

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية للأثاث والبناء المعدني
وحدة-تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ
• أ.د.سلطان بلغيث

من إعداد الطلبة
• حمزة بلقلم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. خالد حامد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. بلغيث سلطان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. لطرش فيروز	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل أستاذ التعليم العالي "بلغيث سلطان" على إشرافه ومساعدته لي بإرشاداته وتوجيهاته من أجل إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع على المجهودات المبذولة طوال المسار الدراسي .

و في الأخير أتوجه بالشكل لكل من ساندني و شجعني على إكمال دراستي وبالخصوص والدي العزيزين, و زوجتي الكريمة حفظهم الله.

الفهرس

اهداء

شكر و عرفان

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة.....أ-ج

الفصل الأول: الاطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة.

1- الاشكالية.....2

2- فرضيات

الدراسة.....4

3- أهداف الدراسة.....4

4- أهمية الدراسة.....5

5- أسباب إختيار الموضوع.....5

6- بناء مفاهيم الدراسة.....6

7- الدراسات السابقة.....10

الفصل الثاني:الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد.....16

1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.....16

2- دور الاتصال داخل المؤسسة.....17

3- عناصر الاتصال داخل المؤسسة.....18

4- أنواع الاتصال داخل المؤسسة.....21

5- اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة.....23

25.....	6- عوائق الاتصال داخل المؤسسة.....
28.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي.
30.....	تمهيد.....
30.....	1- مفهوم الالتزام التنظيمي.....
31.....	2- أهمية الالتزام التنظيمي.....
33.....	3- خصائص الالتزام التنظيمي.....
34.....	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.....
37.....	5- أبعاد الالتزام التنظيمي.....
38.....	6- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.....
41.....	7- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.....
43.....	8- الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي.....
45.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
47.....	تمهيد.....
47.....	1- مجالات الدراسة.....
55.....	2- العينة.....
55.....	3- المنهج.....
56.....	4- أدوات جمع البيانات.....
	الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
	تمهيد
60.....	1- تحليل المعطيات الميدانية.....
107.....	2- النتائج الجزئية للدراسة.....

109.....3- النتائج العامة للدراسة.....

115.....خاتمة.....

116.....قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الملاحق

الملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
60	توزيع العينة حسب الجنس	01
61	توزيع العينة حسب العمر	02
63	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
64	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	04
65	توزيع العينة حسب الخبرة و سنوات العمل	05
67	توزيع عينة حسب أسلوب الاتصال	06
68	توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة	07
70	توزيع العينة حسب تواصل مع المرؤوسين بصفة مستمرة للتعبير عن الانشغالات	08
71	توزيع العينة حسب تجاوب مشرفي العمل بالالتزام العمال	09
73	توزيع العينة حسب اهتمام الإدارة باقتراحات العامل و الإخلاص في العمل	11
74	توزيع العينة حسب تواصل مع الزملاء و العلاقة في العمل	12
75	توزيع العينة حسب اهتمام المؤسسة بإقناع الموظفين في كل المستويات	13
76	توزيع العينة حسب اتصال السائد يشجع روح العمل الجماعي بين العمال	14
77	توزيع العينة حسب مناخ الاتصال السائد	15
78	توزيع العينة حسب غاية السرور و قضاء بقية الحياة في المؤسسة	16
79	توزيع العينة حسب تثمين المجهودات و تعزيز روح الانتماء بالمؤسسة	17
80	توزيع العينة حسب نوعية التعامل و الشعور بالارتباط العاطفي للمؤسسة	18
81	توزيع العينة حسب زيادة الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال	19
82	توزيع العينة حسب الاتصال مع الزملاء و العمل بكفاءة	20
83	توزيع العينة حسب اتصال المسؤولين و العمال و تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	21
84	توزيع العينة حسب مساعدة الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات فائدة للمؤسسة	22
85	توزيع العينة حسب العمل لأوقات زائدة دون أجر إضافي	23

86	توزيع العينة حسب احترام وقت العمل	24
87	توزيع العينة حسب استشارة العامل عند حدوث مشكلة في مجال عمله	25
88	توزيع العينة حسب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصال بين الإدارة و العمل	26
89	توزيع العينة حسب من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق أهداف	27
90	توزيع العينة حسب النظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحات العامل	28
91	توزيع العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	29
92	توزيع العينة حسب نوع اتصال المؤسسة و تسويق سمعتها الخارجية	30
93	توزيع العينة حسب تواصل المسؤولين مع العمال و جهدهم المبذول	31
95	توزيع العينة حسب لغة اتصال المؤسسة مع العامل و استمراره في العمل	32
96	توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير المؤسسة	33
97	توزيع العينة حسب المهام الإضافية وتحفيزها على التقاني في العمل	34
98	توزيع العينة حسب صعوبة الاتصال والتفكير في الاستقالة والتخلي على المؤسسة	35
100	توزيع العينة حسب تشجيع الاتصال السائد في المؤسسة على الاستمرار بها	36
101	توزيع العينة حسب تفضيل العامل البقاء في المؤسسة مهما كانت العروض	37
102	توزيع العينة حسب قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه	38
103	توزيع العينة حسب سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروفه	39
105	تفريغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الثاني	40
105	تفريغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الثالث	41
106	تفريغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الرابع	42
106	تفريغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الثاني	43
106	تفريغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الثالث	44
107	تفريغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الرابع	45
110	تفريغ البيانات أسئلة اختيارات الخماسية للمحاور الثلاث	46
111	تفريغ البيانات التحليلية أسئلة الاختيارات الثنائي للمحاور الثلاث	47

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
36	أهم مراحل الالتزام التنظيمي	01
38	أهم أبعاد الالتزام التنظيمي	02
40	العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي	03
54	الهيكل التنظيمي الوظيفي	04
61	توزيع العينة حسب الجنس	05
62	توزيع العينة حسب العمر	06
64	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	07
65	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	08
66	توزيع العينة حسب الخبرة و سنوات العمل	09
67	توزيع عينة حسب أسلوب الاتصال	10
69	توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة	11
71	توزيع العينة حسب تواصل مع المرؤوسين بصفة مستمرة للتعبير عن الانشغالات	12
72	توزيع العينة حسب جعل تجاوب مشرفي العمل أثناء العمل ملتزمين أكثر في عملهم	13
73	توزيع العينة حسب اهتمام الإدارة باقتراحات العامل و الإخلاص في العمل	14
74	توزيع العينة حسب تواصل مع الزملاء و العلاقات الاجتماعية	15
76	توزيع العينة حسب اهتمام المؤسسة بإقناع الموظفين في كل المستويات	16
77	توزيع العينة حسب اتصال السائد يشجع روح العمل الجماعي بين العمال	17
78	مناخ الاتصال السائد يشعرك بأنك جزء من أسرة المؤسسة	18
79	توزيع العينة حسب أكون في غاية السرور و قضاء بقية الحياة في هذه المؤسسة	19
80	توزيع العينة حسب تثمين المجهودات و تعزيز روح الانتماء بالمؤسسة	20
81	توزيع العينة حسب نوعية التعامل التي أحظى بها تجعلني أشعر بالارتباط العاطفي للمؤسسة	21

82	توزيع العينة حسب زيادة الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال	22
83	توزيع العينة حسب الاتصال مع الزملاء و العمل بكفاءة	23
84	توزيع العينة حسب اتصال المسؤولين و العمال و تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	24
85	توزيع العينة حسب مساعدة الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات فائدة للمؤسسة	25
86	توزيع العينة حسب العمل لأوقات زائدة دون أجر إضافي	26
87	توزيع العينة حسب احترام وقت العمل	27
88	توزيع العينة حسب استشارة العامل عند حدوث مشكلة في مجال عمله	28
89	توزيع العينة حسب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصال بين الإدارة و العمل	29
90	توزيع العينة حسب من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق أهداف	30
91	توزيع العينة حسب النظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحات العامل	31
92	توزيع العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	32
93	توزيع العينة حسب إسهام نوع اتصال المؤسسة و تسويق سمعتها الخارجية	33
94	توزيع العينة حسب تواصل المسؤولين مع العمال و جهدهم المبذول	34
95	توزيع العينة حسب لغة اتصال المؤسسة مع العامل و استمراره في العمل	35
97	توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير المؤسسة	36
98	توزيع العينة حسب المهام الإضافية وتحفيزها على التفاني في العمل	37
99	توزيع العينة حسب صعوبة الاتصال والتفكير في الاستقالة المؤسسة	38
101	توزيع العينة حسب تشجيع الاتصال السائد في المؤسسة على الاستمرار بها	39
102	توزيع العينة حسب تفضيل العامل البقاء في المؤسسة مهما كانت العروض	40
103	توزيع العينة حسب قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه	41
104	توزيع العينة حسب سأتترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروفه	42

مقدمة:

يعتبر الإنسان بطبعه اجتماعيا، ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقته اجتماعية مع الآخرين وضمن إطار معين ومحدد، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيدا عن مختلف تأثيرات التطورات التكنولوجية عليه، فمنذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام، بعد أن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات.

وقد أضحت الاتصال حقلًا واسعًا للدراسة في السنوات الأخيرة مع تعدد العلاقات الاجتماعية، وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المؤسسات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، صارت عملية الاتصال في الآونة والأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أن طبيعة الحياة الاجتماعية والمهنية تفرض على الفرد أن يدخل علاقات مع الآخرين ويتبادل معهم المشاعر والأحاسيس هذه العلاقات تنشأ من خلال العملية الاتصالية التي تعتبر الوسيلة هامة لتفاعل الأفراد فيما بينهم من جهة ولتحريك المعلومات الخاصة بالعمل ونقلها من طرف إلى آخر من جهة أخرى، وهذا يستدعي وجود عناصر اتصالية تتم وفق العديد من الوسائل تخضع لعوامل الزمان والمكان.

كما يعد الالتزام عنصر حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيم، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على بقاء و الاستمرار، لذا نال اهتماما كبيرا من الباحثين لما له من أهمية على الفرد والمؤسسة على حد سواء، من خلال عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما قد يؤدي ضعف

مستوى الاتصال في المؤسسة إلى ارتفاعه تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمال من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي، وغيرها من الانعكاسات.

ونظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحديد اتجاهات العمال فيها والتزامهم من عدمه فسوف نتناول دراسة موضوع الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال المؤسسة الاقتصادية للبناء والأثاث المعدني وحده تبسة.

ولنتناول الموضوع فقد اشتملت خطة البحث على خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة

وتتناول فيه: الإشكالية، فرضيه الدراسة، أهميه دراسة وأهدافها, أسبابها, تحديد مفاهيمها، وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

تطرق الفصل إلى: مفهوم اتصال داخل المؤسسة، دوره، عناصره، أنواع الاتصال داخل المؤسسة، اتجاهاته, عوائق الاتصال داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: التزام التنظيمي

واحتوى على مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه، مراحل تطوره، أبعاده، بالإضافة إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، مفسره للالتزام التنظيمي، وأخيرا الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.



احتوى هذا الفصل على مجالات الدراسة (مكانية، البشرية، زمنية)، نوع عينة البحث، منهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

أما بالنسبة للمحور الأخير قد تناولنا تحليل المعطيات الميدانية، النتائج الجزئية للدراسة، نتائج العامة، وفيها تمت الإجابة على الفرضية الرئيسية والتساؤل الرئيسي ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- بناء مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

في ظل التغيرات و التطورات العالمية التي شاهدها مختلف المنظمات و المعينات وخاصة ما تعلق منها بالتقنيات ووسائل الاتصال و التطور الحاصل في المجال التكنولوجي, بدأ الاهتمام بالفرد في العمل بإعطائه دور كبير و اعتباره من أهم العناصر الفعالة و المحركة لأداء الوظائف المختلفة في المؤسسة, خلافا للنظرة التقليدية التي اعتقدت عبر مراحل طويلة أن العامل مجرد وسيلة للعمل, حيث اهتم بالجانب المادي مهملة جوانبه المعنوية و الروحية, ومن هنا أضحي العامل من أهم الركائز باعتباره الأداة الفعالة و المصدر لقدراتها التنافسية إذ يعتمد عليه في تحقيق الأهداف الموجودة بفعالية و كفاءة, و لكونه أساس وجود المؤسسات مهما توافرت التجهيزات الآلية المتطورة.

فإيجاد العلاقة الجيدة بين إدارة المؤسسة و العامل بها, قد يعمل علي إشباع حاجاته و توفير الرعاية و الاهتمام به لضمان التزامه في العمل.

فاللزام يعد مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد توافق العامل مع مؤسسته, وتقبله لقيمتها وأهدافها من اجل ذلك يعد الالتزام احد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لما له من اثر فعال في استمرارية العامل, و الاستقرار في العمل, فضلا عن دافعية العامل وزيادة رضاه, ويعد الالتزام من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة إذ يعني تقبل العامل لأهداف و معايير المؤسسة ورغبته القوية ببذل جهد متواصل في تحقيق أهدافها. كما انه احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك, كمعدلات الغياب و التأخر عن العمل, و التهرب من المؤسسة و إضاعة الوقت, ومشكلات الصراع بين الجماعات الناتج عن عدم توافق العامل مع المجموعة التي يعمل بها.

وتتطلب مشكلات الالتزام التنظيمي العديد من الآليات التنظيمية لمواجهتها وإيجاد حلول لها بالدرجة التي تجعل معدلاته لدى العمال مرتفعة, وهنا تتجلي أهمية لاتصال داخل المؤسسة و الدور الفعال الذي يؤديه

في تحقيقه، إذ يعتبر من الوسائل التي تسعى إلى تعديل الاتجاهات والسياسات وما يتناسب مع مصلحة المؤسسة، وتنفيذ البرامج الهادفة.

إن الاتصال داخل المؤسسة يبدأ من الداخل، أي من خلال تطوير المفاهيم والمدرجات والمبادئ والمعنويات للقوى العاملة وتكوينها بما يضمن اكتساب المهارات، والمفاهيم والقواعد والأفعال التي تسمح لأعضائها أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم للحصول علي تعزيزهم وتأييدهم لإدارتها وسياستها، وتحقيق التفاهم والاحترام المتبادلان بينهما وبين كل الأفراد العاملين فيها، مما يسمح بإيجاد روح المجموعة و الانتماء والتعاون بين عمال المؤسسة، وذلك عن طريق شبكة اتصالات داخلية التي تعتبر كوسيلة أساسية تعمل علي تحقيق المزيد من الالتزام التنظيمي للعامل، بكونه يقع في منطقة الوسط بين العامل وإدارة المؤسسة .

من اجل تحقيق الانسجام بين كافة أنشطة العمال والأنشطة الإدارية المتعلقة بالإدارة. كما يساهم في زيادة الالتزام للعاملين من خلال برامجها كعقد ندوات ومؤتمرات. وتلقي شكاوى العمال وتوصيلها إلي الإدارة بمصداقية وإعطاء الأهمية لكل الرسائل المتضمنة طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة، ولضمان وصول التعليمات إلي جميع العمال مما يؤدي إلي الفهم الصحيح لتلك التعليمات، وتحسين علاقات العمل ومستوي الالتزام لديهم داخل المؤسسة من خلال آليات العلاقات العامة التي تعتبر وحدها كفيلة من اجل زيادة الالتزام للعامل، وذلك بجعل قنوات الاتصال المفتوحة بينهم وبين الإدارة وعليه فان الاتصال الناجح والفعال يعمل علي تشكيل الالتزام داخل المؤسسة.

فيما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نطرح العديد من التساؤلات حول مدى أهمية هذه الوظيفة ومدى جدواها في واحدة من المؤسسات الجزائرية آلا وهي المؤسسة الاقتصادية للبناء و الأثاث المعدني وحدة تبسة.

متسائلين عن علاقته بالالتزام التنظيمي للعامل وهل لها دورا في تحقيقه, و على ما سبق تطرح الدراسة الحالية التساؤلات البحثية التالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال و الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية:

- * هل للاتصال علاقة في تحقيق الولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة؟
- * هل للاتصال علاقة في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة؟
- * هل للاتصال علاقة في تحقيق الرغبة في العمل و الاستمرار في المؤسسة.

2- فرضيات الدراسة:

- * هناك علاقة بين الاتصال و الولاء التنظيمي للعامل تجاه مؤسسته.
- * توجد علاقة بين الاتصال و تحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة.
- * هناك علاقة بين الاتصال و الرغبة في استمرار العامل في المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

- لكل دراسة هدف يسعى الباحث للتعرف عليه من خلال بعض النقاط:
- * كشف العلاقة بين الاتصال و الولاء التنظيمي للعامل.
- * إيجاد علاقة وتبينها بين الاتصال داخل المؤسسة وتحقيق مسؤولية العامل.
- * فهم العلاقة التي بين رغبة العامل في الاستمرار في العمل و الاتصال.

4- أهمية الدراسة:

إن أهمية كل موضوع تبرز في موضوع الدراسة لذا تمكن أهميتها في دراستها وهي كالاتي:

*البحث عن العلاقة بين الاتصال داخل المؤسسة و الالتزام التنظيمي لدى العامل.

*تبحث هذه الدراسة عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدر قدراته وصياغتها داخل المؤسسة.

*إن الالتزام التنظيمي يعتبر حديث النشأة يساعد على ضبط سلوك العمال وتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم.

*تسعى هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية الاتصال داخل المؤسسة وقيمتها داخل المؤسسة مع بيان أداء

العمال وتحسينه.

*كما تكمن أهمية موضوعنا في ما يمكن أن يفيد البحث المؤسسة و الجهات المختصة للقيام بما يلزم من

بناء برامج و سياسات تنظيمية تساهم في التزام العمال بالتنظيم داخل مؤسساتهم.

5- أسباب اختيار الموضوع:

* أسباب ذاتية:

وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

- الميول الطبيعي و الرغبة في البحث و الاستطلاع في موضوع الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته

بالالتزام التنظيمي لدى العمال.

-التعرف علي أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .

-الاهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.

* أسباب موضوعية:

- إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا البحث قابل للبحث والدراسة.

- تعدد جوانب و أبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلي نتائج منها في الجانب العلمي.

- تعميق مستوي فهم موضوع الاتصال داخل المؤسسة و الذي يؤدي إلي تحسين الالتزام التنظيمي

5-بناء مفاهيم الدراسة

- الاتصال:

1- المعنى اللغوي

يقال كان على اتصال به أي علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك¹، وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى².
في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلا معنى، نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³.

المعنى الاصطلاحي

يعرفه ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه⁴.
كما عرفه قاموسا السفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة⁵.
ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

¹ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط5، 2001، ص 73.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 306.

³ - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

⁴ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.

⁵ - محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، لبنان، 2002، ص 178.

- الاتصال داخل المؤسسة:

يعرف شوافينغ philippe schweving الاتصال الداخلي على أنه "المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث عن نفسها بنفسها, أي أنها المرسل والمستقبل في آن واحد⁶.

وفي كتاب " DRRH c'est déjà demain. " الاتصال الداخلي هو مجموعة الأفعال و التطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء, نقل المعلومات, تسهيل العمل المشترك و الرفع من قيمة المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية⁷.

-الاتصال الداخلي هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل, فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة, وخاصة إذا كان هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف), تقتضي الحاجة أن يكون كل واحد لديه جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون, حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة.

كي يكون للاتصال الداخلي طابعا تنظيميا, لابد أن يحمل الخصائص التالية:

-يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق غاية من خلال ارتباطه بالمشروع الكلي ومجموع الأهداف المسطرة.
-الاتصال الداخلي متعدد الاتجاهات أي من الأعلى إلى الأسفل, ومن الأسفل نحو الأعلى وعموديا و.....إلخ.

⁶ -Nguyen, thanh family. La communication une stratégie au service l'entreprise. Paris : les édition économisa, 1991,P.26.

⁷ - Bruno, Henri, François, DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisation et politique de ressource humains. Paris, Editions d'organisation, 1988,P.134.

-الاتصال الداخلي مجهز ويرفق بمجموعة من الأدوات و التدابير.والمؤشرات التي يتم اختيارها وفقا لأهداف المسطرة.

-الاتصال الداخلي مكيف من خلال إدراج أنصاف للمعلومات قابلة للتسيير ومكيفة مع الحاجيات الخاصة بكل قطاع ,مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الثقافي السائد.

-الاتصال الداخلي مرن من أجل إدراج الاتصال الغير الرسمي في المخطط العام من خلال إيجاد البنى الضرورية لذلك⁸.

- التعريف الإجرائي للاتصال داخل المؤسسة:

هو عبارة عن عملية إرسال واستقبال معلومات و إشارة متمثلة في تعليمات, مهام, إيداء رأي داخل المؤسسة, تكون بين العمال ومرؤوسيهم أو الإدارة, و بين العمال نفسهم من أجل تطبيق وتحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة و أداء كل فرد لمهامه و واجباته.

- الالتزام التنظيمي:

لغتنا: يعني العهد,ويلزم الشيء لا يفارقه ,والملازمة لشيء مداوم عليه ,ويعني العهد والقرب و النصره والمحبة.⁹

اصطلاحا: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله,إلا أن توضيح المفهوم فد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل و تضمينه مجالات عدة مثل :الالتزام نحو

⁸ -Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition D'organisation, 1993,P. 103.

9- ابن منظور, لسان العرب, 15 مجلد, دار صدارة, ط5, 195, ج12, ص.541

العمل، الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويرى بورتر 1968 بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة أما شلدون 1971 فيرى أن الالتزام هو التقييم الإيجابي للمنظمة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهداف مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها¹⁰.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

- كما يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء، ومن ثم قبوله وإيمانه بها، وبأهدافها و قيمها.

-يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

-يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

-يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

10- زيد الدين لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، ع1، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2007، ص.15

يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم وتجسد ولائهم لمنظماتهم.¹¹

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية و اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل بواجباته اتجاه الطرف الأخر، والتمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها.

7- الدراسات السابقة:

تعرف على أنها تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع في المجالات أو المذكرات، أو الرسائل العلمية، شريطة أن تكون للدراسة موضوع و هدف و نتائج، أما إذا وجدة فرضيات البحث و العينة و المنهج و الأدوات فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا.¹²

دراسات العربية:

1- دراسة درويش عبد الرحمن يوسف 1998:

تدور هذه الدراسة حول العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء في الولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقات هم مع رؤسائهم نظام تقويم الأداء، وأخيرا تحليل أثر الإحساس بفعالية الأداء الوظيفي في ولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم نظام تقويم الأداء

11-زيد الدين لحسن، مرجع السابق، ص.20

12- رشيد زوراني، تدريبات على منهج العلوم الاجتماعية، ط1، (د.د.ن)، جامعة مسيلة، الجزائر، 2004، ص.150

وأخيرا تحليل أثر الإحساس بموضوعية نظام تقييم الأداء للعاملين مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات وأبرزها:

توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي .

توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر، فقد قام الباحث باستخدام استبيان وتم توزيعه على 200 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد عملية جمع البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات من بينها : "الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في : التكرارات والنسب المئوية لبعض السمات الأساسية لعينة البحث وأسلوب الانحدار, لاختبار فرضيات البحث، وأسلوب معامل كرومباخ للتحقق من ثبات القياسات المستخدمة . وأسفرت النتائج على:

وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع الرؤساء المباشرين فقط، ووجود علاقة معنوية موجبة مع إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء والعلاقة مع الرؤساء المباشرين ومع زملاء العمل.¹³

2- دراسة هيريو دزاير 2006 : هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز - عنابة -، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته

12- درويش عبد الرحمن يوسف، العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد6، عدد2 ماي 1998، ص.281

بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة) .

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات ، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور ، تبعا لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة 75 موظف من الجنسين بنسبة 25% من مجتمع الدراسة تقريبا، والتي مست كل من: الإطارات، المشرفين، المنفذين .

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى : وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.¹⁴

دراسات أجنبية:

3-دراسة أو تجارب هاوثون 1927:

سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع(هاوثورن) ولاية شيكاغو التابعة لشركة 1927 بدأت في (وسترن النتريك) أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة. أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعامل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، وقام فريق من الباحثين يقودهم " إلتون مايو" و"روتلزبرج" بجامعة

14- هبريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، 2005، ص 214

هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي: -لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذلك قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص ولهم قيمة وتميز أهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة تتم اختبارهم بطريقة عشوائية، وأعتد الباحث على الاستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نمطين من الاتصال التنظيمي، النازل و الصاعد داخل المؤسسة.

-أهمية الاتصال النازل بالاتصال الصاعد في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعامل.

4- دراسة هوكين 1998:

وهي دراسة بعنوان مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا للولايات المتحدة الأمريكية وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة، الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة التوزيع، مستوى التزام لدى قطاع العاملين بالمدرسة الحكومية و الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- تحديد العلاقة بين التغيرات الشخصية, ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال , ولقد أجريه الدراسة على عينة مكون من 396 موظف وموظفة,حكومية وخاصة, موزعة على 47 ولاية أمريكية وكانت

النتائج

كالتالي:

- وجود علاقة ايجابية بين كلا من مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة المتمثلة في العدالة و التوزيع, والدعم المؤسسي, فالمؤسسة الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي, ويكون فيها عدالة و توزيع الحوافز يكون فيها مستوى الالتزام التنظيمي أعلى منه في المؤسسة الحكومية.¹⁵

- **تعليق على الدراسات السابقة:** بينت لنا الدراسات السابقة أهمية الاتصال في المؤسسة وأنواعه وكذا الولاء التنظيمي وفعالياته وإحساس العاملين به, وتناولت مؤشرات الالتزام التنظيمي, نظرا لما للجوانب التي تناولتها هذه الدراسات, سنحاول ربطها بمؤشرات الدراسة أي بالولاء التنظيمي مسؤولية العامل تجاه المؤسسة, وكذلك استمرارية العامل في المؤسسة و الجدير بالذكر أن معظم الدراسة السابقة التي وجهتنا كانت في معزل بين اتصال داخل المؤسسة و الالتزام التنظيمي للعامل إذ سنقوم بربط هذه العلاقة بمؤشرات الالتزام التنظيمي سابقة الذكر بالاتصال داخل و المؤسسة والتوصل إلى نتائج وإجابات للفرضيات الموضوعية والتساؤل الرئيسي.

15- جمال مبارك, واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة التنظيمية, مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز(رسالة ماستر), تبسة,

الفصل الثاني

الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.
- 2- دور الاتصال داخل المؤسسة.
- 3- عناصر الاتصال داخل المؤسسة.
- 4- أنواع الاتصال داخل المؤسسة.
- 5- اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة.
- 6- عوائق الاتصال داخل المؤسسة.

خلاصة

تمهيد

يلعب الاتصال دور رياديا و مهما في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها و أنواعها ، بالنظر إلى المنافسة و مواكبة التطور و التقدم الصناعي و التكنولوجي، و الاتصال المؤسساتي بحد ذاته، بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية و كذا التجارب في المؤسسات العالمية الكبرى، و الذي غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية الاقتصادية و السياسية، زد إلى ذلك تقدم و تطور المؤسسة، و الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة في الربط و التنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة و أقسامها.

1- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

بينما مما سبق انه لا يوجد تعريف محدد للاتصال داخل المؤسسة فكل عرفه حسب وجهه نظره وحسب اتجاهات التي يتبعها فحسب Philippe Détrie هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل (نظم، المعلومات، المبادئ،.....) وبمعنى دقيق هو تعريف بالممثلين وقدرتهم. لي يراه آخرون انه:

- ضبط الأنشطة وتحديد بدقه وفق الظروف السائدة في المؤسسة.

- عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات والمبادلات.

- وهو المبادئ الخاصة بالعمل وتنفيذه من اجل حث الكل على العلاقات الأحسن للوصول إلى العمل المشترك الجماعي، أو هو مجموعه أنشطة والتبادلات، تعد وتنفذ من قبل المؤسسة وتطبق في وضعي معينة أي حسب هذان التعريفان الاتصال داخل المؤسسة هو مجموعه من المبادئ أو الأنشطة تحددتها الجهة العليا في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الاتصال داخل المؤسسة هو:

مجموعه الأنشطة أو المبادئ و العلاقات التي تتم داخل المؤسسة بين أفرادها.

وهو وسيله للتسيير والتأثير .

ويمكن القول أيضا هو وظيفة تضمن معالجه ونشر المعلومات.

لنستخلص أن: الاتصال داخل المؤسسة يمثل مجموعه التعاملات القائمة بين المنظمة وأطراف المكونة لها،

و يمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات، التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين و

شعورهم اتجاه منظماتهم، وقياس مدى تأثيرهم بها وبقيامها وعاداتها¹.

2- دور الاتصال داخل المؤسسة:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة

أخرى وميزتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى.

وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى

هذا إلى وصف المؤسسات بأنها وجدت لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات .

ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل المؤسسة في العناصر التالية:

1-مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقا من عملية التخطيط والتنظيم، التنسيق والقيادة والمراقبة

وغيرها من الأنشطة التي توقفت على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح

المهام ومواقع المسؤولية.

¹ - قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج لنيل ماجستير، بومرداس، 2007، ص. 18.

2- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

3- بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة... الخ.²

3- عناصر الاتصال داخل المؤسسة:

حددها د/شوقي ناجي جواد في كتابه "إدارة الأعمال: منظور كلي" بستة عناصر هي كالتالي:

1 - المرسل أو واضع الرموز:

هي كل عملية إيصال ينبغي أن يكون هناك مصدر للمعلومات أي مرسل لها، هذا المصدر هو الذي يرمز رسالته، ويختار القناة الاتصالية المناسبة.

2 - المستلم أو المفسر للرموز:

وهو الشخص الذي يتسلم ويفسر رموز رسالة المرسل ويتم التأكيد هنا على الإصغاء في الاتصال الشخصي، والانتباه في

حالة الاستماع أو المشاهدة، والتمتع عقد القراءة لضمان انتقال المعنى المطلوب

3 - الرسالة

وهو مضمون والفحوى والرمز والإشارة والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، ويؤدي إلى حدوث الاستجابة المطلوبة بين الأطراف المعنية بعملية الاتصال، وتحمل الرسائل معاني عدة، كما

2- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ. الرياض، 1986، ص.50-53

أنها تقع على ثلاثة أنواع سواء كان المرسل فردا أو جماعة أو منظمة ومن هذه الأنواع، الرسائل اللفظية، وغير اللفظية والمكتوبة، كما أن هناك الحديث غير المباشر (مكالمة هاتفية)، والحادثة المباشرة (وجها لوجه)، بالإضافة إلى المخاطبات التحريرية، أو عبر الأجهزة والأشخاص.

4 - القنوات:

القناة هي المسار الذي تتخذه الرسالة، وهي المجرى الذي تتدفق من خلاله المعاني والألفاظ والمعلومات لتصل في النهاية إلى المستقبل وينبغي فحص قدرة كل قناة على نقل المعلومات مع مراعاة انسيابيتها، وسعتها، وطولها، وارتباطها بالقنوات الأخرى.

وأهم القنوات المتاحة في المؤسسة هي:

- المحادثة المباشرة (وجها لوجه).

- الحديث غير المباشر (المكالمات الهاتفية).

- الرسائل المكتوبة (المخاطبات والمذكرات و الرسائل الإعلامية).

- المستندات الرسمية (الوثائق و القوانين و التعليمات).

- المستمسكات الرسمية الأخرى (كتيبات النماذج وتقارير الموازنات ومخرجات الحاسوب).

وعند تحليل قنوات الاتصال في المنظمة الواحدة نجدها على أربعة أنواع:

- القنوات النازلة، والتي تعتمد على إدارة القمة في نقل رسائلها إلى زبائنها و منتسبيها وجمهورها.

القنوات الصاعدة: والتي تعتمد على بعض المنظمات لاستلام ردود الفعل، والتقارير ونتائج الأعمال من العاملين والزبائن، وتعد هذه القنوات من الأمور المعززة لحالة المشاركة، وإشاعة الديمقراطية في المنظمة وغرس روح الجماعة.

- القنوات الأفقية: وتوصيل هذه القنوات بين الأشخاص العاملين في مستوى إداري واحد (رؤساء أقسام، أو وحدات، أو أفراد على مستوى واحد)، وتعتمد لأغراض التنسيق والتشاور والتعاون لبلوغ الفاعلية الأكبر.
- القنوات غير الرسمية: وتأتي بجانب الرسمية الثلاثة السابقة الذكر، وهي قنوات تحيط مراكز القرار في المنظمة الواحدة، وتلعب دوراً حيوياً في تسيير دفعة العمل.³

5- رجوع الصدى أو التغذية العكسية:

الاتصال على نوعين من حيث الاتجاه منه ما هو باتجاه واحد، ومنه ما يأخذ اتجاهين اثنين، وبما أن المرسل يرغب في التأكد من وصول رسالته، واستجابة الطرف الثاني لها، عليه أن يوفر شبكة الصالات مرتدة من المستقبل لاتخاذ الإجراء التصحيحي السليم. وهذه المعلومات المرتدة هي التغذية العكسية (رجع الصدى)، التي لها مدلولاتها في العمليات التنظيمية و تنفيذ التعليمات، وعموماً فإن التغذية العكسية السليمة لها خصائص محدودة وهي:

- معلومات مساعدة: بمعنى أن تضيف المعلومات المرتدة شيئاً ما للمعلومات المرسل في البداية.
- معلومات وصفية وليست تقييمية: فإذا استجاب بطريقة وصفية فإن الاتصال قد حقق الفاعلية المنشودة منه، وإذا لجأ المستقبل إلى أسلوب الاستجابة التقييمية أو الحكيمة، فإنه بذلك يكون قد قطع الاتصال.
- معلومات محددة وليست عامة: إذ يجب أن تكون المعلومات المرتدة من المستقبل محددة وذات علاقة بمضمون الاتصال المقصود، وليست عامة حتى لا تسبب الغموض والتشويش.
- معلومات متزامنة: إذ يجب أن لا يكون وصول المعلومات عن طريق التغذية العكسية (رجع الصدى)، قبل أو بعد الحاجة إليها، والتزامن يشمل الوقت والمكان والشخص المعني.

³ - سعيد يس عامر، مرجع السابق، ص. 54.

- **معلومات غامرة:** الاتصال اللفظي يعتمد كلياً على الذاكرة، وعند ورود معلومات وكميات كبيرة، فإن ذلك سيحد من فاعلية الاستجابة قياساً بالاتصال التحريري، ثم إن ميل الأفراد في الاتصال اللفظي يتجه إلى تصفية وتنقية المعلومات الصادرة أو الواردة خلال المحادثة. وإذا قلت قدرتهم على التنقية، فإن ذلك يعني أن هناك صعوبة في استيعاب ما يصدر عن المتحدث لكون رسالته طويلة أو معقدة.

6- الإدراك:

يتأثر إدراكنا بالعوارض التي تواجهنا، وبالطريقة التي ترتب من خلال هذه العوارض في ذاكرتنا، وبالمعاني الملازمة لها، وتختلف القدرة الإدراكية شخص لآخر. فمنهم من يحفظ وبترتيب معين، ومنهم من ينسى، ومنهم من يحتاج إلى وقت يسير لاستعادة الذاكرة، كما أن عملية الإدراك تتأثر بالاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد التي نحملها.⁴

4- أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات، صاعدة، هابطة، واتصالات أفقية، تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة.⁵

ومن هنا يمكن التحدث عن الاتصال الرسمي مرتبطاً بالتنظيم الرسمي لنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها.⁶

⁴ - ناجي، جواد شوقي، إدارة الأعمال، دار ومكتب الحامد، عمان، 2000، ص. 328-331

⁵ - عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، دار الكتب، القاهرة، 1974، ص. 322

⁶ - عبد الرحمان، عزي و آخرون، عالم الاتصال الجزائري، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص. 21.

1 - **الاتصال الرسمي**: هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة يمرر من خلاله الرسائل وهي:

- رسائل العمل **Notos de services** : وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة، ذلك أنها تحتوي أقساماً مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة، و تهتم جميع الأقسام.⁷

جلسات العمل Les réunions : وهناك من الباحثين من يقسمها إلى:

- اتصالات مكتوبة: رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير، ...
- الاتصالات الشفهية والسمعية البصرية: المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية.

2- **الاتصال الغير الرسمي**: وهناك نوعين من الاتصال غير رسمي:

أ- الاتصال الشفهي غير الرسمي:

و يتعلق بالتبادلات غير المبنية وغير المنتظرة داخل المؤسسة، ويترجم من خلال العلاقات الشخصية، وتبادل المعلومات خارج الأطر الموضوعية مسبقاً للاتصال. ويشمل الاتصال الشخصي غير الرسمي ما يلي:

* الاتصالات العفوية بين زملاء العمل من أجل دفع الملفات خارج أية علاقات رسمية.

* من (الفم إلى الأذن)، وتقوم ببث الرسائل و المعلومات بسرعة فائقة وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالشائعات.

* التبادل السريع للحديث بين المسؤول و مساعده حول شؤون العمل.

* قنوات الاتصال الغير مبرمجة بطريقة رسمية، وتتعلق بالحركة المهنية داخل المؤسسة.⁸

7 - Jardilier, Paul, l'organisation humaine dans l'entreprise. Paris, P.V.F, 1965, P.212

فالاتصال الرسمي و الغير رسمي حالتان ضروريتان للمؤسسة, و رغم اختلافهما و تضادهما في بعض الأحيان إلى أنهما متكاملان, ولا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة بأحدهما دون الآخر.

فالاتصال الرسمي لا يمكنه أن يواجه الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، في حين أن الاتصال غير الرسمي بدون الاتصال الرسمي لن يكون إلا فوضى، وحالة عدم التنظيم و التسيير على المدى الطويل

ب- الاتصال غير الشفهي غير الرسمي:

و من خصائصه أنه لا يمكن عزله عن الاتصال الشخصي، فالكلمة غالبا ما ترفق ببعض الحركات والإيماءات وملامح الوجه، وتلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحديد معنى الرسالة، إن لم نقل التأثير على مضمونها، وإذا أرادت المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب فعليها تحليل (ما لم يقل les non dits, وتحسين طرق الاستماع والملاحظة، والبحث عن سبل أفضل التوفيق بين الخطاب و الواقع.

5- اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة:

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية داخل مؤسسة, وهي كالتالي:

1- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل:

يدخل في دائرة الاتصال الرسمي، ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء، والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. ويقسم "كاتز و كاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

* تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

8- حورية شريط, مكانت الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية, رسالة لنيل ماجستير بكلية الآداب و

الغات, الجزائر 2001, ص.114

* التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين، هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم، ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها.

* الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

* المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجياتها و احتمالات نموها و واجبات العمال و غيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، و الانضمام إلى المؤسسة، بعد إطلاعه على أسباب و وسائل ترتبط بها حياته.

* الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا، أو ترقيته و مكافأته شفويا، وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.⁹

2- الاتصال من الأسف إلى الأعلى:

وهو شكل آخر من أشكال الاتصال الرسمي، وكثيرا ما يأخذ طابع تقديم الشكاوي والتقارير العامة.

يعد هذا الاتصال بمثابة رجع الصدى إذ يكشف للإدارة عن تطلعات القاعدة، ومن أهم النقاط التي يتضمنها:

* تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

* تقديم شكاوي عن المشكلات الشخصية للعامل .

* تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

* طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة.

* الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.¹⁰

9- سعيد يس عامر، المرجع سابق، ص. 57-83

3- الاتصال الأفقي:

وهو شكل من أشكال الاتصال الرسمي، يهتم بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز و مناصب العمال في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخير و مصدر من مصادر القوة و السلطة.¹¹

تعمل أسلوب الإدارة الحديثة اليوم على تشجيع الاتصال الأفقي للمرونة التي يتمتع بها، بالإضافة إلى فتحه المجال للمبادلات الشخصية التي توسع من دائرة مناورة المنظمة، كما أن المعلومات المنقولة من "الفم إلى الأذن" هي بمثابة "المتنفس" للأجراء الذين يجدون من خلالها وسيلة للتعبير. وهو ما يعتبره بعض الباحثين نسق اتصالي قائم بحد ذاته قد يساعد على تحفيز الطاقات، وبعث روح العمل التي قد تعرف نوع من الجمود أو البرودة من حين إلى آخر.

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة ليست عملية ناجحة بشكل تام أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات، نظراً لتدخل عدة عوامل و عوائق، ومن العوائق ما يعود على الاتصال الداخلي في حد ذاته.

6- عوائق الاتصال داخل المؤسسة:

بما أن الاتصال داخل المؤسسة هو عملية نقل وتبادل للمعلومات بين أفراد، فإنه من الضروري قبل التطرق لعوائق الاتصال الداخلي أن نتناول أنواع المعلومات في المؤسسة، باعتبارها مورداً من الموارد

10- محمود غانم زكي، الاتجاهات الحديث في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار ذات اللاسل، بيروت، 1979، ص.492

11- حورية شريط، المرجع السابق، ص.129

المكلفة و المؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، وهي وسيلة لتأثير هذه الأخيرة في المحيط من جهة أخرى، فبدونها لا تستطيع المؤسسة أداء مهامها و وظائفها الحيوية.

1 - أنواع المعلومات داخل المؤسسة: ويرى "rancis Ball" أن هناك أربعة أنواع من المعلومات موجودة داخل المؤسسة أو داخل أية منظمة اجتماعية مهما كانت:

* المعلومة العملية:

و هي كل معلومة ضرورية تقنيا من أجل أي عمل؟ أي وقت؟ كيف يتم القيام به؟

* المعلومة التحفيزية:

و هي تتعلق بالمعلومة التي تحفز على العمل والإقبال عليه، والتي تسمح لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة، ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة و المفاهيم التي يجب التطرق إليها.

* المعلومة الترقية:

هي المعلومات المتعلقة بالترقية العملية داخل المؤسسة، سلم الأجور، و المعلومات المتعلقة بالتكوين و الإتقان.

* المعلومة العامة:

تشمل معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهم العامل، أي حقوق العمال، و أدوار مختلف الأقسام، والخدمات الاجتماعية. والنقابية، و المراقبة العمالية.

2- عوائق الاتصال داخل المؤسسة:

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة، وقد قسمها البعض إلى نوعين:¹²

النوع الأول عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال، أما النوع الثاني فيربط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

12- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص. 82.

* الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة:

لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الاتصال داخل

المؤسسة نجد:

- عدم تطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم, وهذا لنقص في كفاءة الاتصال, مما يعرف بالأداء الغير جيد, وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبط بهم.
- عدم الاعتراف بعض العمال بالخريطة التنظيمية, ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح السلطة و المسؤولية.
- توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم, مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات.

* العوائق النفسية والاجتماعية: من بين هذه المعوقات:

- كبر عدد العمال في المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم, أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها, ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل على انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي, وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب, وهذا في مختلف المستويات.¹³

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، نستنتج أن عنصر الاتصال داخل المؤسسة له أهمية علمية وإدارية، وذلك لما له من أبعاد إدارية، واجتماعية هامة، يستعمل في تبادل المعلومات والمهام في المؤسسة حيث لا يمكن استغناء عنه، لأنه يعمل على نشر المعلومات وتبادلها بين أفراد المؤسسة، ويعد الوسيلة الناجحة التي تستخدم داخل المؤسسة للتنظيم والاستقرار وتحقيق أهدافها، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشا وتستمر من دونه.

13- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص.83

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- ماهية الالتزام التنظيمي.
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 3- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 5- أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 6- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
- 7- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.
- 8- الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه.

ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتمزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لاقى مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة (ذيب والسعود).

فالالتزام التنظيمي هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها " (ابتسام عاشوري).

وعرفه (الثبتي) بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها.

ويرى (ذيب والسعود) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.¹

و هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة

1- محمد حمادة، قيامة العمل، والالتزام التنظيمي الوظيفي لدى مديرية المعلمين في المدارس، ط 1، دار حامد، عمان،

معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وقد أشير إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط التالية:

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى

مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحة وسليمة تمكنها من الاستمرار. وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي

لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى

مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا

الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات

والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم

والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

- وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن كل عنصر من العناصر السابقة يعطي الالتزام التنظيمي في

المنظمة الأهمية التي من خلالها ترتبط بإنتاجية الفرد داخل المنظمة مما ينعكس أثره على إنتاجيتها

وفاعليتها وضمن نجاحها واستمرارها.²

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالعديد من الخصائص والمميزات، حيث نذكر بعضاً من تلك الخصائص، والتي من أهمها ما يأتي:³

1. أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
2. أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
3. أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
4. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

وهناك خصائص أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

2- وردة العزير، الالتزام التنظيمي و ضغط النفسي عند العمال، رسالة لنيل ماجستير، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص.30

3- سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص.58

3. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
4. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
5. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

كما يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها:

1. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
2. أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- وبناء على ما تم ذكره ترى الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.⁴

4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

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.

الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع

4-سعد دوسري، مرجع سابق، ص.59

إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وهي كالتالي:

- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

و هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب، والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.⁵

- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن التصنيف الذي تحدثت عن مراحل الالتزام التنظيمي باعتبارها تدرج

5- حمزة معمري، العلاقات بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة و الالتزام (رسالة ماجستير)، تخصص تنظيم وعمل، كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص.8.

شعور الإنسان واتجاهاته تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وذلك من خلال ارتباطه وولائه لها والإيمان بقيمتها، والاندماج في عمله بها، بينما التصنيف الذي ذكره تناول مراحل تطور أداء العامل في المنظمة التي يعمل فيها منذ مباشرته العمل في السنة الأولى (مرحلة التكوين) حتى تنتهي إلى ثقة العامل بها بعد السنة الخامسة والاندماج فيها ثم الولاء لها (مرحلة النضج).

و عملية انتقال الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين حددا في ما يلي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته

- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.⁶

و في الأخير جدول يلخص أهم مراحل الالتزام التنظيمي:

شكل رقم(01):يمثل أهم مراحل الالتزام التنظيمي

مرحلة التجربة	العمل و إنجاز	الثقة في التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> - تحديات العمل. - تضارب الولاء. - وضوح الولاء. - ظهور الجماعات التلاحمية. - نمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم 	<ul style="list-style-type: none"> تصنف هذه المرحلة بالخبرات التالية: - الخوف من العجز. - ظهور قيمة الولاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ الولاء

6- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي(رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2005، ص.20

المصدر: حمزة معمرى، العلاقات بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي.⁷

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يأخذ الالتزام التنظيمي أشكال وصور عديدة من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

وقد بين كل من الثبيني، ومرزوق، والعوفي أنّ العديد من الدراسات اتجهت إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويلخص الباحث هذه الأبعاد فيما يلي:

*الالتزام العاطفي والمؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

*الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

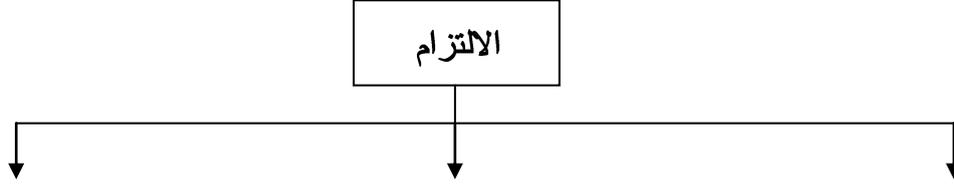
*الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

الالتزام التنظيمي يتصف بأنه متعدد الأبعاد، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو

7- حمزة معمرى، مرجع سابق، ص. 9

الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.⁸
و في ما يلي شكل يختصر أهم أبعاد الالتزام التنظيمي:

شكل رقم (02): يمثل أهم أبعاد الالتزام التنظيمي.



الالتزام المعيارى	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي
الاستمرار في المنظمة لأن العامل يتعرض لضغوطات من الآخرين	يستمر العامل في المنظمة لأنه لا يملك غير ذلك "ليست لديه خيارات متاحة"	الاستمرار في العمل داخل المنظمة لأن العامل يوافق على أهدام و يريد البقاء

المصدر: رفاعي محمد، إدارة السلوك في المنظمات.⁹

6- العوامل المساعدة في الالتزام التنظيمي:

تساعد مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير. هناك عوامل تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي:

*السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه

8- سعيد بن محمد آل عتق الغامدي، النمط القيادي و أثره على الالتزام التنظيمي(رسالة ماجستير)، كلية التربية جامعة أم القرى، جدة، 2008، ص. 58-59-60

9- رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ط1، 2014، ص. 85

الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.

*وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت

عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

*العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام

التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.¹⁰

*العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق أجواء

عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في

العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة

المتبادلة.

*تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة

الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

*العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل

واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة

والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة

وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

*نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة

حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.¹¹

10- محمد بن غالب العوفي، المرجع السابق، ص.37

11- مرجع نفس، ص.38-39

عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي: ¹²

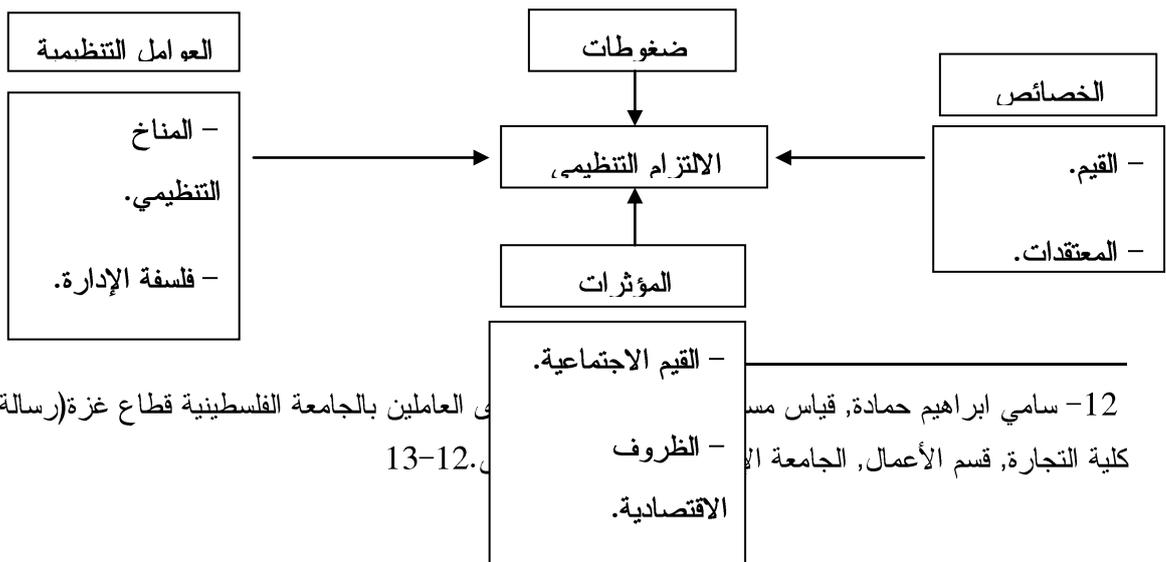
*العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو اختياره العمل.

*العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

* العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ومن المنطلقات السابقة يستخلص الباحث أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

الشكل رقم(03): يمثل العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي



12- سامي ابراهيم حمادة، قياس مس

13-12.

كلية التجارة، قسم الأعمال، الجامعة الإ

المصدر: سامي ابراهيم حمادة, قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية قطاع غزة (رسالة ماجستير).¹³

7- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

- المدخل السلوكي:

يقدم هذا المدخل ب على افتراض أن الفرد يكون ملتزما إذا كان مقيدا بأفعاله السابقة لديه انتماء في المنظمة، عليه استرجاعها، من هنا يصبح القول بان العاملين يصبحون ملتزمين إذا هم عملوا لمدة 20 سنة فأكثر في المنظمة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما ترك المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جدا في حالة تركهم للمنظمة.

وقد يبدو أن هذا المدخل قدم تفسيراً على جميع الأفراد، حيث لا يعطي دوراً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها والتي تدفعهم للالتزام حيال منظماتهم.

- المدخل الإتجاهي:

ينظر إلى الالتزام التنظيمي بموجب المدخل بوصفه حاله من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة بغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف، فان الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة، إذ يمثل

13- سامي ابراهيم حمادة, مرجع سابق, ص. 13

الالتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتأكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة.¹⁴

- المدخل الحديث السلوكي الاتجائي:

يجمع المدخل الحديث بين مدخلين، الاتجائي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجائي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.¹⁵

- نظريه الالتزام البقائي:

بين درويش أن هذه النظرية هي المدخل الأول لدراسة الالتزام التنظيمي واعتمد على المفهوم بيكر 1791، الذي تعرض مقدمه إلى الالتزام في سلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي، وأطلق عليه الالتزام التنظيمي، وعرف الالتزام بأنه "اندماج الفرد في خط معين من التصرفات ثابتة والمتوافقة، ويكون الالتزام درجة ارتباط الفرد بالمنظمة معينه، والالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة التي تعمل على تأكيد بقائها فيها".

- نظريه المراهنات الجانبية:

حدد كوهين أن هذه النظرية تنسب إلى هوارد بيكر 1791، والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية، وتعتبر هذه النظرية محاولات حول مفهوم الالتزام و الذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وان الفرد لن يقدم على ترك المنظم أو انه لا يغيرها بسهولة عندما قدمت له إجراءات أكثر، متمثل في زيادة الأجر، أو زيادة المكانة، فان الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك

14- صفوان محمد المبيضين، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012، ص.190

15- محمد رضوان، مرجع سابق، ص.191

المتجانس أو المتوافق والثابت.¹⁶

- نظريه الواجب:

تطورت هذه النظرية على يد وينر 1791، فقد انتقد هذا الأخير المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافاً كمياً عن التوجهات النفعية وتتفق إلى حد ما مع نظريه التوحد امتداداً وتطوراً لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشبن 1799، مقاصد السلوكية، وبناءً على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعدها، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية 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 يتحدث الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:

القيم العامة للولاء والواجب و التوحد التنظيمي.¹⁷

8- الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي:

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية، والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

16- موزة بنت حمود بنعلي المعمرية، ضغوطات العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس محافظة

مسقط(رسالة ماجستير)، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص.30

17- موزة بنت حمود، مرجع سابق، ص.33

- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

القسم الثاني: يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

كما يشار إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال:

*الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

*دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل.

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي.¹⁸

خلاصة الفصل

و منه يمكن قول أن الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها تطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أي أن كل من المنظمة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة فمن المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع الإدارة تأثير عليه، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام بطريقه صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- العينة

3- المنهج

4- أدوات جمع البيانات

تمهيد

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على جملة من الإجراءات المنهجية التي يرى أنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج للربط بين ما هو نظري وتطبيقي (ميداني)، على اعتبار أن هذا الأخير بمثابة محك لمدى حدة الفرضيات النظرية، ونستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. ومن خلال هذا الفصل نسعى إلى توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تساعد وتقود البحث إلى نتائج صادقة ودقيقة ومن بين هذه الإجراءات:

1-مجالات الدراسة:

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني فإن ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته، بمعنى توضيح أين تجرى؟ ومتى؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة، وذلك لإزالة وإبعادها عن أي لبس أي تأويل أو تشكيك في الحقائق المتوصل إليها¹ وهذه المجالات هي:

- المجال الزمني:

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وقد كانت بداية الدراسة النظرية للموضوع في شهر نوفمبر من سنة 2021 وقد كانت هذه الفترة في اختيار الموضوع وضبطه نهائيا، والانطلاقة الفعلية للجزء الميداني بداية من شهر أفريل 2022 هذا على أن الدراسة النظرية متواصلة.

من خلال استعراض الإجراءات الخاصة بالجاء الدراسة في قسمها الميدان

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة الهدى، قسنطينة، 2006، ص 66.

بداية من الكتابة المبدئية لاستمارة البحث إلى نهاية الدراسة وكتابة البحث وإخراجه.

بداية استمارة البحث وضبطها.

وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

- المجال المكاني:

تمت الدراسة في المؤسسة الاقتصادية للبناء و الأثاث المعدني وحدة تبسة(مقاولة الصناعات الحديدية سابقا). والتي تقع في المنطقة الصناعية بولاية تبسة يحدها من شرق المؤسسة الخاصة لبيع الحديد ومن الغرب مؤسسة خاصة لصناعة قص الرخام ومن الشمال شركة ستارلاية ومن الجنوب مجرى مائي (واد).

نبذة تاريخية عن المؤسسة:

التعريف الوصفي للمؤسسة :

أنشئت المؤسسة بتاريخ 1982 بعد تقسيم الشركة الأم ﴿ SOPCOMAC ﴾ و ذلك بناء على قرار السيد الوالي رقم 124 المؤرخ في 06 أفريل 1982 ،أصبحت مستقلة بذاتها وكانت تسمى بوحدة الهياكل الحديدية يسيرها رئيس وحدة ويتمثل نشاطها الرئيسي في التركيب و تلحيم الهياكل المعدنية وأشغال الهندسة المدنية وبدأت نشاطها الفعلي سنة 1984 و في عام 1990 أصبحت مقاولة الصناعات الحديدية تجمع ما بين وحدة الهياكل الحديدية ﴿ U.C.M ﴾ وميكانيك عامة ﴿ U.M.G ﴾ ،وفي عام 2000 أصبحت مقاولة الصناعات حديدية E.I.M لفائدة شركة تسير المساهمات للشرق والجنوب الشرق

﴿ S.G.P E.P.E EST SUD EST ﴾ وفي عام 2015-2016 أصبحت تابعة للمجموعة

﴿ DIVINDUS ﴾ استفادة المؤسسة من دعم مقدم لها من الدولة في إطار المخطط التنموي للنهوض بالاقتصادي الوطني تم التوسيع في نشاطها ليشمل مجالات أخرى بحيث أنشئت فيها وحدات من بينها وحدة التصفيح على الساخن للفولاذ العادي ووحدة الإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة ووحدة الإنتاج الصناعي للمنتجات المصنعة من الخرسانة أو من الجبس، إضافة أعمال آخر ومتمثلة في نقل البضائع على كل مسافات ونقل وتوزيع المنتجات البترولية¹.

الوسائل المادية والبشرية :

الوسائل البشرية:

يلعب العنصر البشري دور في رفع إنتاج المؤسسة وتطور عملها

76	المثبتين
23	المتعاقدين

الوسائل المادية :

تحتوي المؤسسة على تجهيزات إنتاجية تساهم بالدرجة الأولى في إنتاجية المؤسسة

✓ ورشة تركيب والتلحيم الهياكل الحديدية

✓ الخرسانة المسلحة

✓ ورشة تشكيل الحديد المسلح

✓ حظيرة لكرات المعدات بكل أنواعها ﴿العنادر المتحرك﴾

✓ ورشة الميكانيك العامة

¹ -بطاقة الوصفية لمؤسسة البناء و الأثاث المعدني وحدة تبسة.

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها :

أهداف اجتماعية:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور

✓ تحسين مستوى معيشة للعمال

✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال

أهداف تكنولوجية :

✓ البحث والتنمية

أهداف اقتصادية

✓ تحقيق الربح بالدرجة الأولى

✓ عقلنة الإنتاج ويتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والدفع بإنتاجها بواسطة التخطيط الجيد

✓ تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة

✓ التكامل الاقتصادي

✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين

✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن

البطاقة الفنية

المنطقة : المنطقة الصناعية تبسة - الجزائر.

اسم المؤسسة : المؤسسة الاقتصادية للأثاث و البناء المعدني وحدة تبسة.

الوضعية القانونية: شركة عمومية ذات أسهم.

تاريخ النشأة: 1982

رأسمالها الاجتماعي: 90 000 000,00 د.ج.

عدد العاملين: 99.

المساحة : 45078.47 م²

النشاط الرئيسي: تركيب وتلحيم الهياكل المعدنية وأشغال الهندسة المدنية

تأهيل المؤسسة: درجة 07.

شهادة معيار الجودة: (certifie depuis 2006) ISO 9001-2008

المجموعة التابعة: GROUPE DIVINDUS

المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة والمتمثلة في :

- ✓ مشروع إنجاز قاعة متعددة الرياضيات بالعينات -تبسة-
- ✓ مشروع إنجاز مركب رياضي جوارى ببنر مقدم -تبسة -
- ✓ مشروع إنجاز قاعة متعددة الرياضات بالشرية- تبسة
- ✓ مشروع إنجاز غطاء الهيكل المعدني بعين فكرون
- ✓ مشروع إنجاز منشأتين رياضيتين نقرين - تبسة-
- ✓ مشروع إنجاز قاعة رياضة بمؤسسة إعادة التربية ل 500 سجين - الحمامات -تبسة
- ✓ مشروع إنجاز قاعتين رياضيتين بمتقنة الشريعة وثانوية فاطمة الزهراء - تبسة -

- ✓ مشروع إنجاز القاعة الرياضية الرئيسية ب - ثانوية شرقي لخصر - بكارية - تبسة ثانوية 300/1000 بالعينات - ثانوية عين الزرقاء ، متقنة الشيخ العربي التبسي
- ✓ مشروع إنجاز قاعة للرياضة لثانوية بالشرية
- ✓ مشروع إنجاز إعادة الإعتبار لسوق الجملة للخضر والفواكه ﴿حصة مبنى المرآب STAND C﴾
- ✓ مشروع إنجاز توسيع ملعب بسطنجي و إنجاز مدرجات جديدة
- ✓ مشروع إنجاز وبناء ثانوية متعددة الإختصاصات 200/800 تلميذ بعين فكرون
- ✓ مشروع إنجاز وتركيب منشأ رياضي بثانوية قدرية عرفة
- ✓ مشروع إنجاز وتركيب منشأ رياضي بإكمالية فرانتز فانون
- ✓ مشروع إنجاز إعادة الإعتبار لسوق الجملة للخضر والفواكه ﴿حصة مبنى المرآب STAND A + دورة المياه والسياج STAND B﴾
- ✓ مشروع إنجاز إقامة جامعية 1000 سرير برنامج 2006 الحصة رقم 07 : قاعة الرياضة ﴿OMS تبسة .
- ✓ مشروع إنجاز 09 قاعات للرياضة بالمؤسسات التربوية - برنامج الهضاب لعليا
- ✓ مشروع إنجاز 09 قاعات للرياضة عبر الولاية تبسة
- ✓ مشروع إنجاز إنهاء الأشغال بمؤسسة إعادة التربية 500 سجين بأم البواقي
- ✓ مشروع إنجاز 300/1000 بالماء الأبيض ، قاعة متعددة الرياضات أبو عبيدة تبسة ، 02 مدارس أساسية ق 5 تبسة ، 01 مدرسة أساسية ق 3 بيجن
- ✓ مشروع إنجاز منشأتين رياضيتين تبسة ونقرين
- ✓ مشروع إنجاز القاعة المتخصصة بالمركب الرياضي الجوّاري بالحمامات والماء الأبيض والعقلة - تبسة -

- ✓ مشروع إنجاز هيكل حديدي بالقاعة متعددة الرياضات بتبسة ، بيئر العاتر ، الونزة ، الكويف .
- ✓ مشروع إنجاز بناء وتجهيز مسبح شبه أولمبي مغطى أم البواقي.
- ✓ مشروع إنجاز هيكل حديدي بالقاعة المتعددة الرياضات بئر العاتر ، الونزة ، الكويف ، وحصّة الهندسة المدنية بالونزة .
- ✓ مشروع إنجاز ممر مغطى بالهياكل المعدنية تبسة
- ✓ مشروع إنجاز سوق مغطى عين البيضاء - أم البواقي -
- ✓ مشروع إنجاز سوق مغطى عين مليلة - أم البواقي -
- ✓ مشروع إنجاز سوق مغطى عين كرشة - أم البواقي -
- ✓ مشروع إنجاز قاعة الرياضة متعددة 500 مقعد - سكيكدة -
- ✓ مشروع إنجاز حظيرة للسيارات - تبسة -



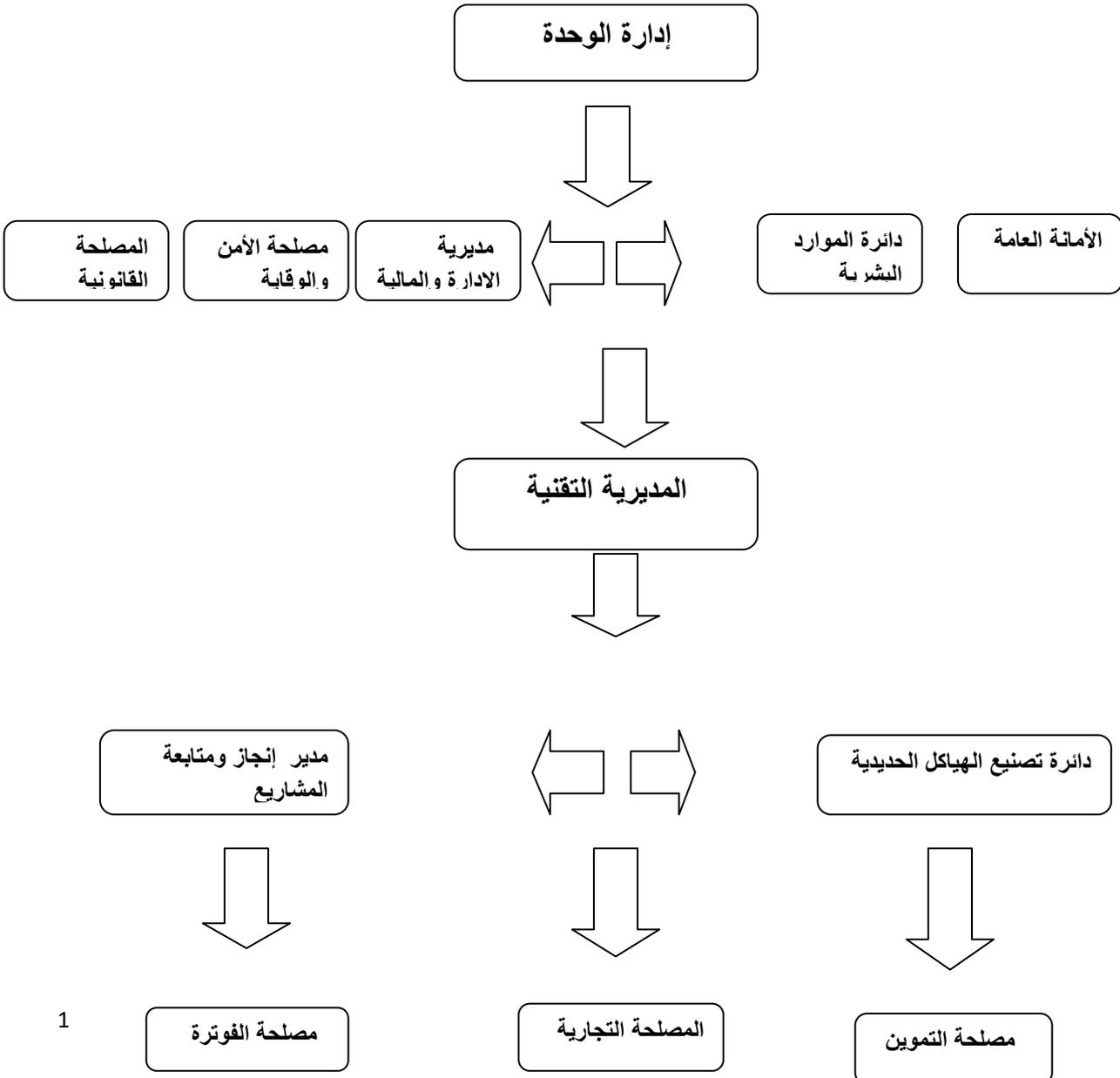
ش.ذ. أديفا ندوس الأثاث و البناء المعدني/ إ.ش. ع

MOBILIER ET CONSTRUCTION METALLIQUE EPE divindus

Spa au Capital social de 1 212 000.000 DA

EX-EIM TEBESSA¹

شكل رقم (04) الهيكل التنظيمي الوظيفي



1

¹ - بطاقة وصفية للمؤسسة.

المجال البشري: اشتملت الدراسة على العاملين بمؤسسة الاقتصادية للبناء و الأثاث المعدني وحدة تبسة, والذين بلغ عددهم 99 عامل مقسم بين 21 عون تنفيذ, 51 عون تحكم, 23 إطار و 3 إطارات سامون و مدير الوحدة.

2- العينة : قمنا بالقيام بالمسح الشامل إذ اخترنا جميع عمال المؤسسة كعينة بحث وبالتالي فالعينة هي المجتمع الكلي.

3- المنهج :

المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية البحث كما أن اختياره لا يأتي من قبيل الصدفة, والاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعامل, فإن الدراسة تنتمي إلى المنهج الوصفي, واستخدمنا أداة للتحليل الذي يقوم على وصف الظاهرة لجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات, وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج ملائمة للكشف عن العلاقة الاتصال داخل المؤسسة بالالتزام التنظيمي.²

¹ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-3- بلقاسم سلاطية: حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 167.

4- أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: هو شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع مرتبط بهدف الدراسة.¹

كما تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص واكتفيت بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.²

ولقد قمنا باختيار الاستبيان دون الوسائل الأخرى لما يخدم موضوع بحثنا و لأسباب عد نذكر منها:

- يؤدي الاستبيان إلى جمع معلومات مهمة عن الموضوع المبحوث، بتكلفة بسيطة، وفي وقت قليل.
- سهولة إعداد الاستبيان، مقارنة بالأدوات الأخرى المستخدمة في البحث العلمي، مثل المقابلات والملاحظات.
- إن الاستبيان يؤدي إلى الحصول على الإجابات الدقيقة.
- إعطي الاستبيان العينة الحرية الكاملة، وذلك أنه لا يطلب من أفراد العينة ذكر اسمهم، وعدم الخوف من إجاباتهم.
- يعطينا الاستبيان كم هائل من المعلومات.
- عدم تحديد وقت معين للإجابة، مما يبعد القلق عن العينة.

1 - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 07

ولقد تم بناء هذا الاستبيان على مراحل عدة وهي:

- مرحلة الصياغة الأولية للاستبيان حيث قمنا بعرضها على المشرف, الذي بدوره قدم لنا ملاحظات.

- مرحلة تعديل الاستبيان و طبع مجموعة منه لتقديمها للتحكيم.

- مرحلة التحكيم حيث قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان للعدد من الأساتذة في التخصص لتحكيمها وتوجيهنا و إعطاء ملاحظات و نصائح يرونها الأرجح لما يخدم موضع البحث؛ ومن بين هذه الملاحظات:

- تقديم أسئلة و تقديم أخرى.

- تغيير صياغة الأسئلة وتبسيطها.

- إلغاء بعض الأسئلة و إضافة أخرى بما يخدم أهداف البحث.

جدول يبين أسماء المحكمين:

الأستاذ	التخصص	الرتبة
د. جبلي فاتح	تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ
د. بورزق نوار	علم اجتماع بيئية	أستاذ محاضر أ
د. بوزيان خير الدين	جريمة	أستاذ محاضر ب
د. لعموري اسماء	تنظيم و عمل	أستاذ محاضر أ

و في الأخير تأتي مرحلة الصياغة النهائية: يتم فيها صياغة الصورة النهائية للاستبيان من خلال الأخذ بملاحظات المحكمين.

وقد اشتملت الاستمارة على 39 سؤالاً وكانت موزعة حسب التساؤلات الفرعية الخاصة بالبحث وقد تم تصنيف أسئلة الاستمارة إلى 4 محاور احتوت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

المحور الأول: احتوى على البيانات الشخصية ومن بينها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة وسنوات العمل، الرتبة الوظيفية.

المحور الثاني: واحتوى على 11 سؤال بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها يؤدي إلى أن "للاتصال علاقة بالولاء التنظيمي".

المحور الثالث: واحتوى على 13 سؤال بخصوص الفرضية الثانية التي مفادها "للاتصال علاقة بتحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة".

المحور الرابع: واحتوى على 8 أسئلة بخصوص علاقة الاتصال بالرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- تحليل المعطيات الميدانية.

2- النتائج الجزئية للدراسة

3- النتائج العامة (الإجابة على الفرضيات و تساؤل الرئيسي)

1- تحليل المعطيات الميدانية:

بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة في الفصل السابق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق بنوع من التفصيل حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للعينة، إضافة إلى التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة.

سننتقل إلى تحليل آراء العينة حول المحاور الثلاثة المرتبطة بفرضيات الدراسة من خلال التطرق إلى التكرارات والنسب المؤوية الخاصة بهذه العبارات والتعرض لها بنوع من التحليل.

المحور الأول: مواصفات عينة الدراسة:

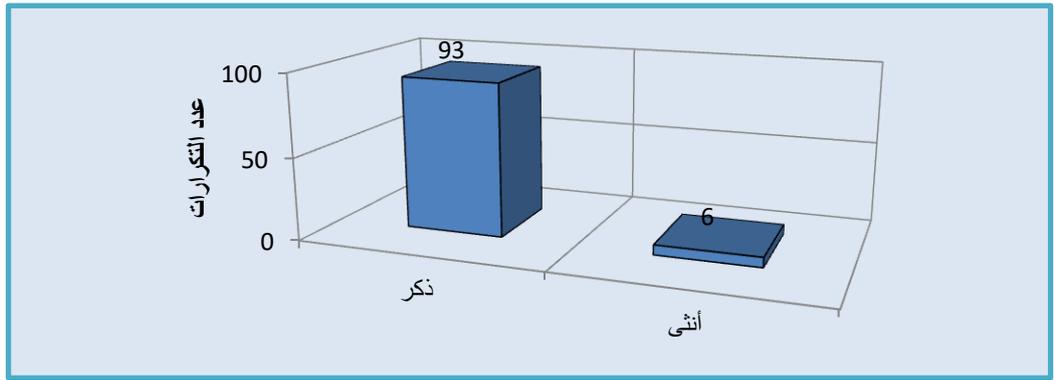
من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على العينة التي ضمت 99 موظف من المؤسسة الاقتصادية للبناء و الأثاث المعدني وحدة تبسة ، سنحاول التعرف على خصائص هذه العينة من خلال البيانات الشخصية الخاصة بها والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية وسنوات العمل، أسلوب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة، نوع الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة.

1- توزيع العينة حسب الجنس**الجدول رقم(1): توزيع العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المؤوية (%)
ذكر	93	93.94
أنثى	06	06.06
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال الجدول (1) أعلاه، يتضح أن نسبة الذكور في العينة بلغت 93.94%، بينما نسبة الإناث بلغت 06.06%، ومنه يتبين أن عدد الذكور أكثر من الإناث في إجمالي الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة، وسبب ذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد أكثر على المهنيين من أصحاب الخبرة في ميدان التلحيم و تركيب الهياكل الحديدية الكبيرة، بنائين، سائقي الأوزان الثقيلة، وآلات رفع؛ وذلك ما يوضحه الشكل البياني (1) أدناه.



الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

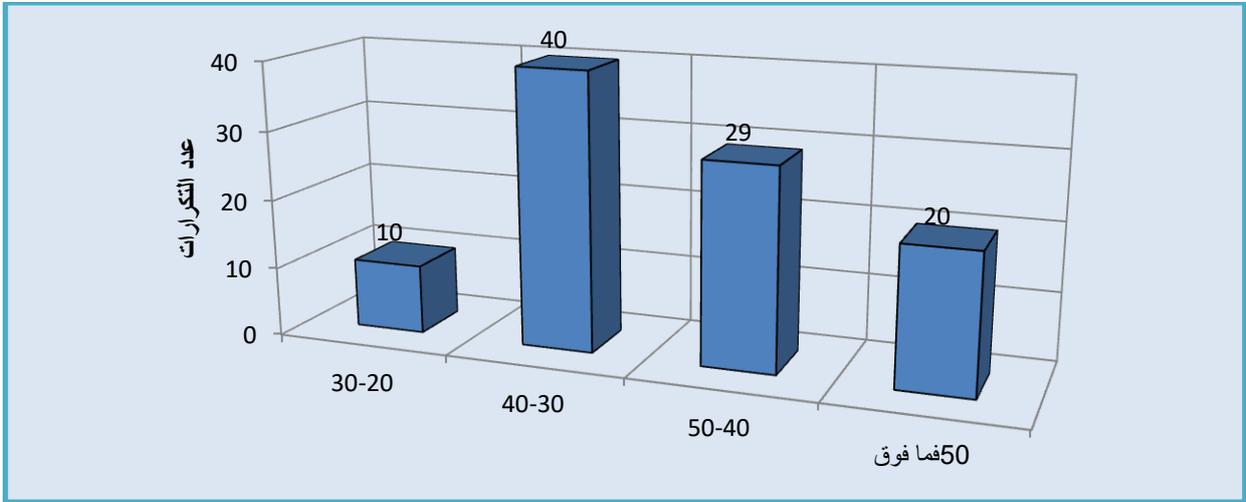
2- توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
[30-20]	10	10.10
[40-30]	40	40.40
[50-40]	29	29.29
50 فما فوق	20	20.20
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال الجدول (2) أعلاه يتضح أن عينة الدراسة كانت متنوعة من حيث السن، لذلك شملت فئات مختلفة من السن، حيث نجد أن نسبة الفئة التي كانت بين 20 إلى 30 سنة من إجمالي العينة بلغت 10.10%، بينما الفئة 30 إلى 40 سنة فكانت نسبتها 40.40%، حيث كانت أكبر نسبة مقارنة بغيرها وهذا دليل على أن أزيد من نصف العينة من الموظفين في سن الشباب، وذلك لحرص المؤسسة على تقديم خدمات جيدة و تحقيق أهدافها، أما الفئة بين 40 إلى 50 سنة فبلغت 29.29%، والفئة الأخيرة التي كانت من 50 فما فوق سنة فبلغت 20.20%، وهذا لا ينفي الدور الكبير الذي تلعبه هته الفئة من خبرة واسع، وذلك ما يوضحه الشكل (2) أدناه.



الشكل رقم(6): توزيع العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

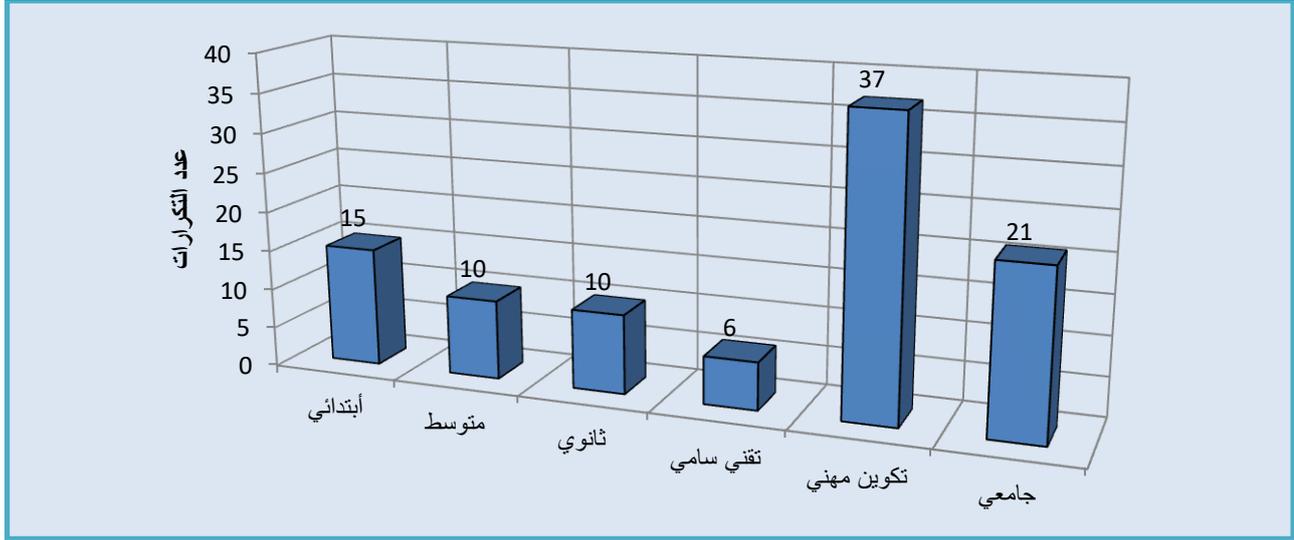
3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
15.15	15	ابتدائي
10.10	10	متوسط
10.10	10	ثانوي
6.6	6	تقني سامي
37	37	تكوين مهني
21	21	جامعي
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال معرفة المستويات التعليمية لعينة الموظفين الذين شملتهم الدراسة، ومن خلال الجدول (3) أعلاه، نجد أن أقل مستوى في العينة كان مرحلتي المتوسط والثانوي أين عرفت نسبة قدرها 10.10%، كما أن المستوى الابتدائي عرفت نسبة قدرها 15.15%، وذلك راجع على طبيعة عمل المؤسسة والمتمثل في تصنيع الهياكل الحديدية وبناء إذ تعتمد على اليد العاملة، أما فئة المستوى الجامعي فعرفت نسبة قدرت بـ 21%، و لا ننسى الإشارة إلى كلى المستويين التكوين المهني و تقني سامي إذ نجد نسبتهما أعلى من الجامعي و هذا يعود كما قلنا سابقا إلى طبيعة نشاط المؤسسة إذ أن الجامعيين معظمهم مسؤولين في الميدان التقني وإداريين وهذا ما يوضحه الشكل البياني (3) أدناه.



الشكل رقم (7): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

4- توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

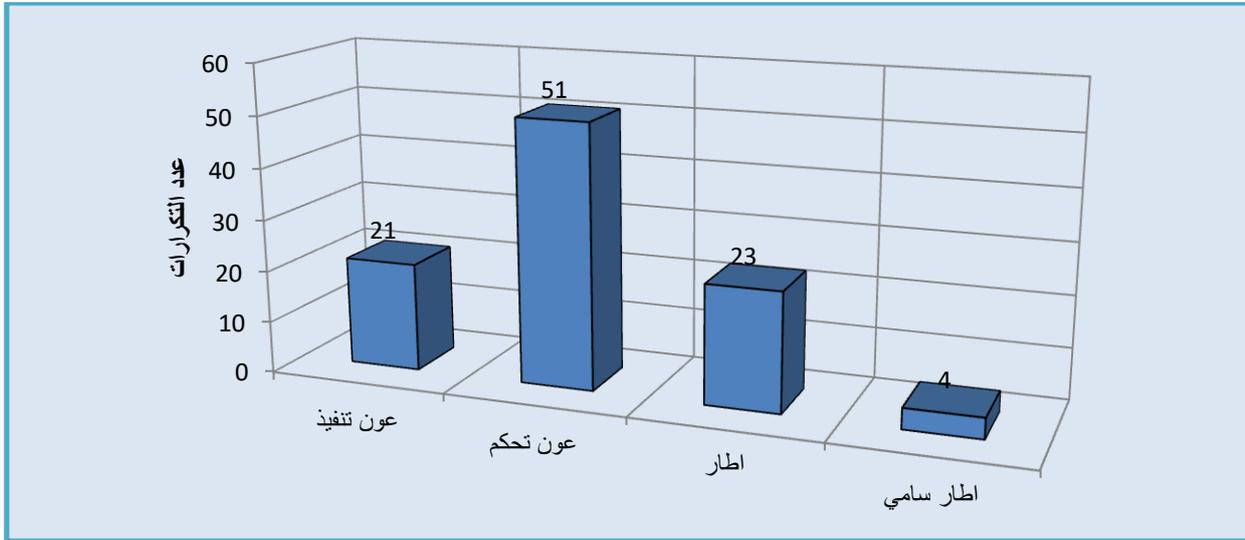
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	21	21.21
عون تحكم	51	51.51
إطار	23	23.23
إطار سامي	4	4.4
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يمكن القول أن طبيعة نشاط المؤسسة يقتضي وجود عدد كبير من أعوان التنفيذ و التحكم و هذا

من أجل تجسيد أهداف و نشاطات المؤسسة و التقدم في سير العمل دون التخلي عن الدور الرئيس و

الفعال للإطارات من أعمال الإدارية و التنسيق وتوجيه الفئات الثلاث و إعطاء المهام و تسيير المؤسسة, وذلك ما يوضحه الشكل البياني (4) أدناه.



الشكل رقم(8): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

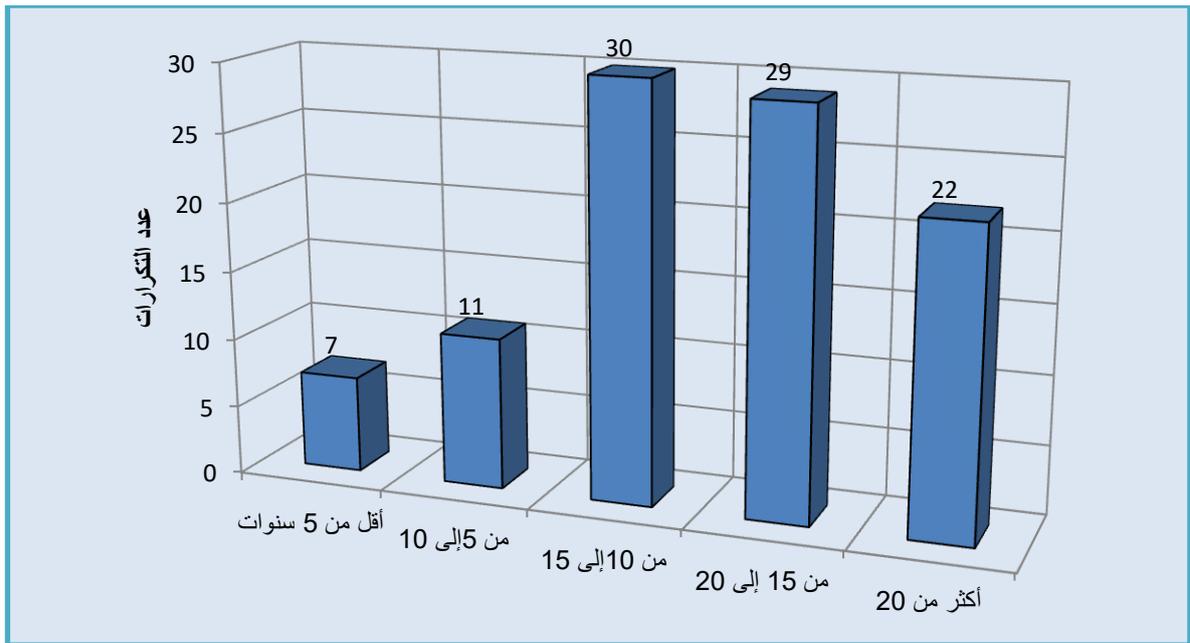
5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة و سنوات العمل

الجدول رقم(5): توزيع العينة حسب الخبرة و سنوات العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة و سنوات العمل
7.07	7	أقل من 5 سنوات
11.11	11	[10-05]
30.30	30	[15-10]
29.29	29	[20-15]
22.22	22	أكثر من 20 سنة
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من أجل معرفة سنوات العمل (الخبرة) لأفراد العينة بالمؤسسة تم تقسيم الموظفين إلى خمسة فئات حسب الخبرة ومن خلال الجدول (5) أعلاه نجد أن الفترة من 10 إلى 15 سنوات عرفت أكبر نسبة بلغت 30.30%، وهذا ما يؤكد لنا على حرص المؤسسة على تجسيد وتحقيق أهدافها، بينما الفئة الأقل من 5 سنوات عرفت أقل نسبة قدرت بـ 7.07%، مما يدل على أن أزيد من 50% من العينة لديها خبرة أكثر من 10 سنوات، ويمكن القول أن لعمال الشركة خبرة في مجال عملهم، وذلك ما يبينه الشكل البياني (5) أدناه.



الشكل رقم (9): توزيع العينة حسب الخبرة و سنوات العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

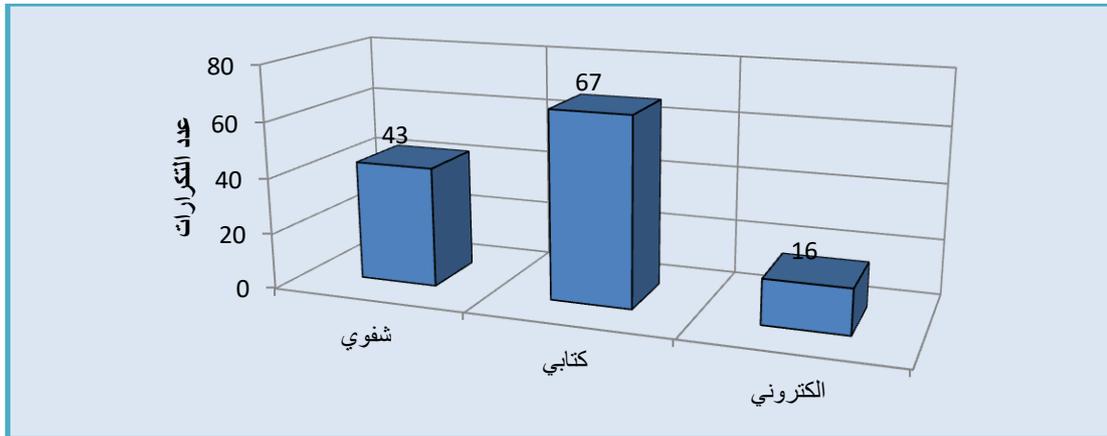
6- ما هي أساليب الاتصال الذي تراه أكثر فعالية في المؤسسة

الجدول رقم(6): توزيع العينة حسب أساليب الاتصال؟

أساليب الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
شفوي	43	34.13
كتابي	67	53.17
إلكتروني	16	2.70
المجموع	126	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يجد الإشارة أن العينة المدروس تحتوي 99 فرد لا 126 فرد فهذا الأخير يمثل عدد التكرارات لا عدد الخيارات, وذلك راجع إلى تعدد أساليب الاتصال عند الفرد فنشير إلى انه قد يكون الاتصال مع الفرد الواحد إما شفوية أو كتابية و أيضا قد يكون إلكترونية ونرى أن الاتصال الكتابي أعلى نسبة لأن المؤسسة تعتمد على رسمية لتفادي الأخطاء في تنفيذ المشاريع و كذا شراء المواد الأولية فخطأ واحد في تنفيذ المهام قد يكلفها خسارة مادية كبيرة, وذلك ما يوضحه الشكل البياني (6) أدناه.



الشكل رقم(10): يمثل توزيع العينة حسب أساليب الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

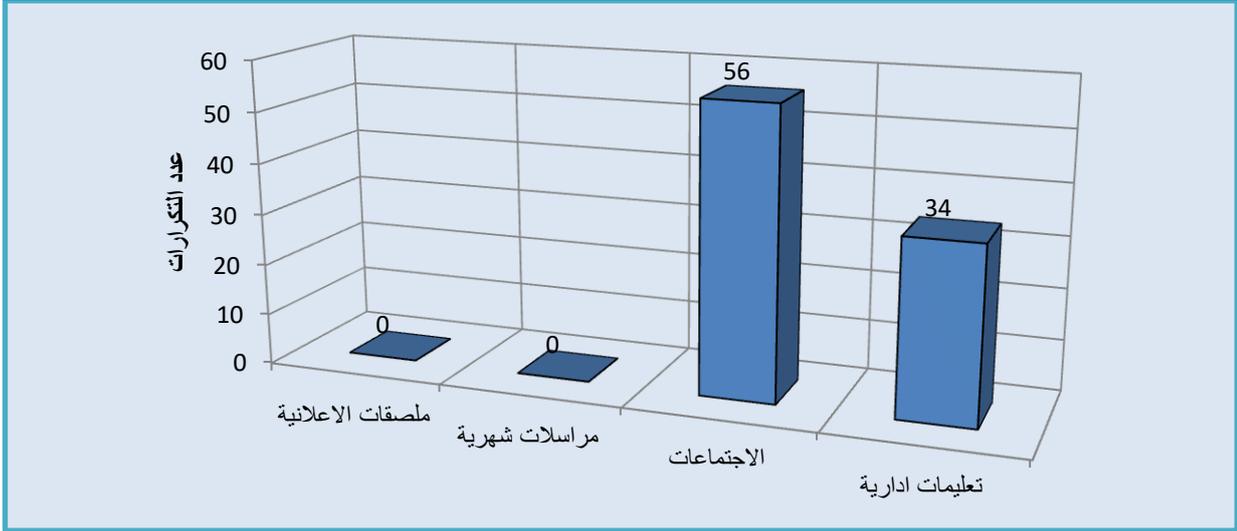
7- ما هو نوع الاتصال الذي تراه أكثر فعالية في المؤسسة؟

الجدول رقم(7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة

نوع الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
ملصقات إعلانية	0	0
مراسلات شهرية	0	0
اجتماعية	56	56.57
تعليمات إدارية	43	43.43
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال هذا السؤال 07 نجد أن نوع الاتصال الأكثر فعالية حسب أفراد العينة هي الاجتماعات بنسبة 56.56% , و ذهب الباقي إلى التعليمات الدارية, ويقصد بالتعليمات الإدارية بالمقررات, مذكرة مصلحة, تعليمات, توزيع شهري لعمل, إذ ينعكس أهمية التعليمات الدارية بالايجابية على المؤسسة لوصولها للمرؤوسين ثم إعلانها للعمال كافة دون استثناء, وذلك ما يوضحه الشكل البياني (7) أدناه.



الشكل رقم(11): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

المحور الثاني: الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي.

يحتوي هذا المحور على 11 سؤال من السؤال 8 إلى غاية السؤال 18 وذلك لدراسة علاقة الاتصال

المجودة في المؤسسة وما تحفيزها لولاء العامل للمؤسسة.

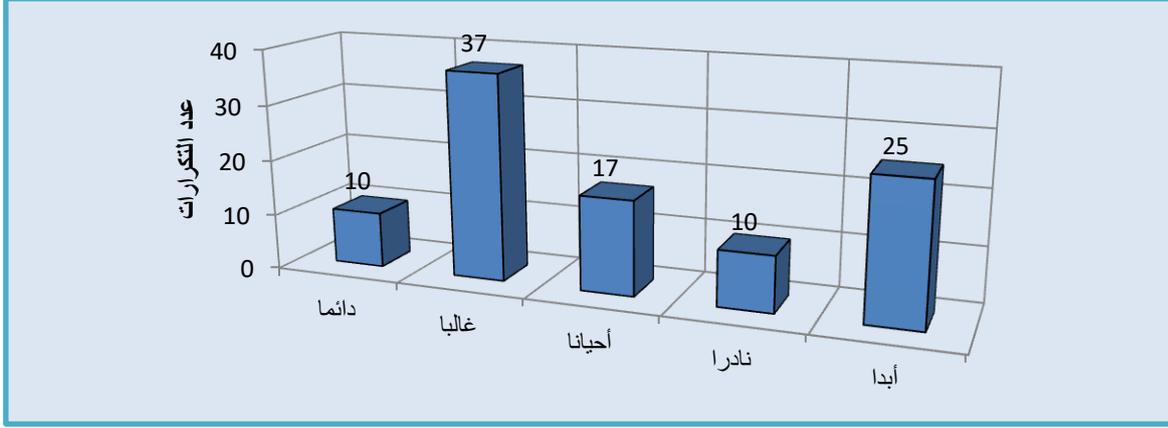
8- هل تتواصل مع مرؤوسيك في المؤسسة بصورة مستمرة للتعبير عن انشغالاتك؟

الجدول رقم(8): توزيع العينة حسب تواصل مع المرؤوسين بصفة مستمرة للتعبير عن الانشغالات

النسبة المئوية (%)	التكرار	تواصل مع المرؤوسين
10.10	10	دائما
37.37	37	غالبا
17.17	17	أحيانا
10.10	10	نادرا
25.25	25	أبدا
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال الواقع ميدان الدراسة قد يتبين فعالية التواصل مع المرؤوسين بصورة مستمرة للتعبير عن انشغالات لتفادي الأخطاء و إكمال المهام بأحسن وجه وذلك واضح من الإجابة بـ: غالبا وبنسبة أعلى قدرة بـ 37.37%، إلا أننا نجد بعدها مباشرة الإجابة بـ: أبدا بنسبة 25.25% و ذلك راجع لعدم رضا بعض العمال عن طريقة تواصلهم مع مرؤوسيهم وعند إضافة نسبة الباقية لنسبة الإجابة دائما يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة يوافقون على أنهم يتواصلون بصفة مستمرة مع مرؤوسهم وكما قلنا فهذا يدل على أن الاتصال له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم(12): يمثل توزيع العينة حسب تواصل العمال مع المرؤوسين بصورة مستمرة للعبير عن انشغالاتهم.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

9- هل يجعلك تجاوب مشرفي العمل معك أثناء الاتصال بهم ملتزما أكثر في عملك؟

الجدول رقم(9): توزيع العينة حسب تجاوب مشرفي العمل بالالتزام بالعمل

الالتزام بالعمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	87	87.87
لا	12	12.12
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال تتبع إجابات الأفراد العينة نجد أن الإجابة بنعم بنسبة أكبر قدرة بـ 87.87% مما يتبين لنا

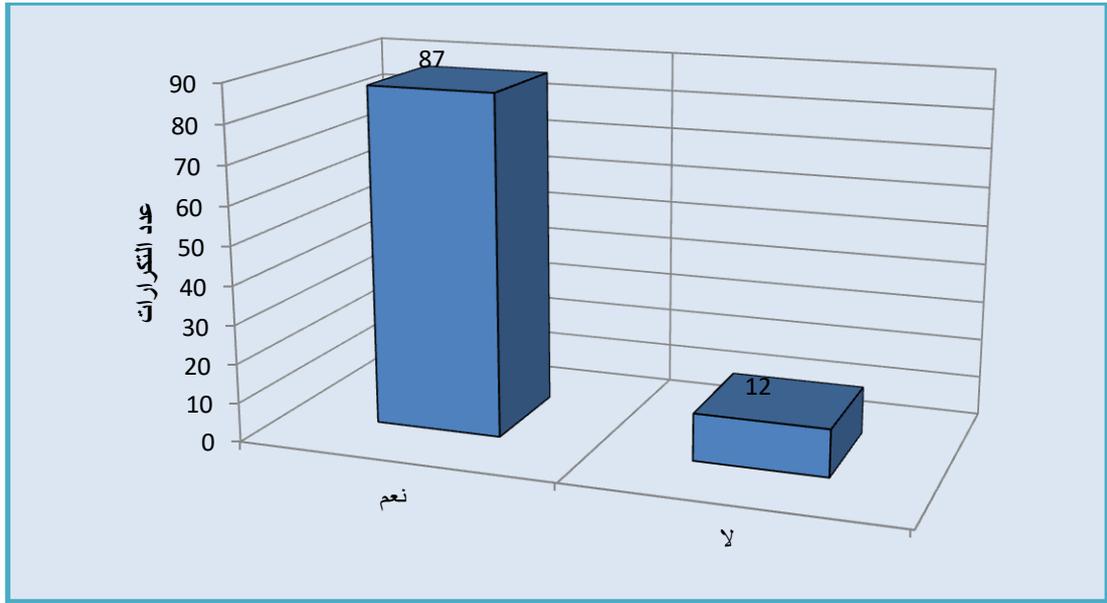
أن تجاوب مشرفي العمل مع العمال يشعرهم بالالتزام في عملهم، لما يحق الولاء التنظيمي للعامل تجاه

مؤسسته، و ذلك يتضح من شعورهم إزاء مؤسستهم إذ كانت إجاباتهم كالتالي:

- القناعة

- روح العمل و المسؤولية

- الثقة في النفس
- الولاء للمؤسسة
- الاحترام و التقدير
- فرد لا يتجزأ من المؤسسة
- عنصر فعال للمؤسسة



الشكل رقم(13): يمثل توزيع العينة حسب جعل تجاوب مشرفي العمل أثناء الاتصال العمال ملتزمين

أكثر في عملهم

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

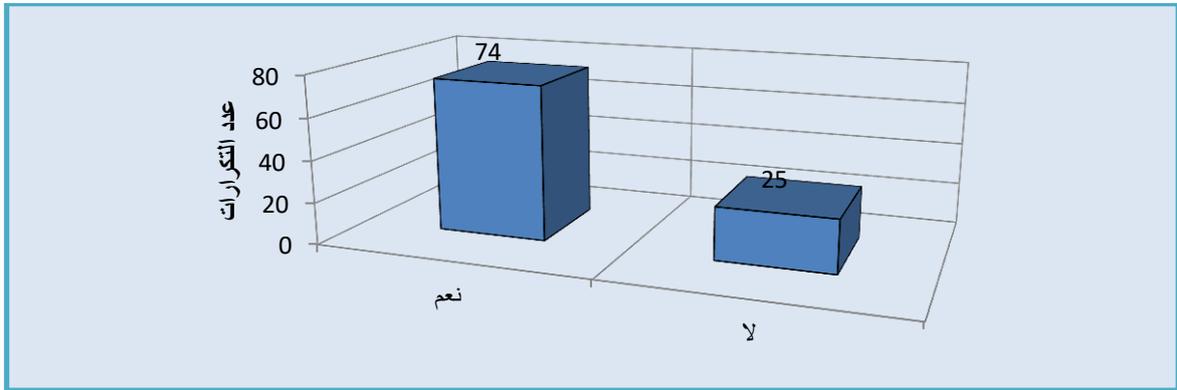
11- اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحاتك المتعلقة بعملك زادة من إخلاصك في العمل؟

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب اهتمام الإدارة باقتراحات العامل و الإخلاص في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	اهتمام الإدارة و الإخلاص في العمل
74.74	74	نعم
25.25	25	لا
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من الجدول يتبين لنا أن اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات المتعلقة بعمل العامل تزيد من إخلاصه في عمله، لأن المسؤولين يعون جيدا أن حل المشكلة تكون في فهمها أول من طرف العامل الذي وقعة عنده وكذا إن هذا الأخير في غالب الحال يعي بحلول لها إذ قد تكون هذه المشكلة صادفته من قبل، وذلك الاهتمام يحفز ويكسبه شعور بالولاء لهذه المؤسسة و ذلك واضح من الإجابة بنعم بنسبة 74.74%.



الشكل رقم(14): يمثل توزيع العينة حسب نوع اهتمام الإدارة باقتراحات العامل و الإخلاص في العمل.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

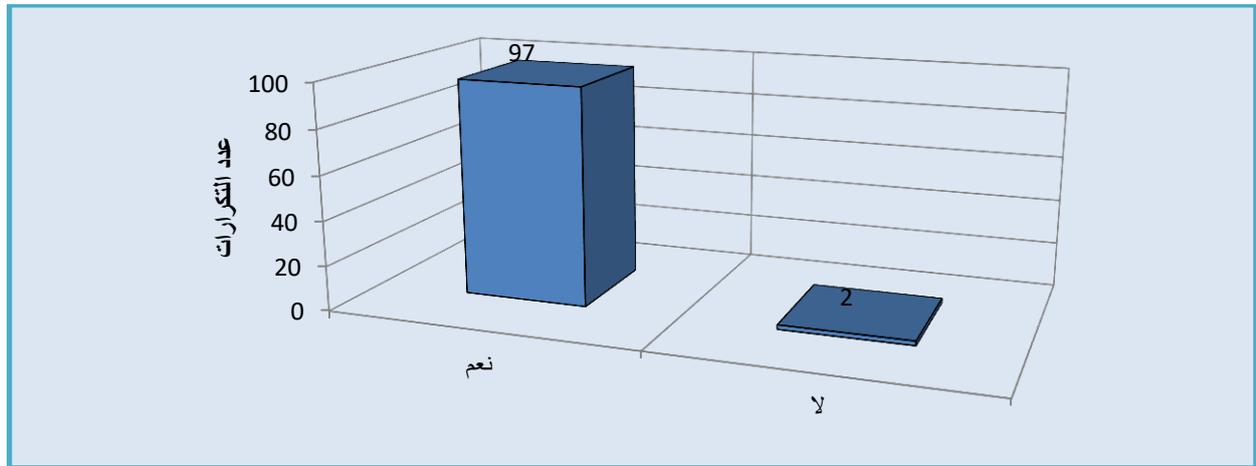
12- التواصل مع زملاء العمل ينمي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؟

الجدول رقم(12): توزيع العينة حسب تواصل مع الزملاء و العلاقات الاجتماعية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	97	97.97
لا	02	02.02
مجموع	99	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال الإجابة على هذا السؤال يتضح أن معظم العمال أجاب بنعم و ذلك يرجع إلى أن المجتمع المؤسسة يعتمد على العلاقات الاجتماعية في ما بينهم ,مما زاد من تلاحمهم و مسؤوليتهم تجاه بعضهم و تجاه المؤسسة.



الشكل رقم(15): يمثل توزيع العينة حسب تواصل مع الزملاء و العلاقات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

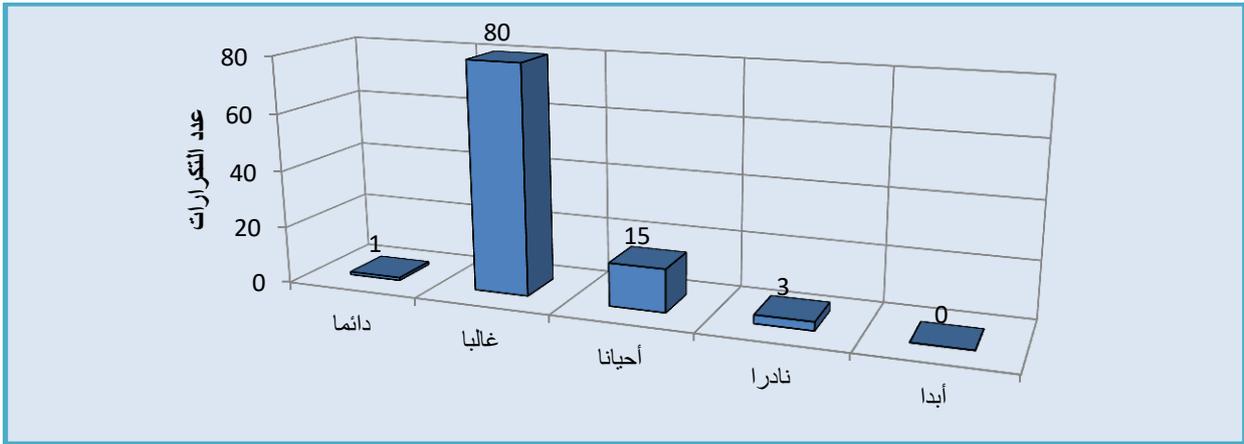
13- تهتم إدارة المؤسسة بعملية إقناع الموظفين في كل المستويات ؟

الجدول رقم(13): توزيع العينة حسب اهتمام المؤسسة بإقناع الموظفين في كل المستويات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	1	01.01
غالبا	80	80.81
أحيانا	15	15.15
نادرا	3	03.03
أبدا	0	0
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال هذا السؤال و من نسبة الإجابات المبين كالتالي دائما 1%, غالبا 80% أحيانا 15%, نادرا 3% وبمجموع 100%, يتبين أن جميع العمال يقرون باهتمام إدارة المؤسسة بإقناعهم بالتعليمات و اللوائح التي تصدرها لحرص المؤسسة بالدرجة الأولى على عدم وقوع في الأخطاء و تفادي الخسائر المادية كما ذكرنا سابقا وإعطاء اهتمام كبير بعمالها, وحرصها على فهم كل ما يصدر من تعليمة لحدوث اتصال جيد, وتنمية فكرة و إحساس العامل بالولاء التنظيمي للمؤسسة.



الشكل رقم(16):يمثل توزيع العينة حسب اهتمام المؤسسة بإقناع الموظفين في كل المستويات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

14- الاتصال السائد في المؤسسة يشجع روح العمل الجماعي بين العمال.

الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب اتصال السائد يشجع روح العمل الجماعي بين العمال

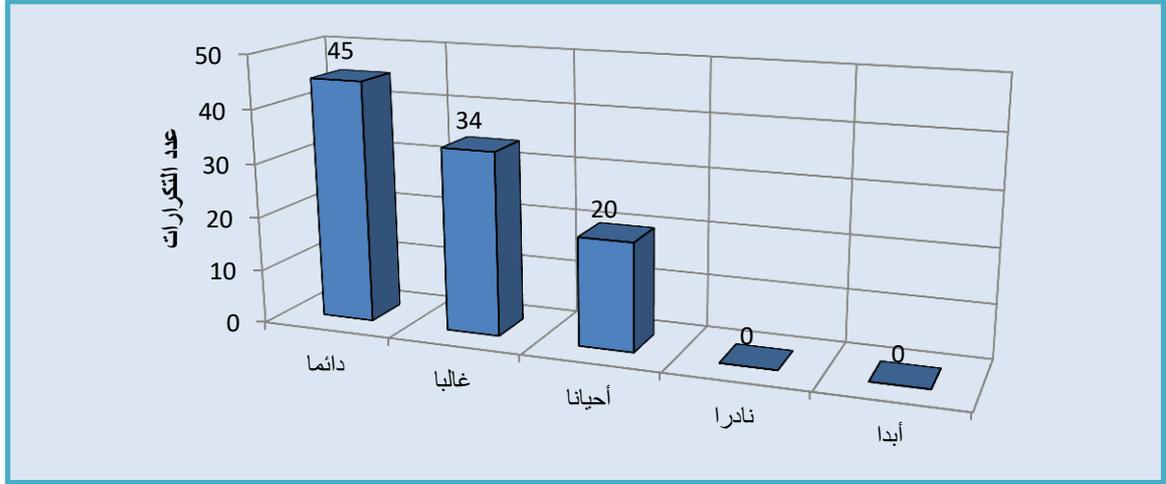
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	45	45.45
غالبا	34	34.34
أحيانا	20	20.20
نادرا	0	0
أبدا	0	0
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

خلال هذا السؤال و من نسبة الإجابات المبين كالتالي دائما 45% , غالبا 34% , أحيانا 20% ,

وبمجموع 100% , من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن جميع العمال يوافقون على أن

الاتصال السائد في المؤسسة يشجع الروح الجماعية بين العمال وهذا ما يعزز إجاباتهم السابقة ويعزز كذلك على حرصهم على الولاء التنظيمي للمؤسسة.



الشكل رقم (17): يمثل توزيع العينة حسب اتصال السائد يشجع روح العمل الجماعي بين العمال.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

15- هل مناخ الاتصال السائد يشعرك بأنك جزء من أسرة المؤسسة.

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب مناخ الاتصال السائد

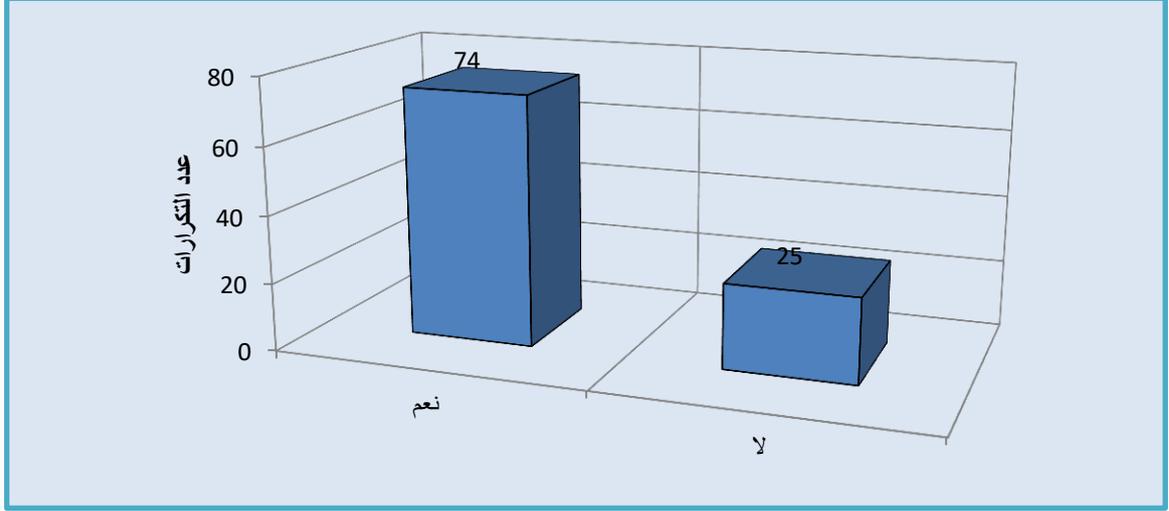
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	74	74.75
لا	25	25.25
مجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يتضح من خلال الإجابات على هذا السؤال الموضحة في الجدول (15) أعلاه الذي جاء

حول مناخ الاتصال السائد يشعرك بأنك جزء من أسرة المؤسسة، حيث نجد أن إجابة بنعم

بنسبته 74.75% من العمال يرون أن المناخ الاتصال السائد يشعرهم بأنهم جزء من أسرة المؤسسة، أما باقي العمال فيرون أن المناخ الاتصال في المؤسسة لا يشعرهم بالانتماء لأسرة المؤسسة .



الشكل رقم(18):يمثل مناخ الاتصال السائد يشعرك بأنك جزء من أسرة المؤسسة

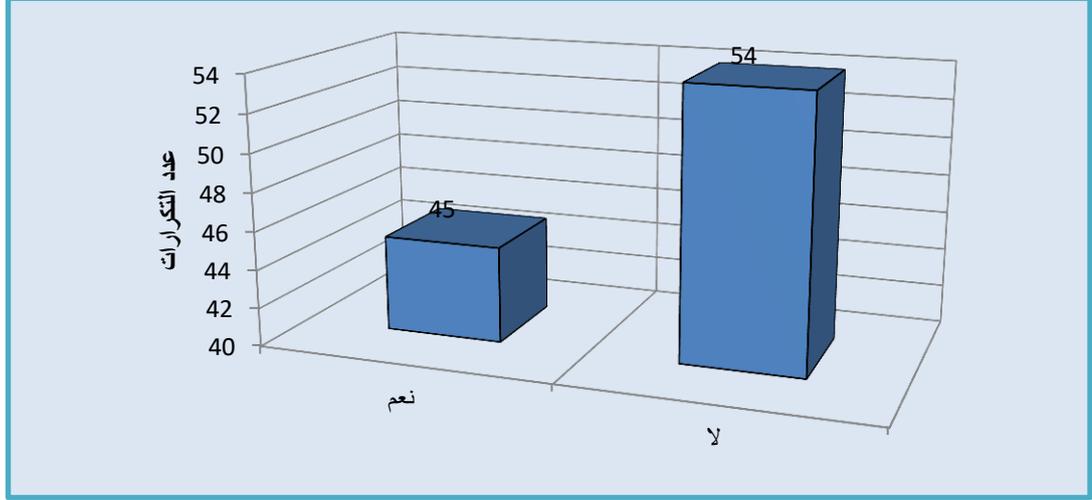
16- أكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(16): توزيع العينة حسب غاية السرور وقضاء بقية الحياة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	45.45
لا	54	54.55
المجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال هذا السؤال نسجل أن نسبة 54.55% من الموظفين لا يرغبون في قضاء بقية حياتهم في المؤسسة وذلك ليس لكرههم لعملهم و لكن لديهم اهتمامات و برامج أخرى عند خروجهم للتقاعد.



الشكل رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب أكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه

المؤسسة

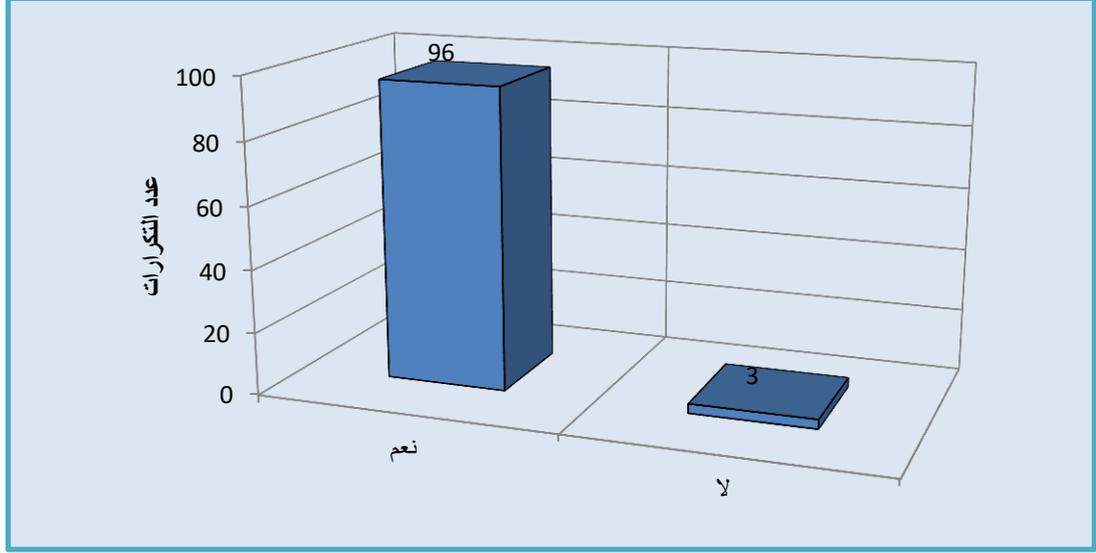
17- تثمين الجهود التي تبذلها من قبل المسؤولين تعزز روح الانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب تثمين الجهود و تعزيز روح الانتماء للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	96	96.97
لا	03	03.03
مجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من هذا السؤال يتضح جليا أن تثمين المجهودات التي تبذل من قبل العمال تشعرهم وتعزز روح الانتماء لديهم تجاه مؤسستهم وذلك ما يوضحه الجدول إذ كانت الإجابة بنعم بنسبة 96.97% فالعامل هو إنسان عاطفي وحساس يؤثر و يتأثر بتصرفات مرؤوسه بالسلب و الإيجاب .



الشكل رقم(20): يمثل توزيع العينة حسب تثمين المجهودات التي تبذلها من قبل المسؤولين تعزز روح الانتماء للمؤسسة.

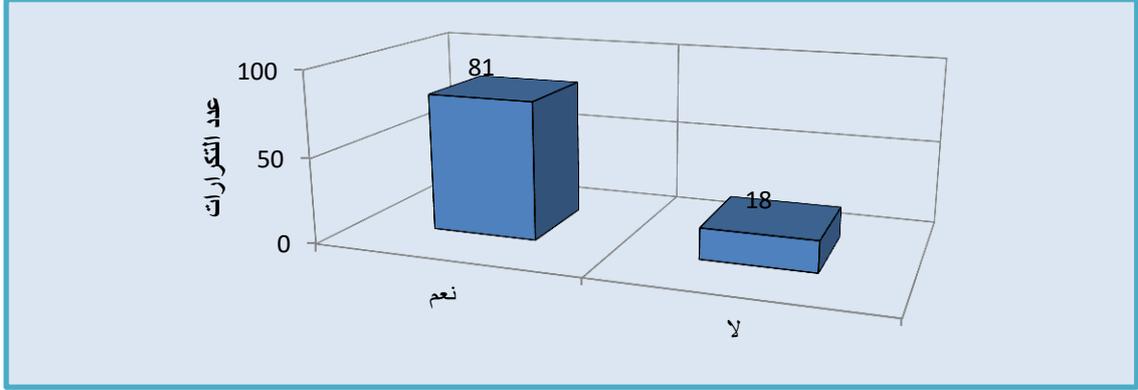
18- نوعية التعامل التي أحظى بها تجعلني أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة.

الجدول رقم(18): توزيع العينة حسب نوعية التعامل و الشعور بالارتباط العاطفي للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	81	81.82
لا	18	18.18
مجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يتضح لنا أن نوعية التعامل الذي يحظى بها العامل في المؤسسة تشعره بالارتباط العاطفي و ذلك ما تبينه الإجابة بنعم بأعلى نسبة قدرة بـ 81.82 %، وكذلك من هذه الإجابة تعزز لنا ما قلناه سابقا أن العامل لديه روح المسؤولية وكذا ولاء تنظيمي لهذه المؤسسة وكذلك تعزز هذه الإجابة بأن طريق التواصل مع العمار و المرؤوسين جيدة و محفزة.



الشكل رقم(21):يمثل توزيع العينة حسب نوعية التعامل التي أحظى بها تجعلني أشعر بارتباط

عاطفي بهذه المؤسسة.

المحور الثالث : الاتصال وعلاقته بتحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة.

هذا المحور الذي ضم 13 سؤال بداية من السؤال 19 إلى غاية السؤال 31 والذي يتمحور حول علاقة الاتصال و ما يحققه و يزرع من مسؤولية لدى العامل تجاه مؤسسته.

19- يزيد الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال.

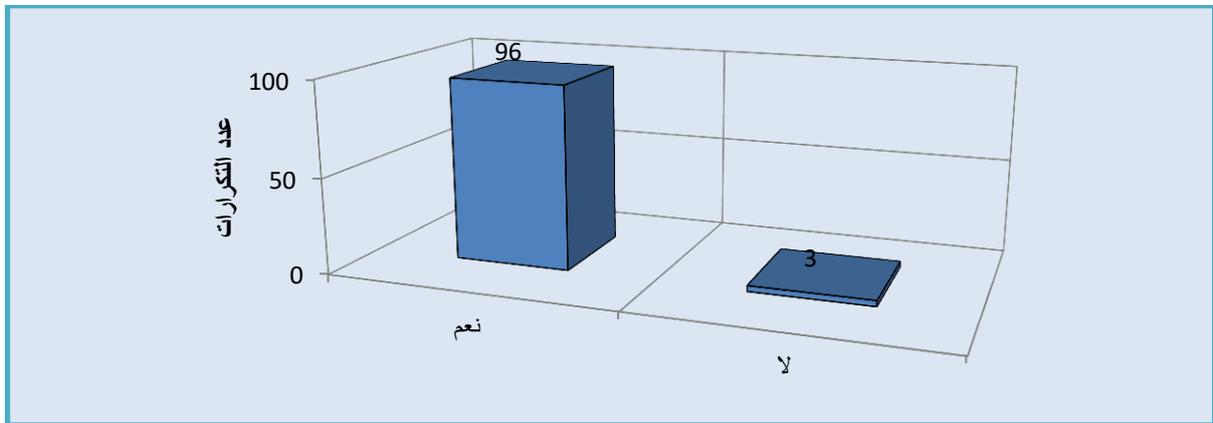
الجدول رقم(19): توزيع العينة حسب زيادة الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	96	96.97
لا	03	03.03

100	99	مجموع
-----	----	-------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال إجابات الأفراد حول هذا السؤال يزيد الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال نجد أن معظم أفراد المؤسسة كانت إجاباتهم بنعم و بنسبة 96.97 %، ويتبين لنا هنا أن عمال المؤسسة يعلمون جيدا قيمة الاتصال بينهم و بين الدارة، وهذا السؤال مقارنة مع السؤال السابق يعزز ويؤكد ما قلناه على تعلق العامل بالمؤسسة و قوة التواصل بينه وبين العمال، و كذا الإدارة و المرؤوسين و إحساسه بالمسؤولية تجاه الآخرين.



الشكل رقم(22):يمثل توزيع العينة حسب يزيد الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال.

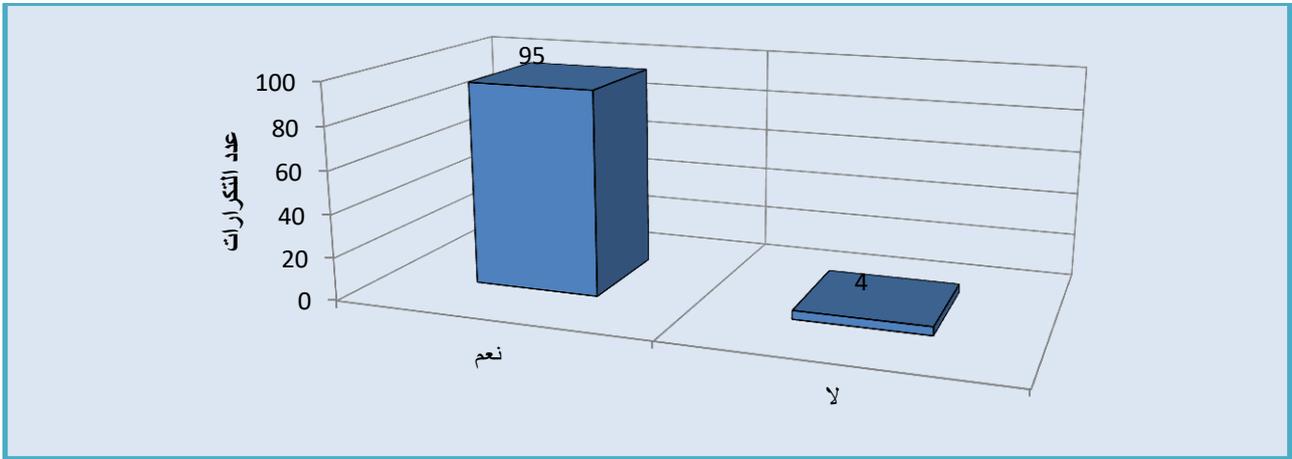
20- الاتصال مع زملاء العمل يساعد في أداء العمل بكفاءة .

الجدول رقم(20): توزيع العينة حسب الاتصال مع الزملاء و العمل بكفاءة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	95	95.56
لا	4	04.04
مجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يتضح من الجدول أعلاه أن للعمال علاقة جيدة في ما بينهم بنسبة قدرها 95.96% والباقي من الفئة 04.04% ممن كانت يرفض أو يرى أن الاتصال مع زملاءه يعيقه دوما في أداء مهامه و نجاحه ، وهذا مؤشر جيد على سهولة الاتصال بين الموظف وله الأثر الإيجابي على الاتصال داخل المؤسسة، و يمكن الإشارة بأن هذا السؤال يوضح كذلك السؤال السابق رقم 12 أي أن هناك ترابط فكري وعاطفي بين العمال، إذ يحسن من أداء الجميع وحس بالمسؤولية تجاه بعضهم البعض ثم تجاه المؤسسة.



الشكل رقم (23): يمثل توزيع العينة حسب الاتصال مع الزملاء و العمل بكفاءة.

21- يساعد الاتصال بين المسؤولين والعمال على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

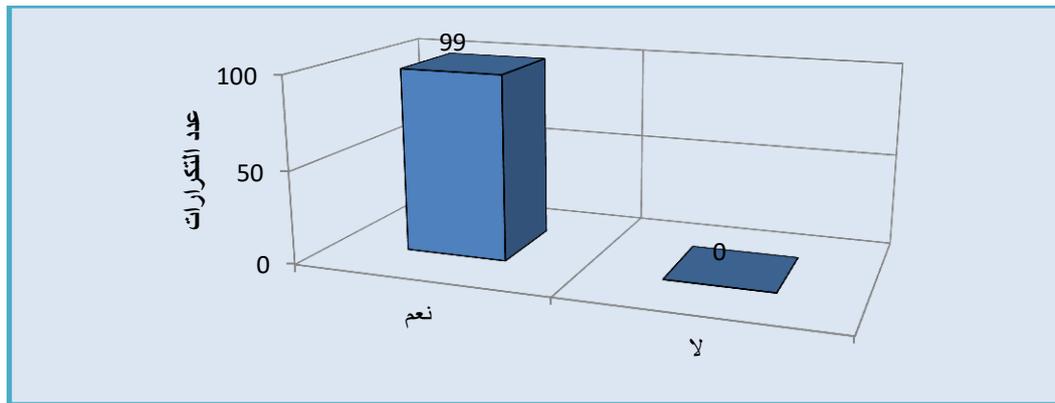
الجدول رقم (21): توزيع العينة حسب اتصال المسؤولين و العمال وتطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
---------	---------	--------------------

100	99	نعم
0	0	لا
100	99	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال إجابات الأفراد حول مساعدة الاتصال بين العمال و المسؤولين على تطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة يتضح أن 100% من العمال كان لهم موافقة على هذا السؤال وهذا يبين دور الاتصال الفعال في ربط العلاقة بين العمال و الدارة وتسهيل مهام و نشاطات المؤسسة وذلك أيضا كما قلنا سابقا حرص الإدارة على توصيل و إقناع العمال في كل المستويات.



الشكل رقم(24):يمثل توزيع العينة حسب اتصال المسؤولين و العمال وتطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة.

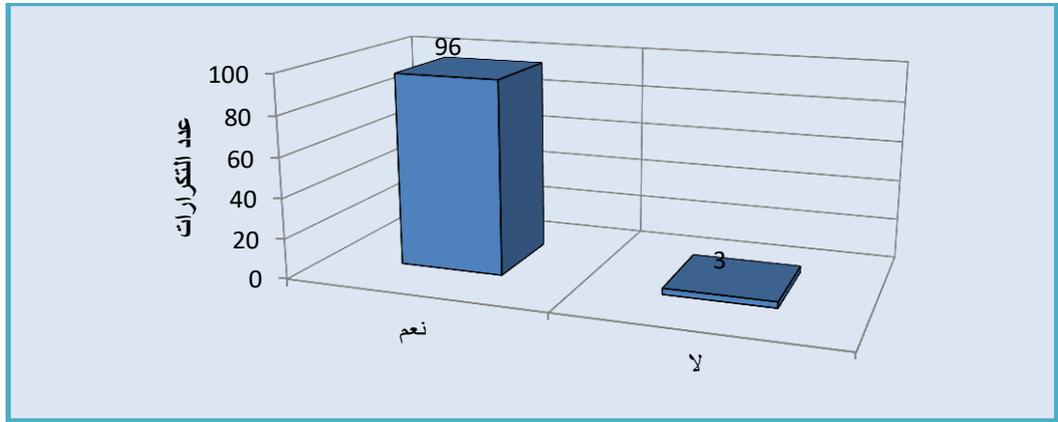
22- يساعد الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.

الجدول رقم(18): توزيع العينة حسب مساعد الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
96.97	96	نعم
3.03	3	لا
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من البيانات الموجودة في الجدول يتضح لنا أننا عمال المؤسسة يجدون اتصالهم مع بعض و مع الإدارة و مرؤوسيههم يقدم نفع و فائدة لمؤسستهم إذ كانت الإجابة بنعم بنسبة 96.97%.



الشكل رقم(25): يمثل توزيع العينة حسب مساعد الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات

الفائدة للمؤسسة.

23- ليس لدي مانع في العمل بعد موعد الانصراف لإنجاز العمل المطلوب دون الحصول على أجر إضافي.

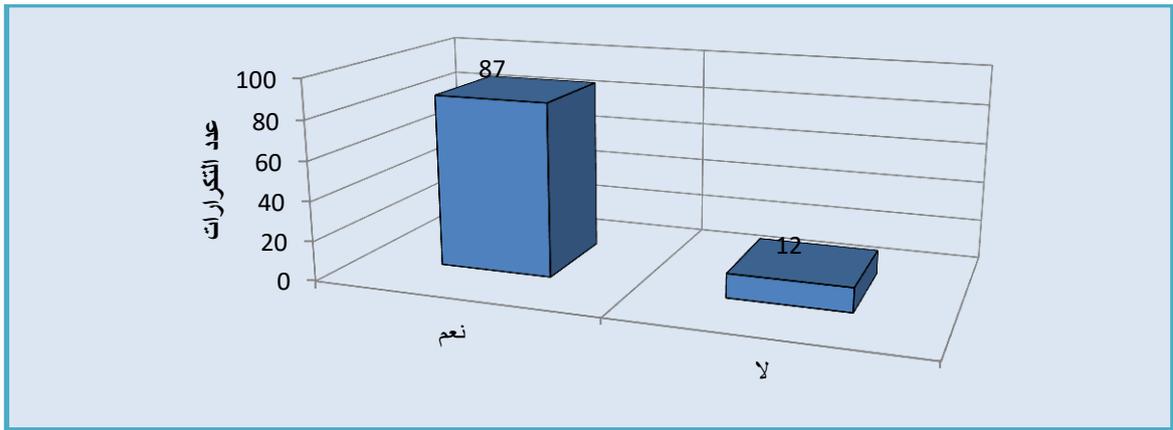
الجدول رقم(23): توزيع العينة حسب العمل لأوقات زائدة دون أجر إضافي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
87.88	87	نعم

لا	12	12.12
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

حسب النتائج المتحصل عليها نجد أكثر من 80 % من أفراد المؤسسة ليس لديهم مانع في العمل لأوقات إضافية دون الحصول على أجر إضافي برغم وجوب أفراد آخرين يرفضون ذلك.



الشكل رقم(26): يمثل توزيع العينة حسب العمل لأوقات زائدة دون أجر إضافي.

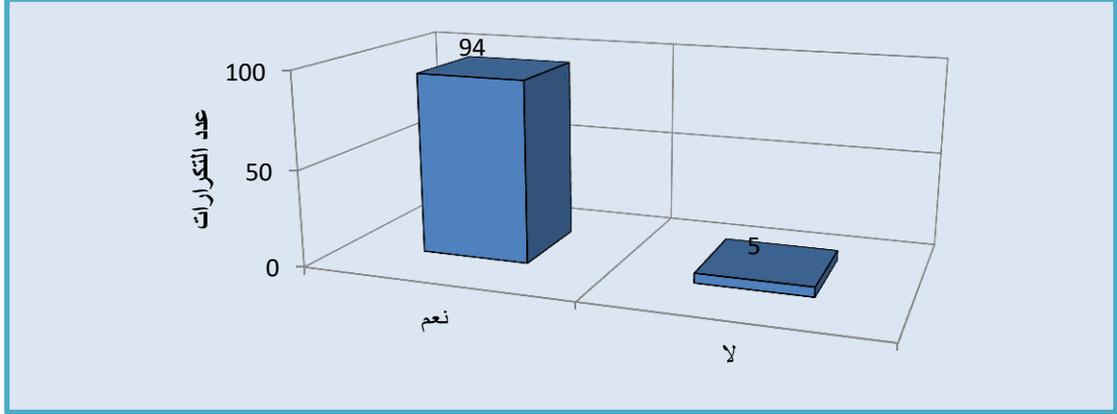
24- حسب رأيك احترام الوقت في العمل يجعلك تشعر بأنك ملتزم اتجاه مؤسستك.

الجدول رقم(24): توزيع العينة حسب احترام وقت العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	94	94.95
لا	5	05.05
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

الإجابة حول هذا السؤال الذي جاء حول رأي العامل في احترام وقت العمل و شعوره بالالتزام تجاه مؤسسة, تبين أن نسبة 94.95% من الأفراد المؤسسة أجابوا بنعم، في المقابل نجد أن 05.05% فقط من العمال أجاب بلا، ومن هذا يتضح أنه كلما زاد تهمين وقت العمل كلما زاد التزام العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها.



الشكل رقم(27): توزيع العينة حسب احترام وقت العمل.

25- هل يتم استشارتك في حالة حدوث مشكلة في مجال عملك.

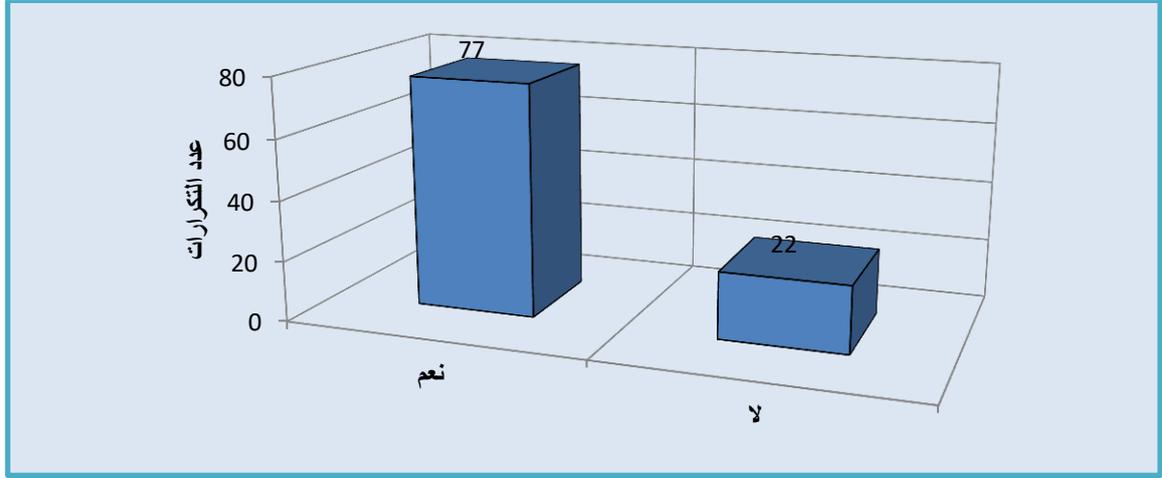
الجدول رقم(25): توزيع العينة حسب استشارة العامل عند حدوث مشكلة في مجال عمله.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	77	77.78
لا	22	22.22
المجموع	99	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

نجد من بين العمال أن نسبة 77.78% يقرون بأن مرؤوسيهم يقومون باستشارتهم عند حدوث مشكلة في مجال عملهم من أجل وجود حلول ناجحة و سريعة ، بينما 22.22%

فقط من العمال ينكرون ذلك ويرجع ذلك لمناصب عملهم أو أحيانا يكونون هم سبب المشكلة.



الشكل رقم(28): توزيع العينة استشارة العامل عند حدوث مشكلة في مجال عمله.

26- عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصالات بين الإدارة و العمال.

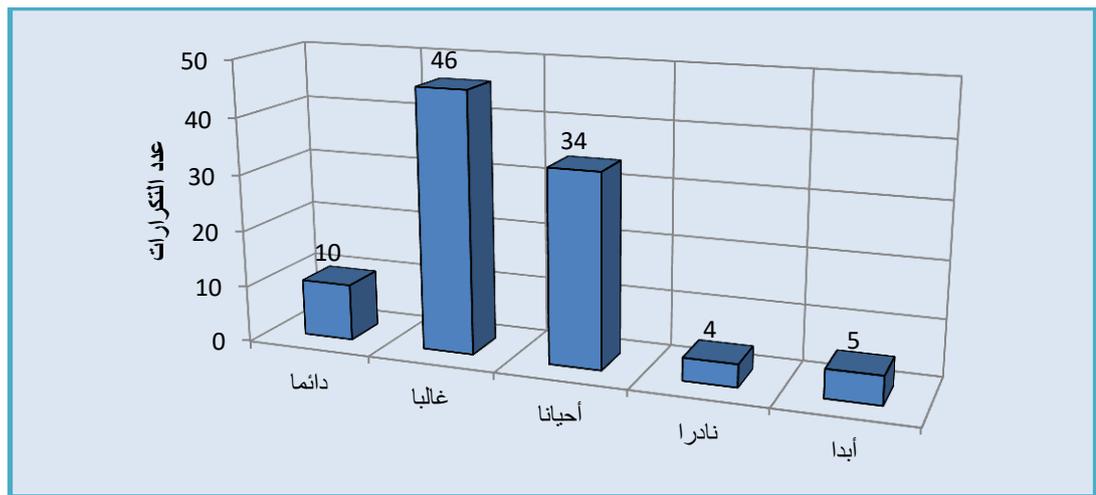
الجدول رقم(26): توزيع العينة حسب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصال بين الإدارة

و العمال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	10	10.10
غالبا	46	46.46
أحيانا	34	34.34
نادرا	04	04.04
أبدا	05	05.05
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من خلال الواقع (الميدان) يتبين لنا فعالية الاتصال بين الإدارة و العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من بيانات الجدول إذ نجد الإجابة بـ غالبا بنسبة أعلى قدرة بـ 46.46% وأيضا من إجابات الأخرى سواء كانت دائما أو أحيانا, نادرا وجمعها مع غالبا نجد معظم عمال المؤسسة يوافقون بان الاتصال الغير ناجح يوقع المؤسسة في مشاكل كما اشرنا في الأسئلة السابقة عدم فهم التعليمات يسبب مشاكل كبيرة للمؤسسة.



الشكل رقم(29): توزيع العينة حسب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصالات بين الإدارة

و العمال

27- من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم(27): توزيع العينة حسب من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق

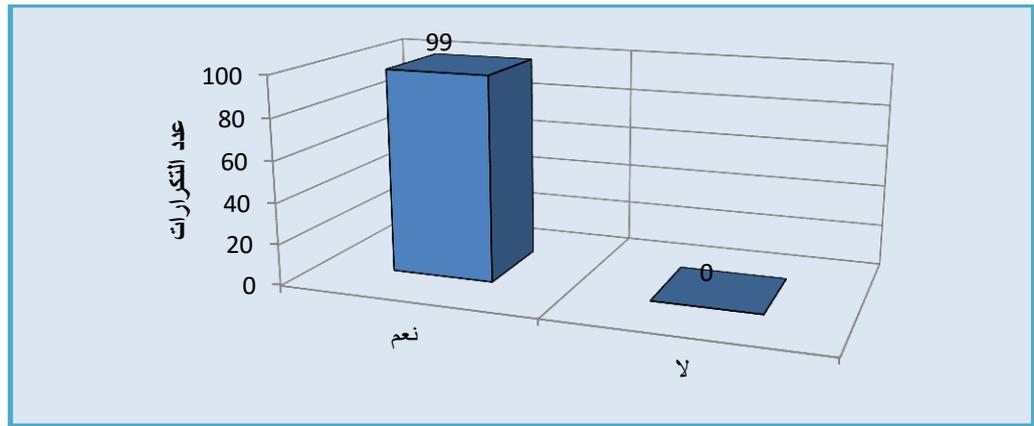
أهدافها.

النسبة المؤوية (%)	التكرار	الإجابة
100	99	نعم
0	0	لا

المجموع	99	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

أما عن واجب كل عامل في المؤسسة بذل أكثر جهد لتحقيق أهداف نجد من خلال الإجابات أن 100% من العمال المؤسسة الذين كانت إجاباتهم بنعم، مما يتضح أن أفراد المؤسسة يحسون بالمسؤولية تجاهها و يسعون لتحقيق أهدافها.



الشكل رقم(30): توزيع العينة حسب من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق أهدافها.

28- أنظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحاتي.

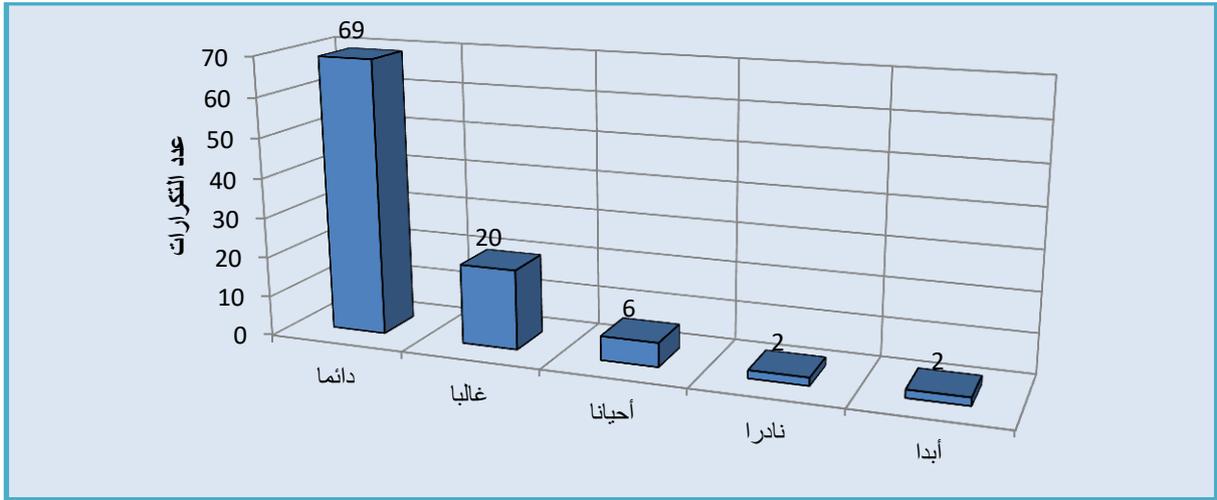
الجدول رقم(28): توزيع العينة حسب نظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحات العامل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	69	69.70
البا	20	20.20
أحيانا	6	06.06
نادرا	2	02.02

أبدا	2	02.02
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

جاء هذا السؤال حول نجاحات المؤسسة من نجاحات العامل نفسه إذ نجد أغلبية العمال يرون ذلك و يؤمنون به وهذا كما قلنا في التحليل السابق أن عمل المؤسسة يحسون بالمسؤولية تجاه الشرك و يحاولون قدر المستطاع الحفاظ عليها.



الشكل (31) يمثل توزيع العينة حسب النظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحات العامل.

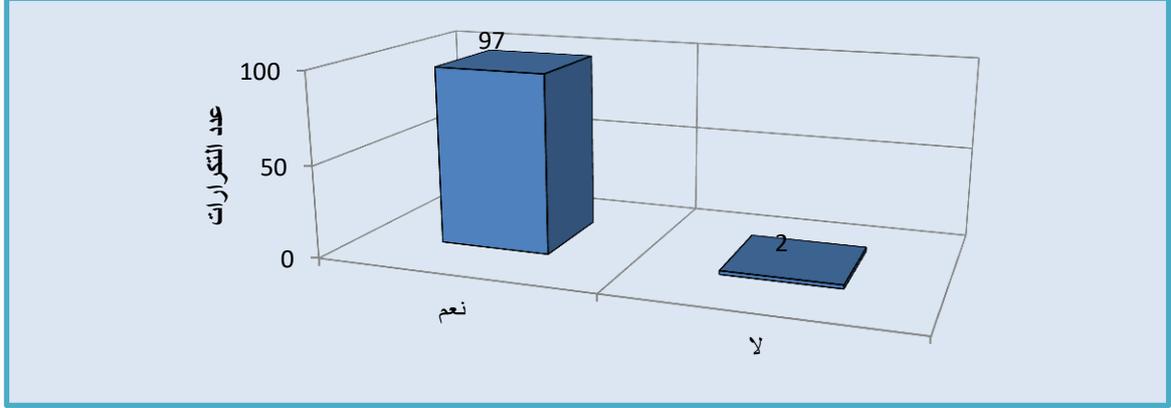
29- أحافظ على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاتي الخاصة.

الجدول رقم(29): توزيع العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	97	97.98
لا	02	02.02
المجموع	99	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من أجل معرفة مدى حفاظ العمال بالمسؤولية تجاه ممتلكات المؤسسة طرح هذا السؤال، حيث تبين من خلال الإجابة عليه أن نسبة 97.98% من العمال يحسون بهذه المسؤولية تجاه المؤسسة.



الشكل (32) يمثل توزيع العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

30- الاتصال الذي تتبعه المؤسسة يسهم في تسويق سمعتها في المجتمع.

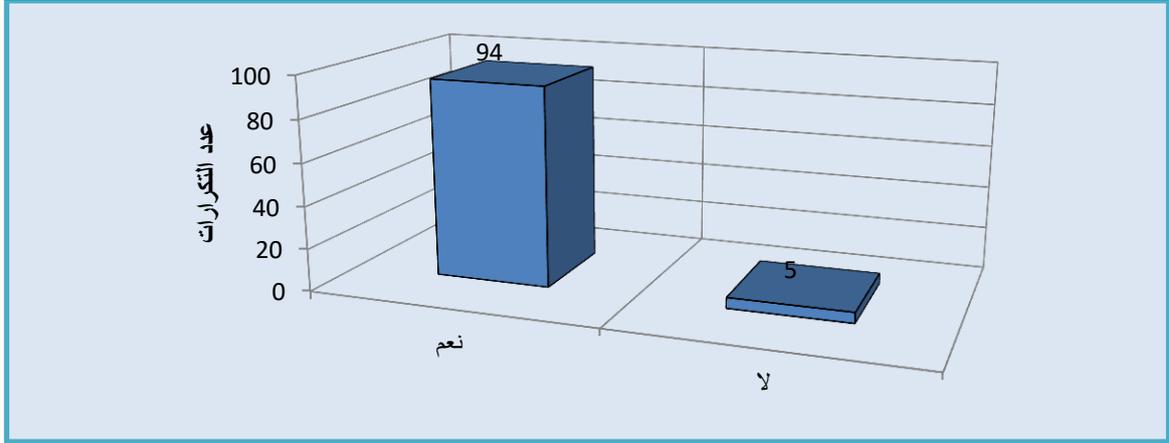
الجدول (30) توزيع العينة حسب نوع اتصال المؤسسة و تسويق سمعتها الخارجية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	94	94.95
لا	05	05.05
مجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من الجدول (30) أعلاه يتضح أن معظم عمال المؤسسة يتفقون على أن نوع

الاتصال الخارجي الذي تتبعه مع المجتمع الخارجي تعطي صورة جيدا و طيبة للمؤسسة.



الشكل (33) يمثل توزيع العينة حسب إسهام نوع اتصال المؤسسة في تسويق سمعتها الخارجية

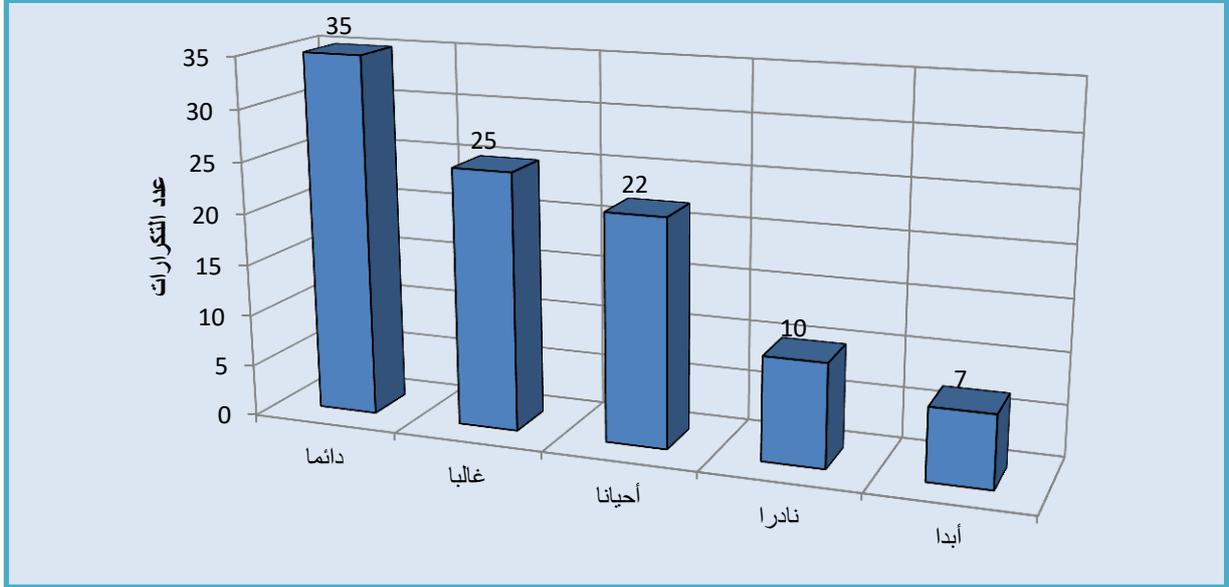
31- تواصل المسؤولين معي يلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء العمل.

جدول رقم (31): توزيع العينة حسب تواصل المسؤولين مع العامل وجهدهم المبذول

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	35	35.35
غالبا	25	25.25
أحيانا	22	22.23
نادرا	10	10.10
أبدا	07	07.07
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من الإجابة على السؤال 31 يتبين أنه عمال المؤسسة يرون أن تواصل و تجاوب مسؤولين معهم يلهمهم لبذل أقصى جهد يستطيعه أثناء العمل إذ نجد إجابة دائما بنسبة 35.35%.



الشكل (34) يمثل توزيع العينة حسب تواصل المسؤولين مع العامل وجهدهم المبذول

المحور الرابع: علاقة الاتصال بالرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

هذا المحور الذي ضم 8 أسئلة من السؤال 32 إلى غاية السؤال الأخير والذي تمحورت أسئلته حول رغبة العامل بالاستمرار أو عدمه في هذه المؤسسة وعلاقة الاتصال السائد في تغيير رأيه بالاستمرار فيها.

32- لغة الاتصال المستخدمة من قبل المسؤولين تساعدك على الاستمرار في عملك.

جدول رقم (32): توزيع العينة حسب لغة اتصال المسؤول مع العامل واستمراره في العمل

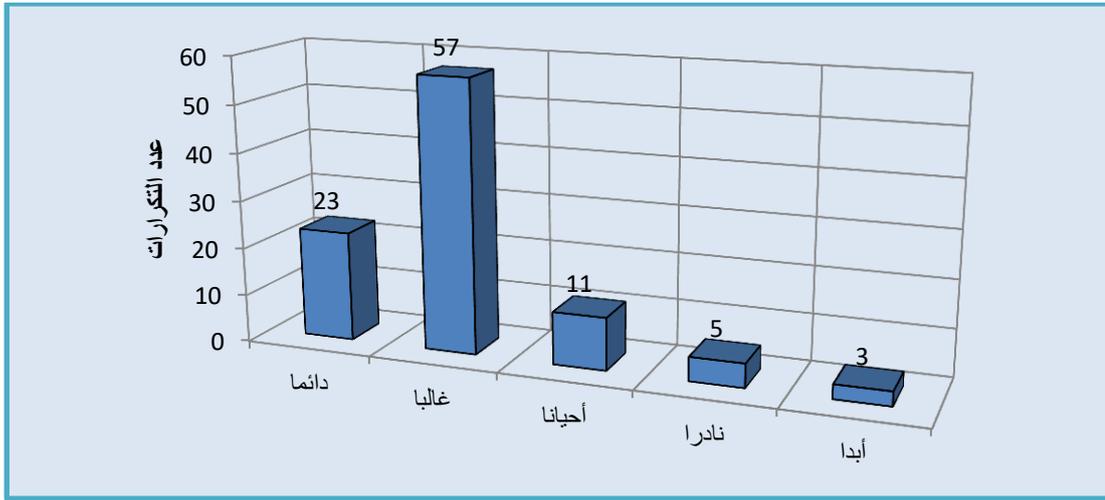
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	23	23.23
غالبا	57	57.58
أحيانا	11	11.11
نادرا	5	05.05
ابدا	2	02.02
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

كان سؤال حول لغة الاتصال المتبعة من طرف المسؤولين تساعد العمال على الاستمرار

بالعمل، فوجدنا الإجابة برضا العمال بطريقة التواصل المسؤولين معهم و تحفيزهم على

الاستمرار بها برغم من وجود من خالف هذا الرأي بنسبة قليلة قدرت بـ: 07.07.



الشكل (35) يمثل توزيع العينة حسب لغة اتصال المسؤول مع العامل واستمراره في العمل

33- إذا أتاحت لك فرصة عمل بديلة هل أنت مستعد لتغيير مؤسستك.

جدول رقم (33): توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير المؤسسة

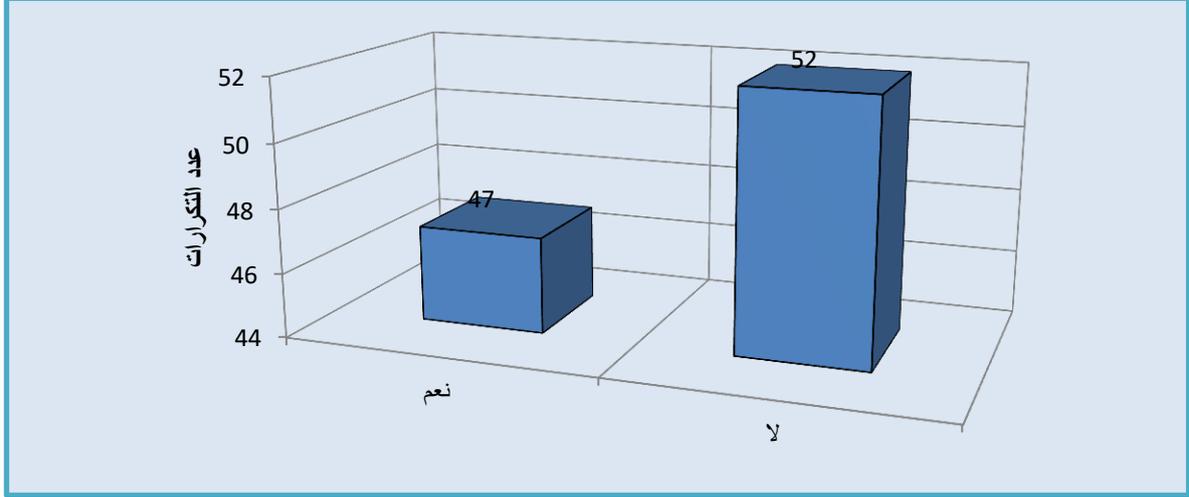
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	47	47.48
لا	52	52.52
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

كان حول رغبة الموظف في تغيير المؤسسة فكانت نسبة 52.52% من العمال ليس لديهم رغبة في تغيير المؤسسة بينما 47.48% من العمال من كانت لديهم رغبة في تغيير المؤسسة، مما يدل على أن أغلب الموظفين يفضلون الاستقرار داخل المؤسسة، أم عن سبب الرغبة عن تغيير المؤسسة فكانت بعض الإجابات كالتالي:

- البحث عن مكان أحسن

- مكان عمل آخر أقرب للبيت
- البحث عن بديل ذو راتب اعلي
- البحث عن المصلح الخاصة دون الضرر بمصلحة المؤسسة.



الشكل (36) يمثل توزيع العينة حسب رغبة في تغيير المؤسسة

34- المهام الإضافية التي تسند إليك تسهم في تحفيزك على التفاني في العمل بالمؤسسة

جدول رقم (34): توزيع العينة حسب المهام الإضافية وتحفيزها على التفاني في العمل

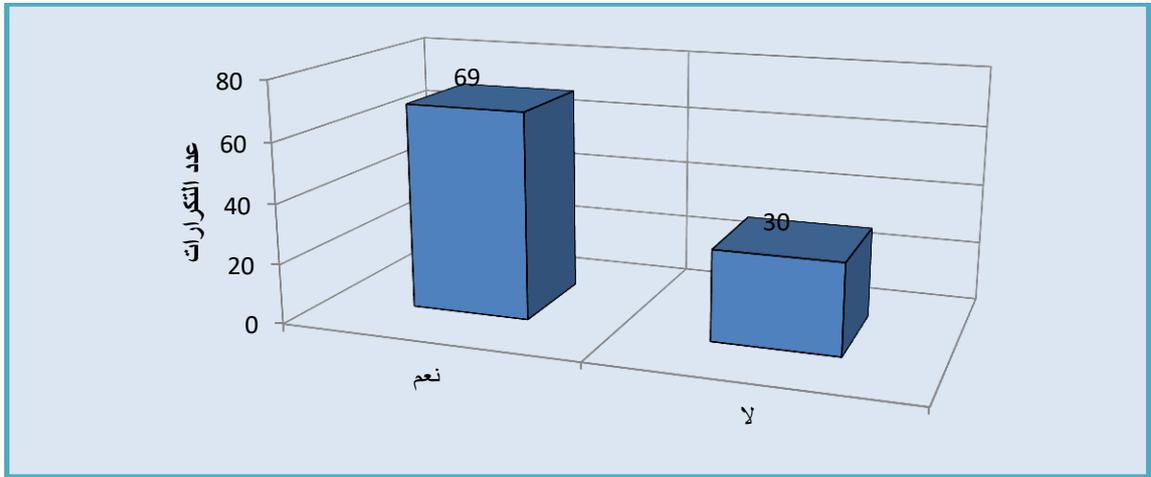
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	69	69.70
لا	30	30.30
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يمكن القول أن الإجابة على هذا السؤال كان بنعم بنسبة أكبر قدرة بـ: 69.70%

مما يبين أن عمال المؤسسة ليس لهم اعتراض على القيام بمهام أخرى و بالعكس تحفزهم على العمل أكثر أما باقي العمال رفضوا هذه الفكرة لأسباب معينة منها:

- لا أقوم بمهام ليست من تخصصي
- أقوم إلى بالمهام التي أتقاض عليها راتبي
- خوف من الوقوع في مشاكل و أخطاء
- عدم منحي أجر على الأعمال الزائدة
- تشغلي عن تخصصي



الشكل (37) يمثل توزيع العينة حسب المهام الإضافية وتحفيزها على التفاني في العمل

35- صعوبة الاتصال مع مسؤوليك تنمي فكرة الاستقالة والتخلي على المؤسسة.

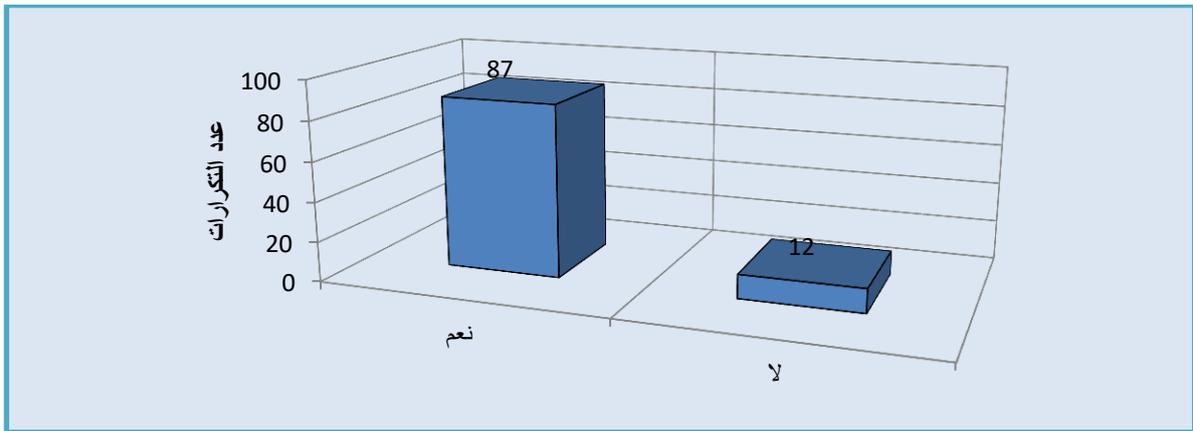
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	87	87.88

جدول رقم	لا	12	12.12	(35):
توزيع العينة	المجموع	99	100	حسب
صعوبة				الاتصال و

التفكير في الاستقالة و التخلي على المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

جاء هذا السؤال حول ما إذا كانت هناك صعوبة في الاتصال مع المرؤوسين هل العامل يفكر في التخلي والاستقالة من المؤسسة، حيث نجد أن نسبة 87% من الموظفين كانت إجابتهم بنعم، بينما 12% منهم أجابوا بلا، أي أن غالبيتهم يؤكد على أن للاتصال دور في استقرار العامل في المؤسسة.



الشكل (38) يمثل توزيع العينة حسب صعوبة الاتصال و التفكير في الاستقالة من المؤسسة

36- الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على الاستمرار العلاقة بين العمال و المؤسسة.

جدول رقم (36): توزيع العينة حسب تشجيع الاتصال السائد في المؤسسة على الاستمرار بها

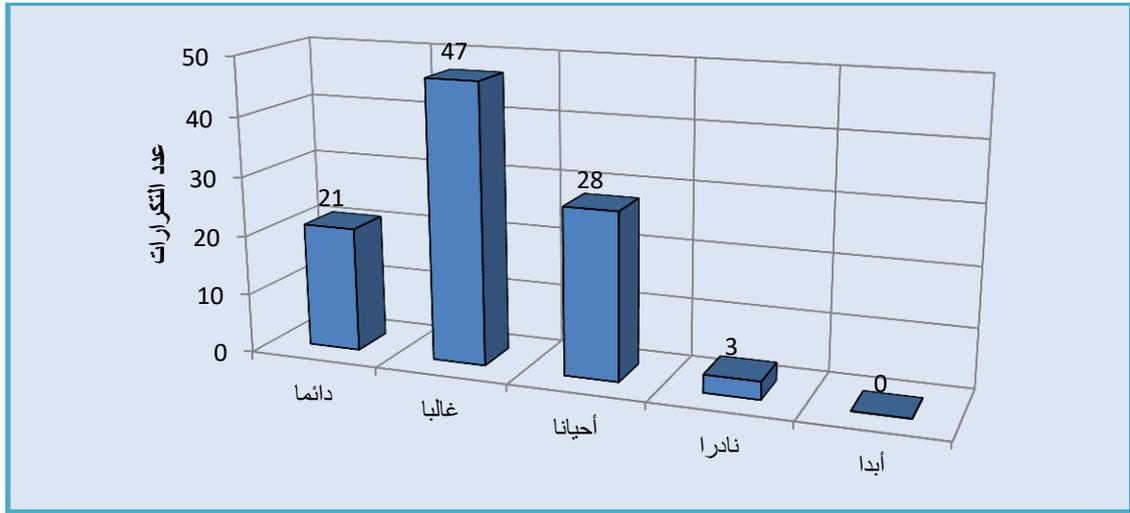
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	21	21.21
غالبا	47	47.47
أحيانا	28	28.28
نادرا	03	03.03
أبدا	0	0
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS



جاء هذا السؤال حول: الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على الاستمرار العلاقة بين العمال و المؤسسة حيث تبين أن معظم

العمال يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة يشجع استمرار العلاقة بالنهم وبين المؤسسة.



الشكل (39) يمثل توزيع العينة حسب تشجيع الاتصال السائد في المؤسسة على الاستمرار بها

37- أفضل البقاء في عملي مهما عرضة عليا فرص بديلة.

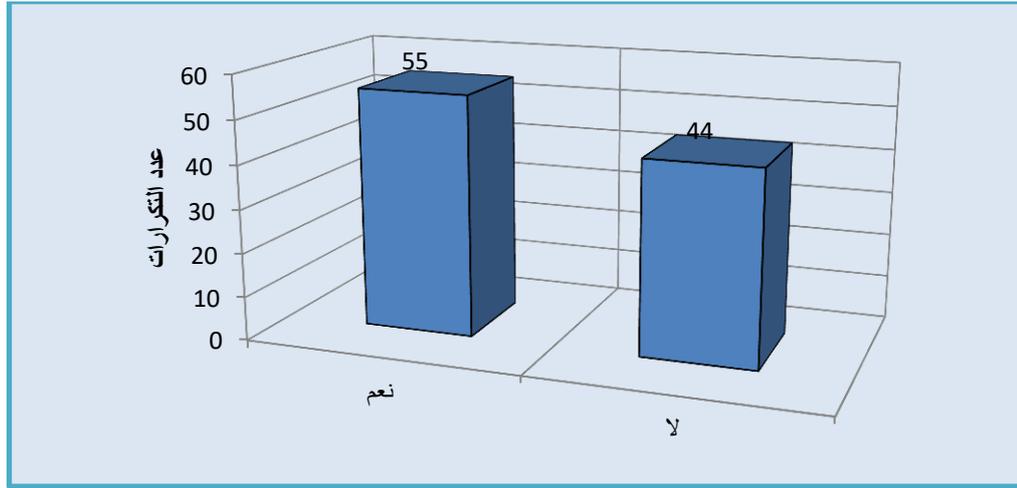
جدول رقم (37): توزيع العينة حسب تفضيل العامل البقاء في المؤسسة مهما كانت العروض

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	55	55.56
لا	44	44.44
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

يتضح من هذا السؤال أن نسبة 55.56% من عمال المؤسسة يفضلون البقاء في مؤسسة مهما كانت العروض وذلك راجع لأسباب منها:

- الإحساس بالاستقرار في المؤسسة
- مكان خبرتي واختصاصي
- لا توجد عروض مغرية
- قريب من مكان سكني
- الخوف من التغيير
- نظراً لسنوات التي قضيتها في المؤسسة
- أحس بالراحة



الشكل (40) توزيع العينة حسب تفضيل العامل البقاء في المؤسسة مهما كانت العروض

38- قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه

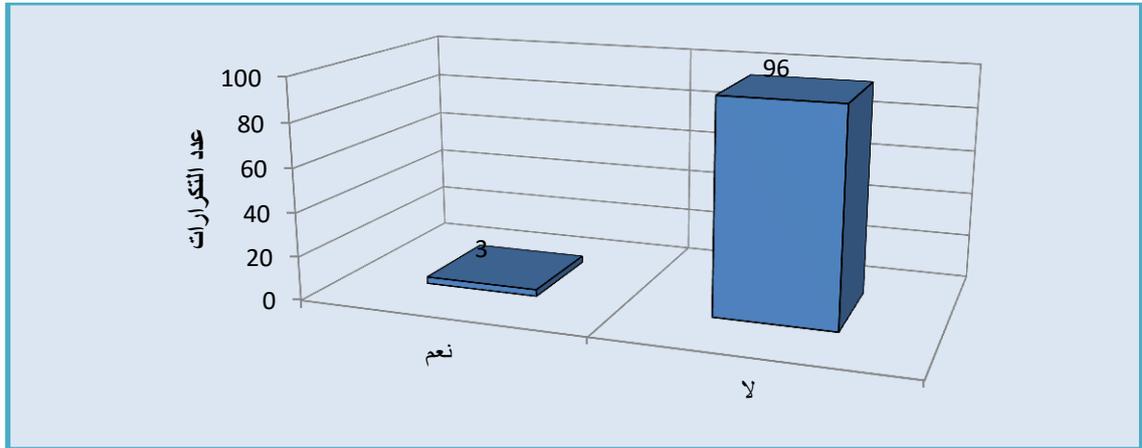
جدول رقم (38): توزيع العينة حسب قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)

03.03	03	نعم
96.97	96	لا
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج APSS

جاء في السؤال قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه، حيث تبين أن نسبة 96.97% من العمال الذين شملتهم العينة أجابوا بلا، بينما 3.03% فقط ممن أجابوا بنعم، وهذا يبين أن العمال غير نادمين بالعمل في هذه المؤسسة وهذا ما يؤكد إحساسهم بالانتماء لهذه المؤسسة و روح المسؤولية تجاه عملهم.



الشكل (41) توزيع العينة حسب قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه

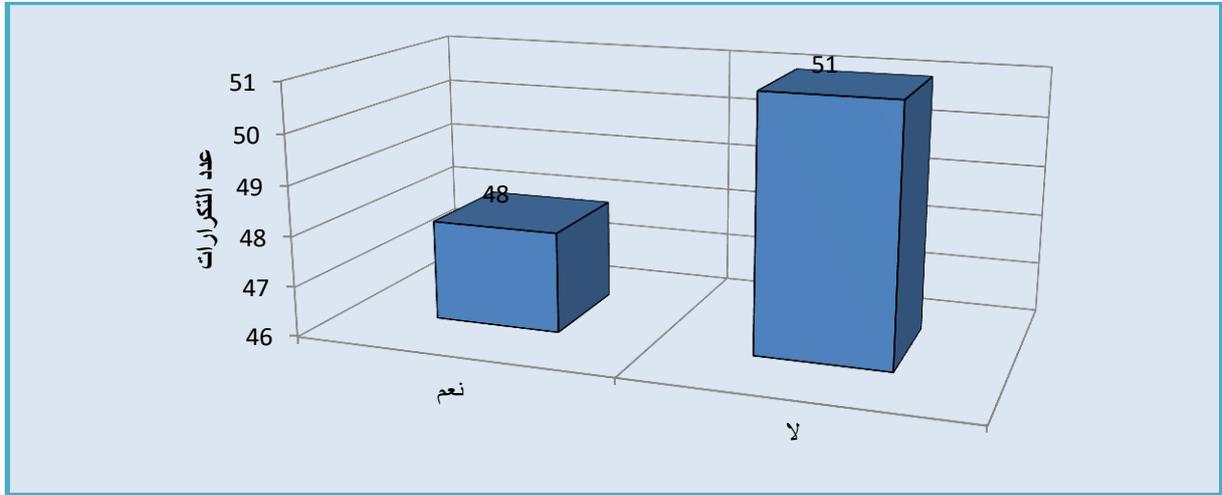
39- سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروف.

جدول رقم (39): توزيع العينة حسب سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروف

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	48	48.48

لا	51	51.52
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج APSS



الشكل (42) توزيع العينة حسب سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروف

من خلال إجابات العمال حول هذا السؤال يتبين أن نسبة 48.48% منهم يريدون ترك المؤسسة، بينما 51.52% منهم يرون أنه إذا تغيرت الظروف لن يتركوا عملهم في هذه المؤسسة لانتمائه العاطفي لها وحرصهم على نجاحها.

جدول(40): تفريغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الثاني

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	لا	نعم	البند
نعم	98.5	0.17	1.97	99	3	96	س19
نعم	98	0.2	1.96	99	4	95	س20
نعم	100	0	2	99	0	99	س21
نعم	98.5	0.17	1.97	99	3	96	س22
نعم	94	0.33	1.88	99	12	87	س23
نعم	97.5	0.22	1.95	99	5	94	س24
نعم	89	0.42	1.78	99	22	77	س25
نعم	100	0	2	99	0	99	س27
نعم	99	0.14	1.98	99	2	97	س29
نعم	97.5	0.22	1.95	99	5	94	س30

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
نعم	90	0.40	1.8	للمحور الثاني

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

جدول(41): تفريغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الثالث

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	لا	نعم	البند
لا	73.5	0.5	1.47	99	52	47	س33
نعم	85	0.46	1.7	99	30	69	س34
نعم	94	0.33	1.88	99	12	87	س35
نعم	78	0.5	1.56	99	44	55	س37

لا	51.5	0.17	1.03	99	96	3	س38
لا	74	0.5	1.48	99	51	48	س39

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
نعم	97	0.24	1.94	للمحور الثالث

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

جدول(42): تفرغ البيانات للاختيارات الثنائية للمحور الرابع

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
نعم	76	0.5	1.52	للمحور الرابع

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

جدول(43): تفرغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الثاني

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود
أحيانا	59.4	1.37	2.97	99	25	10	17	37	10	س8
غالبا	76	0.49	3.8	99	0	3	15	80	1	س13
دائما	85	0.77	4.25	99	0	0	20	34	45	س14

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
أحيانا	73.4	1.09	3.67	للمحور الثاني

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

الشكل(44): تفرغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الثالث

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود
غالبا	70.6	0.91	3.53	99	5	4	34	46	10	س27
دائما	90.8	0.86	4.54	99	2	2	6	20	69	س28

غالبا	74.4	1.24	3.72	99	7	10	22	25	35	س31
-------	------	------	------	----	---	----	----	----	----	-----

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
أحيانا	78.6	1.11	3.93	للمحور الثالث

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

الشكل (45): تفريغ البيانات للاختيارات الخماسية للمحور الرابع

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	أبدا نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود
غالبا	79.2	0.85	3.96	99	2	5	11	58	س23
غالبا	77.4	0.77	3.87	99	0	3	28	47	س21

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
غالبا	78.2	0.82	3.91	للمحور الرابع

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

2- نتائج الجزئية للدراسة:

من خلال هذا الفصل سنحاول تحليل المعطيات والإجابات المتعلقة بموضوع الدراسة بداية من تحديد حجم العينة التي ضمت 99 فرد، وتم صياغة وتصميم الاستمارة التي ضمت أربع محاور وتضمنت في مجملها قرابة 39 سؤال، حيث شمل المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومن خلاله نسجل مايلي:

عرفت عينة الدراسة نسبة الذكور أكثر من الإناث في العينة، حيث نجدها بلغت نسبة الذكور 93.94%، بينما الإناث كانت نسبتهم 6.06%، وهذا كما أشرنا سبقا أن طبيعة نشاط المؤسسة تملي على

الإدارة تتصيب الذكور، ومن حيث السن نجد أن أكثر من 40% من أفراد العينة كان سنهم محصور بين 30 إلى 40 سنة مما يوحي أن أفراد العينة كان أغلبهم من الشباب، وبخصوص المستوى التعليمي نجد أن فئة المستوى التكوين المهني كانت أكثر من غيرها في العينة، كما نجد أن نسبة 51% من أفراد العينة من رتبة عون تحكم و وجدنا أيضا لعمالها خبرة كبيرة في مجال عملهم إذ كانت سنوات العمل الأقل من 5 سنوات بنسبة أقل من آخرين،

كما تبين لنا أن الاتصال السائد في المؤسسة هو لاتصال الشفوي بنسبة 34 و الكتابي 53 % وتبين لنا أن العمال يجدون الاتصال الأكثر فعالية الاجتماعات و التعليمات الإدارية.

بخصوص المحور الثاني الذي جاء حول: الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي، ومن خلاله نجد أن الاتصال له علاقة كبيرة في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العامل و إحساسه بأنه فرد من أفراد هذه المؤسسة ويعطيه روح معنوية و يشعره بالالتزام وإخلاصه لعمله و مؤسسته وكذا تشجيع الروح الجماعية بين العمال التي تعزز روح الانتماء لديه تجاه المؤسسة و أفرادها، وذلك لما بينته نتائج التحليلية أسئلة اختيارات الثنائية للوحدة الثانية بنسب مئوية 90%، أنظر الشكل(42)، أما بالنسبة لنتائج التحليلية أسئلة الاختيارات الخماسي فإجابة كانت غالبا بنسبة 73.4%، أنظر الشكل(45) .

المحور الثالث الذي جاء حول الاتصال و علاقته بتحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة، فمن خلاله نسجل أن الاتصال زاد من درجة التنسيق بينهم و بين الإدارة، وأنهم يوافقون على أن الاتصال مع زملائهم يساعدهم في أداء عملهم بكفاءة، وأنه يمكنهم من تطبيق اللوائح و القوانين، وكذا حصول المؤسسة على معلومات ذات فائدة من خلال العملية الاتصالية، مما جعلهم يعملون لساعات إضافية دون مقابل مادي لإكمال مهامهم، وتبين لنا في هذا المحور تقديسهم والتزامهم بأوقات العمل لما يرنه من مسؤولية تجاه مؤسستهم، كما بين هذا المحور بان من بين أسباب تحفي المؤسسة لأهدافها هو الاتصال الجيد في المؤسسة دون نسيان جهود العمال، ومن نتائج الاتصال الجيد في المؤسسة حفاظ العمال على

ممتلكات المؤسسة وكذا تسويق السمعة الحسنة للمؤسسة في المجتمع الخارجي وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر لنجاح المؤسسة، وذلك لما بينته نتائج التحليلية والإجابة الغالبة للأسئلة الاختيارية الثنائية للوحدة الثالثة بنعم بنسب مئوية 97% أنظر الشكل(43)، أما بالنسبة لنتائج التحليلية والإجابة الغالبة للأسئلة الاختيارية الخماسية فإجابة كانت غالبا بنسبة 78.6%، أنظر الشكل(46) .

المحور الرابع والأخير كان حول علاقة الاتصال بالرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة ، إن أهم الصعوبات لعملية الاتصال في المؤسسة هي الاستخدام السلبي لها فكلما كانت لغة اتصال المسؤولين جيد مع العمال كانت مساعد لهم للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة ومحفز لهم حتى و إن توفرت فرص عمل أخرى وأزاحت فكرة الاستقالة من عقولهم و كذا عدم التفكير بأن قرار عملهم في هذه المؤسسة خطأ كبير ارتكبه، وذلك لما بينته نتائج التحليلية أسئلة الاختيارية الثنائي للوحدة الرابعة بنعم بنسب مئوية 76%، أنظر الشكل(44)، أما بالنسبة لنتائج التحليلية أسئلة الاختيارية الخماسية فإجابة كانت غالبا بنسبة 78.2%، أنظر الشكل(47) .

3- النتائج العامة لدراسة :

وفي هذا العنصر سنقوم بالإجابة عن التساؤل الرئيس و الفرضيات التي وضعناها من قبل.

من التحليل السابق للاستبيان الذي قسمناه لأربع محاور حيث تبين لنا في:

- المحور الثاني أن هناك علاقة اتصال جيد بين عمال المؤسسة و مسؤوليهم، وتجاوبهم معهم أثناء الاتصال بهم جعلهم أكثر التزاما في عملهم، وزاد أيضا من إخلاصهم في العمل، واهتمام في شرح وتأكيد الفهم الجيد للقرارات و القوانين شجع من الروح العمل الجماعية، وبدورها عززت الروابط العاطفية و العلاقات اجتماعية بين العمال، التي جعلتهم كتلة واحدة وأسرة متلاحمة، ومنه نستنتج أن هذا المحور قد أكد و أجاب عن فرضية الأولى والتي تنص على انه هناك علاقة بين الاتصال و الولاء التنظيمي للعامل تجاه المؤسسة.

- أما المحور الثالث ولذي أكد لنا أيضا أن الاتصال داخل هذه المؤسسة حقق لنا تنسيق بين الإدارة والعمال وأيضا ساعدهم على أداء المهام بكفاءة، و تطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة ، وأفاد المؤسسة بمعلومات كثيرة تفيدها في تحسين أهدافها، وكذلك زرع للعمال روح المسؤولية في العمل و المحافظة عل ممتلكاتها كأنها ممتلكاتهم الخاصة، ومن هذا المحور يمكننا الإجابة على الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الاتصال و تحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة، والتي يمكن القول أنها تحققت .

- وفي أخير يجيب لنا المحور الرابع عن فرضيتنا الثالث: هناك علاقة بين الاتصال و الرغبة في الاستمرار العامل في المؤسسة. والتي تحققت بـ لغة الاتصال السائد في المؤسسة تساعد العامل على استمرار في العمل، و عدم الرغبة في تغير المؤسسة برغم من تغير ظرفهم ، وكذا عدم تعلقهم بفكرة الاستقالة حتى ولو كانت لغة التواصل غير جيد مع المرؤوسين وتفضيل البقاء فيها.

جدول(46): تفرغ البيانات أسئلة اختيارات الخماسية للمحاور الثلاث

الإجابة الغالبة	النسبة المؤوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود
أحيانا	59.4	1.37	2.97	99	25	10	17	37	10	س8
غالبا	76	0.49	3.8	99	0	3	15	80	1	س13
دائما	85	0.77	4.25	99	0	0	20	34	45	س14
غالبا	70.6	0.91	3.53	99	5	4	34	46	10	س27
دائما	90.8	0.86	4.54	99	2	2	6	20	69	س28

31س	35	25	22	10	7	99	3.72	1.24	74.4	غالبًا
32س	23	58	11	5	2	99	3.96	0.85	79.2	غالبًا
36س	21	47	28	3	0	99	3.87	0.77	77.4	غالبًا

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
غلبًا	76.6	1.04	3.83	للمحاور ككل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات برنامج APSS

من نتائج الشكل أعلاه نجد نتيجة الانحراف المعياري لأسئلة الاختيارات الخماسي للوحدات الثلاث هو

1.04, والمتوسط الحسابي 3.83, بنسبة مئوية كبير 76.6% مما أدت هذه النتائج إلى توجه العينة

نحو الإجابة غالبًا وهذا يدل على تحقق الأسئلة المحاور الثلاث.

جدول (47): تفرغ البيانات التحليلية أسئلة الاختيارات الثنائي للمحاور الثلاث

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	لا	نعم	البند
نعم	94	0.33	1.88	99	12	87	9س
نعم	87.5	0.43	1.75	99	25	74	11س
نعم	99	0.14	1.98	99	97	9	12س
نعم	87.5	0.43	1.75	99	25	74	15س
لا	72.5	0.5	1.45	99	54	45	16س
نعم	98.5	0.17	1.97	99	3	96	17س

س18	81	18	99	1.82	0.39	91	نعم
س19	96	3	99	1.97	0.17	98.5	نعم
س20	95	4	99	1.96	0.2	98	نعم
س21	99	0	99	2	0	100	نعم
س22	96	3	99	1.97	0.17	98.5	نعم
س23	87	12	99	1.88	0.33	94	نعم
س24	94	5	99	1.95	0.22	97.5	نعم
س25	77	22	99	1.78	0.42	89	نعم
س27	99	0	99	2	0	100	نعم
س29	97	2	99	1.98	0.14	99	نعم
س30	94	5	99	1.95	0.22	97.5	نعم
س33	47	52	99	1.47	0.5	73.5	لا
س34	69	30	99	1.7	0.46	85	نعم

الإجابة الغالبة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
-----------------	----------------	---------------	-------------	---------------

س35	87	12	99	1.88	0.33	94	نعم
س37	55	44	99	1.56	0.5	78	نعم
س38	3	96	99	1.03	0.17	51.5	لا
س39	48	51	99	1.48	0.5	74	لا

نعم	89	0.41	1.78	للمحاور ككل
-----	----	------	------	-------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج APSS

من نتائج الشكل أعلاه نجد نتيجة الانحراف المعياري حسب اختيارات الثنائي للوحدات الثلاث هو 1.78، والمتوسط الحسابي 0.41، بنسبة مئوية عالية 89، مما أدت هذه النتائج إلى توجه العينة نحو الإجابة نعم.

ومن هذه النتائج يتبين لنا تحقق الفرضيات الثلاث .

ومنه يمكن القول أن للاتصال داخل المؤسسة علاقة بالالتزام التنظيمي للعمال.

ومن هنا يجدر القول أن الفرضيات التي وضعناها تحققت وأمكننا ذلك من الإجابة على التساؤل الرئيسي والذي ينص على: أنه هناك علاقة بين الاتصال و الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

* مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من الدراسة السابقة الأولى لدرويش عبد الرحمان حول العلاقة بين الإحساس بفاعلية و الموضوعية نظام تقويم الأداء في ولاء العاملين، يمكننا أن نقول أن الباحث توصل إلى أن: هناك علاقة بين الولاء التنظيمي و الرضاء الوظيفي مع الرؤساء المباشرين فقط، إذ يمكن القول أن هذه الدراسة تتفق مع نتائج الفرضية الأولى التي تتحدث عن علاقة الاتصال والولاء التنظيمي للعامل تجاه المؤسسة، أي انه هناك ولاء تنظيمي في كلا المؤسستين إلا أن في الدراسة الأولى محدد بين العمال و الرؤساء المباشرين أما في دراستنا فهو بين جميع أفراد المؤسسة لما بينته المحاور الثلاث على حب العمل الجماعي و وجود علاقات اجتماعية جيد بين العمال.

أما بالنسبة للدراسة السابقة الثانية هبريو دزاير دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي. فقد أجابت وحققت كلى الفرضيات الثلاث: سواء عن علاقة الاتصال بالولاء التنظيمي أو بالاستمرار العامل بالعمل، وكذلك بمسؤوليته تجاه مؤسسته فننتج الدراسة السابقة تؤكد ذلك من ناحية الفعالية التي تقابل مسؤولية

العامل لأداء مهامه و الحفاظ على المؤسسة, تقويم الأداء والاعتراف به يشجع العامل على البقاء و الاستمرار في المؤسسة.

و بالنسبة لدراسة هاثون 1927 التي توصل فيها إلى أهمية الاتصال الصاعد و النازل في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة و العامل, حيث تتوافق مع نتائج فرضيات الدراسة من ناحية علاقة الاتصال بالالتزام التنظيمي من جانب الولاء التنظيمي, و استمرار العامل في المؤسسة, و مسؤولية المحافظة عليها و على ممتلكاتها لتحقيق أهدافها.

• الاقتراحات والتوصيات لتوثيق الثقة بين العمال و المؤسسة:

- الإكثار من الاجتماعات الأسبوعية.
- التقيد بالاحترام بين العامل و رؤسائه.
- التحفيز المادي و المعنوي.
- فتح المجال لمشاركة العمال في طرح أفكار تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- تسهيل عملية الاتصال و تطويرها بين العمال و المؤسسة لتقوية العلاقة وثبيتها بينهم.
- احترام نظام الاتصال في المؤسسة لتفادي الأخطاء واحترام السلم الإداري.
- تعزيز الثقة بين العمال و رؤسائهم و العكس.

خاتمة

وجدنا أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الشفوي و الكتابي الذي قد يكون مساعدا أكثر لإيصال المهام و انشغالات العمال و كذا تبين لنا إن الاتصال الجيد في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدا العامل و كذا الولاء التنظيمي في نفوسهم و أفعلهم, وكذلك الاستقرار العاطفي,

و العملي في المؤسسة, هذا كله يساعد كلا الطرفين على تحقيق أهداف المؤسسة و التطوير المستمر لها, و الجدير بالذكر أن الدراسة توصلت في الختام أن الاتصال داخل المؤسسة له علاقة ايجابية بالالتزام التنظيمي للعمال.

قائمة المصادر و المراجع

1- مراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 1- عزي عبد الرحمان, و آخرون, عالم الاتصال الجزائري, ديوان المطبوعات, 1992.
- 2- علي عبد الوهاب محمد, إدارة الأفراد, دار الكتب, القاهرة, 1974.
- 3- زوراني رشيد, تدريبات على منهج العلوم الاجتماعية, ط1, (د.د.ن), جامعة مسيلة, الجزائر, 2004.
- 4- رفاعي محمد, بسيوني اسماعيل, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ, الرياض, ط1, 2004.
- 5- سعيد يس عامر, الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها, دار المريخ. الرياض, 1986.
- 6- عثمان سلوى الصديقي, هناك حافظ بدوي, أبعاد العملية الاتصالية, رؤية نظرية وعلمية وواقعة, المكتب الجامعي الحديث, مصر.
- 7- المساد محمود, الإدارة الفعالة, مكتبة ناشرون, ط1, لبنان, 2002.
- 8- حمادة محمد, قيامة العمل, والالتزام التنظيمي الوظيفي لدى مديرية المعلمين في المدارس, ط1, دار حامد, عمان, 2006.
- 9- غانم محمود زكي, الاتجاهات الحديث في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, دار ذات اللاسل, بيروت, 1979.
- 10- ناجي, جواد شوقي, إدارة الأعمال, دار ومكتب الحامد, عمان, 2000.

11- دادى ناصر عدون، الاتصال و دوره فى كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة،

الجزائر، 2004

12- العدلى ناصر محمد ، السلوك الإنسانى والتنظيم فى الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995

13- محمد صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال فى المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004

14- المبيضين صفوان محمد، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازورى العلمية، عمان،

2012

2- قاموس:

1- ابن منظور، لسان العرب، 15 مجلد، دار صدارة، ط5، ج12.

2- المنجد فى اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط5، 2001.

3- مجلات علمية:

1- درويش عبد الرحمن يوسف، العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء والولاء

التنظيمى و الرضا الوظيفى، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد6، عدد2 ماي 1998.

2- لحسن زيد الدين، دور الثقافة التنظيمية فى إدارة التغيير فى المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، ع1،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

4- مذكرات:

1- ابراهيم سامى حمادة، قياس مستوى الالتزام التنظيمى لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية قطاع

غزة (رسالة لنيل ماجستير)، كلية التجارة، قسم الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- 2- الدوسري سعد, ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الامنية . رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 3- العزیز وردة، الالتزام التنظيمي و ضغط النفسي عند العمال، لنيل شهادة ماجستير، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.
- 4- آل عتق سعيد بن محمد الغامدي، النمط القيادي و أثره على الالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير)، كلية التربية جامعة أم القرى. جدة، 2008.
- 5- المعمرية موزة بنت حمود بنعلي، ضغوطات العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس محافظة مسقط (رسالة ماجستير)، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014.
- 6- شريط حورية، مكانت الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل ماجستير، كلية الآداب و اللغات، الجزائر 2001.
- 7- قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج لنيل ماجستير، بومرداس، 2007.
- 8- مبارك جمال، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة التنظيمية، مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز (رسالة ماستر)، تبسة، 2019.
- 9- معمري حمزة، العلاقات بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة و الالتزام (رسالة ماجستير)، تخصص تنظيم وعمل، كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008.
- 10- هبريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، 2005.

1-Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition
D'organisation, 1993

2-Bruno, Henri, François, DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisation et
politique de ressource humains. Paris, Editions d'organisation, 1988

3-Jardilier, Paul, l'organisation humaine dans l'entreprise. Paris, P.V.F, 1965

4-Nguyen, thanh family. La communication une stratégie au service l'entreprise.
Paris : les édition économisa, 1991.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

المستوى: الثانية مستر

استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

أقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان الذي يسعى الباحث من خلاله إلى دراسة حول "الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال - دراسة حالة عمال وحدة الصناعات الحديدية تبسة- " في إطار الحصول على شهادة الماستر، لذلك نرجو منكم التفضل والتعاون معنا بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع علامة "X" في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. وسيتم التعامل مع المعلومات المقدمة لغايات البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث، شاكرا لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

- أ.د. سلطان بلغيث

من إعداد الطالب:

- حمزة بلقلم

جزيل الشكر لكم

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: معلومات شخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي تكوين مهني

جامعي

أخرى تذكر:

4- الرتبة الوظيفية: عون تنفيذ عون تحكم

اطار اطار سامي

5- الخبرة المهنية و السنوات العمل:

6- ما هي أساليب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

شفوي كتابي إلكتروني

أخرى تذكر:

.....

7- ما هو نوع الاتصال الذي تراه أكثر فعالية في المؤسسة؟

- ملصقات إعلانية.

- مراسلات شهرية.

- اجتماعات.

- تعليمات إدارية.

أخرى تذكر:

.....

المحور الثاني: الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي.

8- هل تتواصل مع مرؤوسيك في المؤسسة بصورة مستمرة للتعبير عن انشغالاتك؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

9- هل يجعلك تجاوب مشرفي العمل معك أثناء الاتصال بهم ملتزماً أكثر في عملك ؟

نعم لا

10- إذا كانت الإجابة بنعم ما هو الشعور الذي ينتابك إزاء مؤسستك ؟

.....

11- اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحاتك المتعلقة بعملك زادت من إخلاصك في عملك؟

نعم لا

12- التواصل مع زملاء العمل ينمي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

نعم لا

13- تهتم إدارة المؤسسة بعملية إقناع الموظفين في كل المستويات

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

14- الاتصال السائد في المؤسسة يشجع روح العمل الجماعي بين العمال.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

15- هل مناخ الاتصال السائد يشعرك بأنك جزء من أسرة المؤسسة.

نعم لا

16- أكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المؤسسة.

نعم لا

17- تتمين المجهودات التي تبذله امن قبل المسؤولين تعزز روح الانتماء للمؤسسة.

نعم لا

18- نوعية التعامل التي أحظى بها تجعلني أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة.

نعم لا

المحور الثالث : الاتصال وعلاقته بتحقيق مسؤولية العامل تجاه المؤسسة.

19- يزيد الاتصال من درجة التنسيق بين الإدارة و العمال .

نعم لا

20- الاتصال مع زملاء العمل يساعد في أداء العمل بكفاءة .

نعم لا

21- يساعد الاتصال بين المسؤولين والعمال على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

نعم لا

22- يساعد الاتصال العمال في الحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.

نعم لا

23- ليس لدي مانع في العمل بعد موعد الانصراف لإنجاز العمل المطلوب دون الحصول على أجر إضافي.

نعم لا

24- حسب رأيك احترام الوقت في العمل يجعلك تشعر بأنك ملتزم اتجاه مؤسستك.

نعم لا

25- هل يتم استشارتك في حالة حدوث مشكلة في مجال عملك.

نعم لا

26- عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصالات بين الإدارة و العمال

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

27- من واجب كل عامل في المؤسسة أن يبذل جهوده لتحقيق أهدافها.

نعم لا

28- أنظر إلى نجاحات المؤسسة على أنها نجاحاتي.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

29- أحافظ على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاتي الخاصة.

نعم لا

30- الاتصال الذي تتبعه المؤسسة يسهم في تسويق سمعتها في المجتمع.

نعم لا

31- تواصل المسؤولين معي يلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء العمل.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

المحور الرابع : علاقة الاتصال بالرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

32- لغة الاتصال المستخدمة من قبل المسؤولين تساعدك على الاستمرار في عملك.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

33- إذا أتحت لك فرصة عمل بديلة هل أنت مستعد لتغيير مؤسستك.

نعم لا

إذا الإجابة بنعم لماذا ؟

.....

.....

34- المهام الإضافية التي تسند إليك تسهم في تحفيزك على التفاني في العمل بالمؤسسة .

نعم لا

إذا الإجابة بلا لماذا ؟

.....
.....

35- صعوبة الاتصال مع مسؤوليك تنمي فكرة الاستقالة والتخلي على المؤسسة.

نعم لا

36- الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على الاستمرار العلاقة بين العمال و المؤسسة.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

37- أفضل البقاء في عملي مهما عرضة عليا فرص بديلة.

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا:.....

38- قرار بالعمل بهذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبه.

نعم لا

39- سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ تغيير في ظروفي.

نعم لا

* ما هي الاقتراحات التي تراها مفيدة لوثيق الصلة بين العمال و المؤسسة:

.....
.....
.....

.....

.....

.....

المخلص

سعت هذه الدراسة إلى تبين العلاقة بين اتصال داخل المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية للأثاث و البناء المعدني وحدة تبسة.

حيث تطرقت الدراسة في الفصل الأول إلى تبين الإشكالية, وفرضيات الدراسة وأهدافها, أهميتها, أسباب اختيار الموضوع, بناء المفاهيم, والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي المؤسسة, دوره, عناصره, أنواعه, اتجاهاته , عوائقه.

الفصل الثالث: مفهوم الالتزام التنظيمي, أهميته, خصائصه, مراحل تطوره, أبعاده, العوامل المساعدة في تكوينه, نظريات المفسرة له, الآثار الناجمة عنه

الفصل الرابع: مجالات الدراسة, العينة مسح الشامل, المنهج وصفي تحليلي, أدوات جمع البيانات الاستبيان.

الفصل الخامس: تحليل المعطيات, النتائج الجزئية, نتائج عامة

وفي أخير توصلنا أنه هناك علاقة بين الاتصال داخل المؤسسة والالتزام التنظيمي لدا العمال, فكلما كان الاتصال جيد كان هناك التزام تنظيمي.