

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

الميدان: العلوم الإنسانية
فرع: علوم الاعلام والاتصال
التخصص: اتصال وعلاقات عامة

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالبين:
فكرون مبارك - صدوقي عائشة
يوم: 06/07/2021

الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة -

لجنة المناقشة:

رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	سراي سعاد
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	رحماني أمال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	فريجة محمد طه



أهدي هذا العمل إلى:

من كانا سببا في وجودي أبوايا العزيزين رحمهما الله...

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام...

إلى كل أحبائي وأهلي ومن كان لي سندا...

إلى كل أصدقائي وزملائي...

فالجميع مشكور وخيرهم مردود إن شاء الله.

فكرونا مبارك

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة على الرسول الكريم... ها أنا ذا اليوم أقف على أعتاب قطف ثمرة

جهد سنين مضية في الدراسة وتحقيق أسمى ما يطمح إليه كل طالب ألا وهو التخرج، لقد كانت

سنوات من الكد والجد تمخضت فيها لأبلغ العلا وعلى قول الشاعر (من ابتغى العلا سهر الليالي).

تختلط الدموع مع أهزيج الفرح ويرتعش الجسد رهبة واعتزازا ولا يسعني من هذا المنبر والمقام إلا أن

أقدم أخلص التحايا وبالغ الشكر لكل من ساندني في هذه الفترة.

إلى روح أبي الغالي الذي تلقفه خطاف الموت قبل أن أرى بارقة الفخر في عينيه، وتتجلى على شفثيه

ابتسامة الانتصار كقائد دحض جيشا جرارا، أبي الذي أحب كان جيشي وكل الحروب التي خضتها في

الحياة كانت لأجل أن أرى الابتسامة والفخر على محياه... الله يرحمك أبي الحبيب.

إلى المرأة التي منحتني نور الحياة أُمي العزيزة... إلى اخوتي كل واحد باسمه وإلى عائلتي، إلى ابنة

خالتي شريفة فلاح، إلى صديقاتي وكل من كان لي سندا في هذه الفترة...

لكم خالص الشكر والامتنان.

صدوقي عائشة

شكر وعرّفان

نحمد الله عز وجل الحمد الكثير الذي يليق بوجهه وجلال إكرامه ورحمته التي فتح بها علينا فوفّقنا
وشرح قلوبنا للعلم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وأسمى عبارات الامتنان للأستاذ المشرف الدكتور " فريجه محمد طه"
والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وملاحظاته القيمة في إنجاز هذا العمل واتمامه.

كما نسجل جزيل الشكر والعرّفان إلى المدير العام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري
في مدينة بسكرة السيد " تينة يوسف " وكل العاملين، والذين نكن لهم كل الاحترام والتقدير لما قدموه
لنا من مساعدة في الجانب الميداني من هذه الدراسة.

كما لا ننسى التعبير أيضا عن كل مشاعر الامتنان والتقدير والشكر لكل أساتذة شعبة علوم الاعلام
والاتصال.

ولنا الشكر والعرّفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل
بصوره مرضية ترضي الله ويستفيد منه الآخرون.

ونسأل الله العزيز القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء.



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي بشقه التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين او الفئات العمالية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وطبقت على عينة قصدية مكونة من (45) خمس وأربعون موظف وعامل بهذه المؤسسة، وذلك باستعمال استمارة الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، كما استخدمنا أداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة والوثائق والسجلات كأداة مساعدة، حيث قسمت الدراسة إلى جانب منهجي ومفاهيمي وجانب تطبيقي ميداني، ليتم بعد ذلك التحليل الكمي والكيفي لإحصائيات وبيانات أفراد العينة، ومن خلالها الإجابة على تساؤلات الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن الاتصالات الرسمية لها دورا كبيرا في إيصال أخلاقيات ومبادئ المؤسسة والحرص على تطبيقها وتحقيقها.
- ان الاجتماعات والمقابلات هي طريقة والأسلوب الاتصالي الأنسب الذي يجعل العاملين يتبنون قيم وثقافة المؤسسة.
- أن أكثر نوع اتصالي المجسد بالمؤسسة ويسهم في بعث جو اجتماعي وانسجام ويدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين هو الاتصال الاقفي بين الزملاء، وهو أمر ينعكس بالإيجاب على رفع الروح المعنوية وبالتالي الولاء للمؤسسة.
- أن اتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل تسهم في زيادة الثقة بالنفس وإحساس العامل بأهميته ودوره الحيوي في المؤسسة.
- اتصال العاملين بالمسؤولين أو مرؤوسيهم (الاتصالات الشفوية الصاعدة) وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار والنظر لشكاويهم وتقبل آرائهم يعتبر حافزا معنويا قويا لهم.
- الاتصالات غير الرسمية تسهم مساهمة كبيرة في رفع معنويات العاملين بالمؤسسة من خلال القيام بالأنشطة الرياضية والمناسبات والرحلات المنظمة.
- اللغة المتداولة كانت منطوقة أو مكتوبة بين عاملي المؤسسة تأثر كثيرا في فهمهم لقيم ومبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة، ومنتعكس على مردودهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة.
- الاعتماد على الاتصال الشفهي بنسبة كبيرة في توضيح ما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالأدوار والمهام الوظيفية للعاملين يؤثر على مردودية العاملين وبذلهم مزيدا من الجهود وبالتالي ولاءهم للمؤسسة.
- حسب المبحوثين تواصل وتفاعل الرؤساء والمشرفين ووجود إلى جنب العاملين أثناء العمل، يسهم في تحقيق مردود أفضل للعاملين وبالتالي رفع من ولاءهم للمؤسسة.

Abstract :

The study aims to identify the contribution of institutional communication in its organizational part to achieving organizational loyalty among workers or labor groups in the Public Corporation for Urban and Semi-Urban Transport in the city of Biskra.

The study also relied on the survey method and was applied to an intentional sample consisting of (45) forty-five employees and workers in this institution, using a questionnaire to collect data from the respondents. We also used the participatory observation, interview, documents and records as an auxiliary tool, where the study was divided into a methodological, conceptual and field-applied aspect, after which the quantitative and qualitative analysis of the statistics and data of the sample members, through which the study questions were answered.

This study concluded a set of results, most notably :

- Official communications have a major role in communicating the ethics and principles of the institution and ensuring their application and realization.
- Meetings and interviews are the most appropriate communicative method that makes employees adopt the values and culture of the institution.
- The most communicative type embodied in the institution and contributes to creating a social atmosphere of harmony and supports human relations among workers is horizontal communication between colleagues, which is reflected positively on raising morale and thus loyalty.
- Providing the opportunity to participate in decision-making at work contributes to increasing self-confidence and the worker's sense of his importance and his vital role in the institution.
- Workers' contact with officials or their subordinates (rising oral communication) and taking their suggestions into consideration, considering their complaints and accepting their opinions is a strong moral motivator for them.
- Informal communications contribute significantly to raising the morale of the organization's employees through carrying out sports activities, events and organized trips.
- Most used language, whether spoken or written among the employees of the institution, has a great affect on their understanding of the values, principles and ethics of work in the institution, and we reflect on their job returns and their loyalty to the institution.
- Relying on oral communication in a large percentage in clarifying what is related to the information related to the roles and functional tasks of the employees, which affects the employees' profitability and their efforts and consequently their loyalty to the institution.
- According to the respondents, the communication and interaction of superiors and supervisors, and the presence of workers alongside them at work, contributes to achieving a better return for workers and thus raising their loyalty to the institution.



فهارس الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
ب - ت	ملخص الدراسة
ح - ج	فهرس المحتويات
د - ز	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ص - ض	مقدمة
	الفصل الأول
	الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
19-17	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
20	2- أسباب اختيار الموضوع
21-20	3- أهداف الدراسة وأهميتها
20	3-1 أهداف الدراسة
21	3-2 أهمية الدراسة
26-22	4- الإجراءات المنهجية للدراسة
22	4-1-1 نوع الدراسة والمنهج المستخدم
26-23	4-2- أدوات جمع البيانات
28-26	5- مجتمع وعينة الدراسة
27-26	5-1-1 مجتمع الدراسة
28-27	5-2- عينة الدراسة
30-28	6- مجالات الدراسة
37-31	7- مفاهيم الدراسة
51-37	8- الدراسات السابقة

الإطار التطبيقي للدراسة	الفصل الثاني
56-53	1- تقديم عام عن المؤسسة
128-58	2- تحليل وتفسير بيانات وإحصائيات الدراسة
99-58	أولاً: الجداول البسيطة
63-58	1- عرض البيانات العامة لعينة الدراسة
74-63	2- مساهمة الاتصال المؤسسي في تبنى والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة
85-74	3- مساعدة ومساهمة الاتصال المؤسسي في بعث الانسجام ورفع الروح المعنوية للفئات العمالية
99-85	4- تأثير الاتصال المؤسسي في زيادة جهود وتحسين مردودية الفئات العمالية
128-100	ثانياً: الجداول المركبة
125-121	3- عرض النتائج العامة للدراسة
126	4- توصيات ومقترحات الدراسة
128	خاتمة
133-130	قائمة المصادر والمراجع
141-135	الملاحق

فهرس الجداول

رقم.ج	عنوان الجدول	الصفحة
1	المصالح المكونة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة	29
2	هيكلة المصالح المكونة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة	29-30
3	الدراسات المتعلقة بمتغير الاتصال المؤسساتي	49-50
4	الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي	50-51
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	59
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	60
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	61
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة	62
10	اسهام الاتصالات في إطار الوظيفة (الرسمي) في تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة	63
11	مظاهر تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة لدى الفئات العمالية	64
12	أسباب عدم تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة لدى الفئات العمالية	65
13	مصدر القواعد والأسس التي يكتسبها العاملين حول المؤسسة	66
14	الأساليب الاتصالية التي تجعل العاملين يتبنون قيم وثقافة المؤسسة	67
15	اتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة	68
16	طريقة الاتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة	68
17	أسباب إجراء العاملين الاتصال بالمسؤولين	69
18	مدى تلقي الفئات العمالية للوائح والاعلانات المنشورة التي تسهم في إيضاح قيم وثقافة المؤسسة	69
19	مظاهر تبني إيضاح قيم وثقافة المؤسسة من خلال اللوائح والاعلانات المنشورة للذين اجابوا بنعم	70
20	الاتصال والتفاعل مع الزملاء واسهامه في الادراك والافتناع بمبادئ المؤسسة	71
21	مظاهر مساهمة الاتصال والتفاعل مع الزملاء (الاتصال غير الرسمي) في ادراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة للذين اجابوا بنعم	71

72	سبب عدم مساهمة الاتصال والتفاعل مع الزملاء (الاتصال غير الرسمي) في إدراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة للذين اجابوا بلا	22
73	اللغة المكتوبة أو المنطوقة المفضلة والمؤثرة في فهم واستيعاب العاملين لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة	23
74	نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين	24
76	دور إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل في رفع معنويات العاملين	25
77	نوع المراسلات الإدارية التي لها تأثيرا إيجابيا بمعنويات الفئات العمالية	26
78	شكل المراسلات الإدارية الأحادية التي ترفع معنويات العاملين	27
78	شكل المراسلات الإدارية الثنائية التي تسهم برفع معنويات العاملين	28
79	نوع الاتصال الذي يساعد على بعث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين	29
80	اتصال الإدارة عند وقوع في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول	30
81	العوامل التي تعتبر حافزا معنويا قويا عند اتصال العاملين بالمسؤولين	31
82	درجة اسهام اتصال الادارة للاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة	32
83	التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين	33
84	الوسائل الاتصالية غير الرسمية المساعدة في القضاء على ضغوط الوظيفة وفتح المجال للترفيه	34
85	شكل المعلومات والتفاصيل التي تعطى للعاملين للتعريف بوظيفتهم ومهامهم	35
86	مدى مساهمة المعايير الموضوعية بالمؤسسة في تحسين مردود العاملين	36
87	تأثير المعلومات الصادرة من قبل الرؤساء عن نتائج عمل وانجازات العاملين في تقديم أفضل ما لديهم	37
88	مدى اسهام الاتصالات الرسمية في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسين مردودهم	38
89	شكل ونمط الاتصال الرسمي للذين اجابوا بنعم	39
90	مدى مساهمة وجود الرؤساء إلى جنب العاملين لتوفير المعلومات وإتاحة أساليب جديدة لتحقيق أداء أفضل	40
91	نوع وطبيعة المعلومات التي يوفرها الرؤساء للذين أجابوا بنعم	41
92	تأثر المردود الوظيفي للعاملين بأسلوب افصاح المؤسسة عن نتائج التقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها	42

93	اسهام تبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء الجماعة في تحسين مردود العاملين	43
94	دور المحادثات الشفوية مع المشرفين والرؤساء الخاصة بظروف وصعوبات العمل في بذل العاملين للجهود وإخلاصهم في العمل	44
94	شكل ونوع المحادثات الشفوية (الاتصال الصاعد) للذين أجابوا بنعم	45
96	طبيعة مناقشة الرؤساء (المدير العام، رئيس المصلحة) لنتائج أداء ومردودية العاملين	46
97	مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي) في تسهيل أداء مهام العاملين	47
98	أهم الاقتراحات الموجهة للمسؤولين من طرف العاملين للتعريف أكثر وترسيخ سياسة وثقافة المؤسسة	48
100	مصدر القواعد والأسس التي يكتسبها العاملين حول المؤسسة انطلاقا من متغير الأقدمية بالمؤسسة	49
102	أسباب إجراء العاملين الاتصال بالمسؤولين انطلاقا من متغير الأقدمية بالمؤسسة	50
103	اللغة المكتوبة أو المنطوقة المفضلة والمؤثرة في فهم واستيعاب العاملين لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة انطلاقا من متغير المستوى التعليمي	51
104	نوع الاتصال الذي يساهم أكثر في رفع معنويات العاملين انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي	52
105	شكل المراسلات الإدارية الأحادية التي ترفع معنويات العاملين انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي	53
106	شكل المراسلات الإدارية الثنائية التي ترفع معنويات العاملين انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي	54
107	نوع الاتصال الذي يساعد على بعث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين انطلاقا من متغير الأقدمية	55
109	اتصال الإدارة عند وقوع في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول انطلاقا من متغيري التصنيف الوظيفي والأقدمية بالمؤسسة	56
110	درجة اسهام اتصال الادارة للاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي	57
111	التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين انطلاقا من متغير المستوى التعليمي	58
112	مدى اسهام شكل ونمط الاتصال الرسمي للذين اجابوا بنعم في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسين مردودهم حسب متغير التصنيف الوظيفي	59
114	شكل ونوع المحادثات الشفوية (الاتصال الصاعد) مع المشرفين والرؤساء الخاصة بظروف وصعوبات العمل للذين أجابوا بنعم	60

116	مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي) في تسهيل أداء مهام العاملين حسب متغير التصنيف	61
118	أهم الاقتراحات الموجهة للمسؤولين من طرف العاملين للتعريف أكثر وترسيخ سياسة وثقافة المؤسسة حسب متغيري التصنيف والأقدمية	62

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة	1
58	شكل يوضح جنس المبحوثين	2
59	شكل يوضح سن المبحوثين	3
60	شكل يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	4
61	شكل يوضح التصنيف الوظيفي للمبحوثين	5
62	شكل يوضح أقدمية المبحوثين بالمؤسسة	6
63	اسهام الاتصالات في إطار الوظيفة (الرسمي) في تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة	7
74	نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين	8
79	نوع الاتصال الذي يساعد على بعث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين	9
97	مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي) في تسهيل أداء مهام العاملين	10



مقدمة

لقد أصبح الاتصال نشاطا حضاريا هاما يسعى لتحقيق التوازن الفعال في المجتمع الحديث المتطور مما فرض على أصحاب الأعمال والمؤسسات أن يكون تنظيمها وسيطا بين المؤسسة وجماعيتها الداخلية والخارجية. ويزداد أهمية يوما بعد يوم مع تقدم وتطور وسائل التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فإن وسائل الاتصال أيضا تغيرت عما كانت عليه في الماضي، وأخذت أيضا في ازدياد في التطور والتنوع. ويقاس نجاح المؤسسة أو المنشأة بقدر نجاح خطوط وعمليات الاتصال بها وبالعكس.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكيانها الشخصي من قبل الآخرين والاعتراف بصورتنا الإيجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين وإذا تم الاعتراف المتبادل، يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآتية ومستقبلا. لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق الأهداف من دونه. وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين عمالها والعالم الخارجي لها، وأي خلل في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل داخل المؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

فالحديث اليوم عن الاتصال الفعال والناجح هو الحديث عن سمعة المؤسسة أو بالأحرى ما يعرف بالاتصال المؤسسي الذي يقوم على مجموعة من العمليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة اتجاه محيطها الداخلي والخارجي، والتي تحمل في طياتها قيم المؤسسة ومجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي غير مقصود للمؤسسات بصفاتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك من خلال إدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، تسيير وتشكيل صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و تحقق طلبات محيطها الخارجي.

ونجاح المؤسسة يقوم على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي لكونه علم متجدد يحتاج لجهد ومتابعة ومواكبة للتطورات التي تحصل فيه، بالإضافة إلى تخطيط استراتيجي لعملية التواصل بين المؤسسة وجمهورها كان داخليا أو خارجيا لإيصال رسائل متفق عليها. حيث يسهم في ترسيخ سياسات وقيم وثقافة المؤسسة والتفاعل والاندماج مع برامجها.

وتتنبق أهمية الاتصال المؤسسي في كونه وسيط يعمل على تنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الموظفين والعاملين بالمنظمة وكسب ثقتهم، ويعتبر الاتصال المؤسسي بمختلف أشكاله وظيفة علمية تعتمد عليها المؤسسة لزيادة درجة فاعليتها حتى تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة مع

موظفيها والعاملين بها. ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات من جهة والاهتمام بأساليب الاشراف وطرق الاتصال الفعالة من جهة أخرى، باعتبارها عنصرا فعالا لتكوين ولاء العاملين.

فالولاء التنظيمي شعور يكتسب يتعدى مجرد العاملين عن عملهم داخل المؤسسة بسبب الحوافز المادية والمكافئات فقط. فهو يتضمن قبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة كما لو أنها قيمة الشخصية، ولذلك على المؤسسات السعي لكسب ولاء عمالها وأن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم فإذا كان هناك ولاء نحو المؤسسة أو المنظمة، سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار للعمل بها، ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء. جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

وبالتالي فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تناول **الفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي والمفاهيمي** للدراسة، والذي اشتمل على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة وأهم مصطلحات الدراسة، مع ذكر المنهج المتبع وتحديد العينة واختيار أدوات الدراسة، مع التطرق إلى الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف والفجوة المعرفية لدراستنا.

أما **الفصل الثاني** وكان **الإطار التطبيقي** الذي اشتمل على تقديم عام عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري في مدينة بسكرة من خلال التطرق إلى الطبيعة القانونية للمؤسسة والإطار الوظيفي للمؤسسة والمخطط التنظيمي، وتحليل وتفسير البيانات الأولية للدراسة التي جمعت بالاعتماد على استمارة الاستبانة، وتفرغها ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS26)، منتهينا بعرض النتائج النهائية للدراسة، لنختم في الأخير بتوصيات ومقترحات الدراسة.



الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

مما لا يخفى أن عملية الاتصال أساسية داخل المجتمع الإنساني لما توفره من معلومات تسمح بتأدية المهام وفهم البيئات المحيطة، فالبشر يتأثرون فيما بينهم عن طريق هذه العملية الأساسية فالإتصال بين أفراد المجتمع والمجموعات الاجتماعية المختلفة ضروري لتحقيق متطلبات الاجتماع الإنساني، وهو شرط من شروط بقاء الكائن البشري، هذا ما أدى بالباحثين إلى التركيز عليه نظرا لأهميته، والذي قاد وأدى إلى تقدم علوم الإتصال بخطوات سريعة وثابتة، وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، وتربطهم علاقات، وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور تنظيم منسق دون وجود اتصالات تنظيمية تضمن هذه العلاقات وتعزيزها وتحافظ عليها، هذا ما جعل العديد من هذه المؤسسات انتهاز الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، وتفعيل أساليب التسيير كالتخطيط والرقابة والتوجيه والاتصال ونقل وفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

ويعتبر الإتصال المؤسسي في شقه التنظيمي من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين (تحقيق أهداف المنظمة)، فمن خلال ما يقدمه من تحديد لنوع الحلول لمختلف المشاكل والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد بفضل آليات ووسائل وقنوات اتصالية تساهم في تعزيز وتسهيل تبادل المعلومات بين جميع المستويات وتسيير وتنظيم العلاقات في المنظمة، إضافة إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين من اقتراحات وإثارة الأفكار الجديدة لديهم.

وعلى قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة ايجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كان الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله لهذه الأخيرة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات سواء كان ذلك في القوانين والقواعد التنظيمية أو توجيهات التي يتلقاها العامل، فالإتصال المؤسسي هو الذي ينظم العلاقة بين مختلف الأفراد والوحدات ويجعلها متجانسة ومتكاملة، بما يخدم نشاط تلك المؤسسة وغيابه قد يؤثر سلبا عليها.

ولما للمؤسسات والمنظمات أهمية كبيرة في المجتمع كونها بناء ونسق من العلاقات، التي تسعى لتحقيق أهدافها وإشباع الحاجات المتبادلة، حيث أن هذا السعي يتطلب أنماط ناجحة قادرة على مواجهة العراقيل والمحافظة على توازن المؤسسة داخليا، وضمان بقائها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة خارجيا.

ويكون إشراك المورد البشري في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة ضرورة من شأنها توسيع دائرة مشاركة العامل في القيام بالمبادرات داخل المؤسسة، كون أن العامل همزة وصل بين العديد من الأنشطة والوظائف في عملية الإنتاج التي ترفع من خلال الاستغلال الذكي لكل الموارد والإمكانات لدى هذه المؤسسة، وهذا الأمر قد يتطلب نظام يوفر المعلومة ويضمن سلامة وسهولة نقلها بين مختلف هياكل التنظيم في إطار هيكل واحد، حيث يسمح بإتباع النظم والقواعد الواجب مراعاتها والتقييد بها، مما يؤدي إلى بذل الجهد وزيادة رغبة العامل في تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

ويحدد موضوع الاتصال المؤسساتي بشتى أنواعه وأنماطه وشبكاتة مستقبل التنظيم واستمراره وكيفية المحافظة على نسق العلاقات الوظيفية، خاصة في ظل اندثار أو لا نقول زوال العديد من مؤسسات القطاع العام في وقتنا الحاضر جعل بعضها وحتم عليها إعادة النظر لواقعها الاتصالي غير المنهج المتميز بغياب الفعالية الاتصالية والاستراتيجيات واضحة المعالم، وحصص الاتصالات في شكل أوامر من الرئيس إلى المرؤوسين دون الاتصالات الأخرى (الصاعد، الأفقي)، ولأهمية هذه الأخيرة ودورها الفعال في الرفع من الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار لضمان ولائهم لها، فمن المفروض على مؤسساتنا الأخذ بعين الاعتبار الاتصالات بمختلف أشكالها ووسائلها بمحمل الجد، والعمل على تحسينها وتطويرها لخلق منظومة عمل متكاملة تتميز بالتفاعل بين مختلف الموظفين والإدارات، موازاتاً لما نراه ببعض المؤسسات بالقطاع الخاص وتأثرها بالتجارب الأجنبية في مجال الاتصالات المؤسسية والتي تملك منظومات اتصالية محينه ومتطورة مؤسسة على الدراسات والبحوث العلمية، وما حققتة من نجاح وازدهار هو أمر في غاية الأهمية الذي يشترط منوط من الاستقرار المهني و المحافظة على الفئات المؤهلة وذوي الخبرة في العمل.

ونطرح في هذه العملية إشكالية الولاء التنظيمي الذي يعتبر بمثابة غاية وهدف تتطلع إليها كافة المنظمات، لما له من أثر كبير على استقرارها، فالولاء هو مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ولمنظمتهم سواء بالوقت أو في بذل الجهد في سبيل تنفيذ المهام الموكلة إليه على أحسن وجه، والذي ينعكس على المؤسسة لتحقيق أهدافها وبرامجها وضمان استمراريتها.

وهذا ما دفعنا إلى البحث والدراسة في هذا المجال لفهم الاتصال المؤسساتي في شقة التنظيمي، ودوره في تحقيق وتنمية شعور العاملين بالولاء للمؤسسة، ومثل هذا الأمر لا يتم إلا من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الجزائرية عامة ومؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة خاصة، واختيارنا لهذه المؤسسة من القطاع العام كان لما لاحظناه من الانهيار وإن لم نقل الزوال وعدم استمرارية وصمود هذا النوع من المنظمات لفترة طويلة محاولين التعرف على أسباب قصر عمرها،

وهذا من خلال بحثنا عن طبيعة العلاقات الاتصالية الممارسة والتي تؤدي بالعنصر البشري لبذل درجات عالية من الجهد والأداء ونمو الرغبة في القبول بأهداف الرئيسة للتنظيم ومنه تحقيق نزعة ولائيه.

وبناء على ما تقدم تحددت معالم إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الفئات العمالية بالمؤسسة

العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة؟

لكي نعالج اشكالية هذا البحث، كان لزاما علينا تفكيك السؤال الجوهري المشار أعلاه إلى عدة أسئلة فرعية وهذا محاولة منا لتسليط الضوء على مختلف جوانب البحث، وهي على النحو التالي:

- 1- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في شقه التنظيمي بتبني والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة؟
- 2- كيف يساعد الاتصال المؤسسي في شقه التنظيمي ببعث الانسجام ورفع الروح المعنوية لدى الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة؟
- 3- كيف يؤثر الاتصال المؤسسي في شقه التنظيمي بزيادة مجهود وتحسين مردودية الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

تدفع الباحث أسباب عديدة لتناول مشكلة ما بالبحث والتقصي، وتوسيع البحث في موضوع ثقافة العمل جملة من المسوغات والأسباب التالية:

2-1 أسباب موضوعية:

* اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وأداء العنصر البشري باختلاف طبيعة أنشطتها، واعترافها بمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية، وتفعيل متغيرات ذات أهمية في مجال نشاط المؤسسة كالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بصفة عامة.

* إبراز أهمية ودور الاتصال وخاصة الاتصال المؤسساتي في بعث علاقات إنسانية فعالة، والشعور بالانتماء لأفراد التنظيم داخل المؤسسات.

* المكانة التي يحظى بها الاتصال حالياً، وموقعه هيكلياً، دوره ومساهمته في تحقيق الولاء لدى العاملين بالمؤسسات.

2-2 أسباب ذاتية:

* رغبتنا في توسيع معارفنا العلمية حول الاتصال المؤسساتي والأهمية المتزايدة التي يحظى بها على كل المستويات والمجالات خاصة وأنه يتعلق بطبيعة تخصصنا الأكاديمي.

* عملنا بهذه المؤسسة ورغبتنا في دراسة موضوع الاتصال وأنواع الشبكات داخل المؤسسة دورها في تحقيق ولاء الأفراد، خاصة لما تشهده هذه المنظمة للعديد من المشاكل والصراعات المتكررة، خاصة من جهة الاتصال والذي يعتبر الدرع الواقي لتجنب الأزمات.

* تساؤلاتنا حول دور ومساهمة الاتصال المؤسساتي في تحقيق والوصول الى درجة الولاء المؤسساتي.

3- أهداف الدراسة وأهميتها

3-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي بتبني والتزام العاملين بقيم وثقافة (القانون أو النظام الداخلي، الاتفاقية الجماعية...) للمؤسسة العمومية.

- تسليط الضوء على المساعدة التي يقدمها الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي ببعث الانسجام ورفع الروح المعنوية للفئات العمالية بالمؤسسة العمومية.

- كشف تأثير وعمل الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي بزيادة مجهود وتحسين مردودية العاملين بالمؤسسة العمومية.

- معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانهيار وان لم نقل الزوال وعدم استمرارية وسمود هذا النوع من منظمات القطاع العام لفترة طويلة وقصر عمرها، وكمثال وعينة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

3-2 أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الموضوع من أهمية اتصال المؤسسة، إذ يعد الأداة الرئيسية لسير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وكذلك من كون أن ولاء الأفراد لمنظماتهم (الولاء التنظيمي) يعتبر عاملاً هاماً للنتيجة بفعالية المؤسسة.

3-2-1 فمن الناحية العلمية:

* الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد مساهمة الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي في تحقيق ولاء الأفراد والعاملين للمؤسسة.

* يأمل الباحثين ان تكون هذه الدراسة الميدانية إضافة وإثراء للمكتبة الجامعية لتتناولها جانباً مهماً من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة خاصة مؤسسات القطاع العام وقطاع النقل خاصة.

3-2-2 ومن الناحية العملية:

* معرفة مدى توافق وتناسب الاتصالات داخل المؤسسة مع تطلعات واتجاهات العاملين.

* كذلك تأتي الأهمية العملية بأن نعطي نتائج للدراسة وما سوف نقدمه من تصورات واضحة واقتراح توصيات للمسؤولين وللطاقم الإداري في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بسكرة، عن مدى ممارسة الاتصالات بفعالية للوصول إلى نزعة ولائية.

* التعرف وإعطاء نظرة عن المسببات والنقاط المكونة للصراعات داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالفرع النقابي للمؤسسة، باعتباره الناطق والممثل الرسمي والذي يوحد كلمة العاملين، وطبيعة الاتصالات السائدة والتي يمكن أن تكون أحد العوامل المتحكمة في درجة الولاء.

* التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في مجال التخصص.

4- الإجراءات المنهجية للدراسة

4-1 نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

عند القيام بأي دراسة أو بحث علمي لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية وتقنيات منهجية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يناسب طبيعة الدراسة والموضوع المعالج والذي يساعد على الحصول وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة، استعراض التقنيات المنهجية التي استخدمت في الدراسة (استمارة الاستبانة، الملاحظة والمقابلة) والتعريف بمجال الدراسة من حيث المجال الجغرافي، الزمني، والبشري الذي أجريت معه الدراسة.

وبذلك فقد عرف المنهج بأنه: "الأسلوب أو الطريقة الواقعية، التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث أكثر للناتج المتوصل إليها.⁽¹⁾

ويعرف على أنه "الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة، ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل الى نتائج ملموسة."⁽²⁾

وبما أن دراستنا تتمحور حول: "الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق ولاء العاملين للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بسكرة، فلقيام بجمع وجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام "المنهج المسحي" الذي يعني: " الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك.⁽³⁾

(1) عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص29.

(2) عصام حسن الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، **البحث العلمي أسسه ومناهجه**، ط 1، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 147.

(3) أحمد بن مرسل، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص286.

4-2 أداة جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين ويمكن عرضها كالآتي:

4-2-1 استمارة الاستبيان:

إن الغرض من استعمال أداة الاستمارة هو جمع البيانات والحصول على المعلومات التي يصعب الحصول عليها عن طريق الملاحظة، أيضا من أجل تدعيم وتأكيد بعض المعلومات المتوصل إليها عن طريق المقابلة، خاصة فيما يتعلق بمشاعر الأفراد ودوافعهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين.

حيث تعتبر استمارة الاستبيان " طريقة مباشرة ودقيقة لجمع المعلومات، كما هي تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة." (1)

واعتمدنا في دراستنا على الاستبيان وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة، ولتصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة، اطلعنا على العديد من المراجع كتب مذكرات ماجستير، دكتوراه، عدد من الاستبيانات المتعلقة بالموضوعات الشبيهة بالدراسة، كذلك بعض المقالات العلمية في مجال الاتصال المؤسسي والولاء التنظيمي.

وقد حاولنا قدر المستطاع أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة ومعبرة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، بحيث تحقق قدرا من التوازن في تغطية كل التساؤلات، وبالتالي فقد جزئت الاستمارة الخاصة بالدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية بالمؤسسة).

القسم الثاني: والمتمثل في محاور الدراسة والتي جاءت في ثلاث محاور:

المحور الأول: مساهمة الاتصال المؤسسي في تبني والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة. احتوى على (08) ثمان أسئلة.

(1) أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ط 4، ص 220.

المحور الثاني: مساعدة الاتصال المؤسساتي في بعث الانسجام ورفع الروح المعنوية للفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة. احتوى على (09) تسع أسئلة.

المحور الثالث: تأثير الاتصال المؤسساتي في زيادة مجهود ومردودية الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة. احتوى كذلك على (11) إحدى عشر سؤال.

وأسئلة الاستمارة ومحاوِر الدراسة جاءت مزيج بين:

- **الأسئلة المغلقة:** التي تعطي خيارات محددة للمبحوث ليختار واحد منها.
- **الأسئلة نصف مغلقة:** وتعطي للمبحوث فرصة ليختار من بين عدة خيارات مع إمكانية تعدد الخيارات في نفس الوقت.

4-2-1-1 اختبار صدق استمارة الاستبيان:

تم تصميم استمارة الاستبانة وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الاعلام والاتصال ودارة الأعمال والتسويق⁽¹⁾، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات المهمة قبل توزيع الاستمارة النهائية على المبحوثين، بهدف الوقوف على مواطن النقص والأخطاء لتصحيحها ومعرفة مدى تناسق وسلامة بناء الأسئلة ووضوحها وملائمتها لواقع المبحوث ومدى فهمه للسؤال، ومطابقتها مع إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين حيث تم إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف البعض منها التي لها نفس المعنى، حتى تم التوصل إلى الصيغة والشكل النهائي لها⁽²⁾.

(1) أنظر الملحق رقم (02)

(2) أنظر الملحق رقم (01)

4-2-2 الملاحظة:

تعتبر من الأدوات الهامة التي وظفناها، إذ قمنا بملاحظة المحيط الذي يتحرك فيه المبحوثين وهو مقر المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بسكرة، الاتصالات السائدة، علاقاته، سلوكياته وردود أفعاله التي ربطناها بمتغير الولاء.

فالملاحظة تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية، جمعية، الخ) بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات⁽¹⁾

أما فيما يخص نوع الملاحظة المستخدمة والتي اعتمدنا عليها، هي **الملاحظة بالمشاركة** لغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب وفي ظروفها الطبيعية، وهذا بصفتنا موظفين بالمؤسسة العمومية، والذي ساعد كثيرا في ملاحظتنا الشخصية للمبحوثين من خلال العلاقات القائمة بينهم والاتصالات المختلفة التي تتم بين الرئيس والعاملين وبين العاملين والرئيس، بين الإدارة والعاملين وبين العاملين والإدارة وبين العمال فيما بينهم في المؤسسة محل الدراسة، والسلوكيات والمعاملات وردود الأفعال، ومدى تأثير ذلك على طبيعة عملهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسة.

وتعرف **الملاحظة بالمشاركة**: أن الباحث يخضع نفسه الى الظروف المختلفة لمجتمع البحث، من حيث المشاركة في الحياة العادية لأفراده، والقيام بأعمالهم المختلفة. أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس، حيث يتفاعل ويتجاوب مع لأفراده كأنه عضو منهم ومن حياتهم اليومية دون القيام بأعمال أو تصرفات من شأنها تؤثر على الوضع العادي للمجال المدروس.⁽²⁾

4-2-3 المقابلة:

يعرفها الدكتور أحمد بن مرسل على أنها هي: "اللقاء المباشر، الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة." ⁽³⁾

كما عرفها موريس أنجريس: " هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا، وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين."

(1) موريس أنجريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2006، ص 99.

(2) أحمد بن مرسل، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 204-205.

(3) أحمد بن مرسل، نفس المرجع، ص 214.

كذلك المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم، وللتعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع المعيشة من خلال خصوصية كل حالة. (1)

ومن أجل تقصي والتعرف على المزيد من الحقائق ذات العلاقة بمضمون الدراسة، ولتعرف على طبيعة المؤسسة وتشخيص العلاقات الاتصالية والسلوكيات وردود الأفعال المبحوثين ومشاعرهم تجاه المؤسسة وإعطاء نظرة عن وبعض المؤشرات لولائهم لها، استخدمنا المقابلة غير المقننة وهذا لجعل المبحوثين يصرحون ويقولون كل شيء عما بداخلهم (خلفيات) للحصول على المعلومات والبيانات والتي منها نعرف آراءهم ومواقفهم من الاتصالات السائدة والتي كذلك تحدد نسبة ولائهم لمنظمتهم، وكذا تبسيط وشرح بعض الأسئلة الموجودة بالاستمارة حتى لا تأخذ تأويلات واتجاهات لا تخدم موضوع الدراسة.

وسيتم استخدام المقابلة مع المدير العام وبعض الإطارات ورؤساء المصالح وعمال آخرين للمؤسسة وقد تمحورت أسئلة المقابلة على طبيعة الوسائل والتعرف على الأنماط والشبكات الاتصالية المستخدمة والسائدة وهل تحقق حاجات العاملين ومبتغاهم وتعطيهم إحساسا بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.

4-2-4 الوثائق والسجلات:

كما استعانا بالوثائق والسجلات والتي يقصد بها " كل كتابة تقدم دليلا ومعطيات، ثم توسعت لتشمل كل نظام اتصال يسمح بتقديم دليل أو شهادة " (2)، وهذا للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال وتصنيفهم، وتوزيعهم على المصالح، والتعرف كذلك على توقيت ودوام عملهم، إضافة على ذلك هذا الحصول على مخطط الهيكل التنظيمي، القانون الأساسي، النظام والقانون الداخلي، الاتفاقية الجماعية والبطاقة التقنية للمؤسسة.

5- مجتمع وعينة الدراسة

5-1 مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع البحث على أنه " مجموعة عناصر، له خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عنها البحث أو التقصي". (3)

(1) موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(2) رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 76.

(3) موريس أنجريس، نفس المرجع، ص 298.

كما يعرف أيضا أنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلي أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة.⁽¹⁾

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث الكلي هو موظفي وعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة، والمقدر عددهم بـ 168 عامل.

5-2 عينة الدراسة:

للحصول على بيانات تتعمم بالموضوع لا بد اختيار عينة من مجتمع البحث وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لإجراء الدراسة عليها.

فالعينة إذن هي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين ⁽²⁾ ، وهي أيضا مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ⁽³⁾

ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار **العينة القصدية**، ويقوم هذا النوع من العينات على القصد والتعمد في اختيار وانتقاء مفردات العينة بطريقة محكمة، لا مجال فيها للصدفة بحيث يقوم الباحث بانتقاء مفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يهدف إليه في دراسته فيجب على الباحث ضبط مجتمع الدراسة بشكل دقيق وبعدها يركز الباحث فقط على المفردات التي تخدمه في دارسته دون غيرها.⁽⁴⁾

ويقصد بها كذلك سحب عينة من مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث، وتواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء هذه العناصر المثالية⁽⁵⁾، وهذا الاختيار لم يكن عشوائيا أو بمحض الصدفة بل استنادا الى العديد من الاعتبارات التي هي موضوع الدراسة وتتماشى مع التمثيل الإجمالي لمجتمع الدراسة الأصلي، وعلى هذا الأساس نذكرها كالاتي:

- اختيارنا للطاقت الإداري جاء نتيجة لاعتباره الجهة التي تسهم في وضع طرق وكيفيات سير عجلة العمل داخل المؤسسة إتصاليا.
- تعدد وتنوع أساليب، وسائل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة والتي تعتبر كبادرة أساسية لقياس نسبة الولاء لدى موظفي المنظمة.

(1) لحسن عبد الله باشيوية وآخرون، **البحث العلمي مفاهيم أساليب وتطبيقات**، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص 253.

(2) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 301.

(3) د. محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

(4) د. محمد فاتح حمدي وسميرة سطوطاح وآخرون، **مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث**، دار الحامد، عمان، 2019، ص 67.

(5) موريس أنجرس، نفس المرجع، ص 311.

- المستوى التعليمي لأفراد العينة، هو ما يسمح لنا بتصميم استمارة الاستبيان مناسبة وذلك من أجل الوصول الى إجابات دقيقة وواضحة.
- الحضور الدائم لأفراد العينة بمقر المؤسسة، باعتبار أن بعض العاملين غير متواجدين بصفة دائمة داخل المؤسسة أو يعملون بالمناوبة الليلية وبحكم نوع وطبيعة الوظيفة.

وقدر عدد الموظفين المعنيون بالدراسة بـ **45 موظفا** وعاملا من عدد الموظفين الإجمالي، يوزعون على (05) خمس مصالح، تتمثل في مصلحة الاستغلال 13 موظفا، مصلحة المستخدمين 07 موظفين، مصلحة الصيانة 10 موظفين، مصلحة المحاسبة والمالية 05 موظفين، مصلحة التموين 03 موظفين، ممثلي الفرع النقابي وأعضاء لجنة الخدمات الاجتماعية 06 عمال، وكاتبة المديرية. ولما كان عددهم محدود فقد اعتمدنا على أسلوب **الحصر الشامل** لكل المفردات الموجودة على مستوى مقر المؤسسة، وبالتالي العمال الآخرون لا يدخلون حيز دراستنا للأسباب التي تم ذكرها مسبقا.

6- مجالات الدراسة:

1-6 المجال الجغرافي:

وبما أن دراستنا ستكون في ولاية بسكرة، والتي ستكون محل الدراسة وبالتالي فقد حدد المجال المكاني للدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة الكائن مقرها بمنطقة الحضائر طريق شتمه بسكرة، وهو الإطار المكاني لدراستنا الميدانية بحكم تتوفر فيها شروط الدراسة بالإضافة إلى ربح الوقت، الجهد وموظفا بها.

2-6 المجال الزمني:

يرتبط المجال الزمني لدراستنا ابتداء من شهر جانفي 2021 بعد تلقي الموافقة من طرف لجنة التكوين الخاصة بالتخصص، حيث قمنا مبدئيا بعملية إحصائية للمراجع المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة التي كانت مرحلة هامة من أجل ضبط الخطة المنهجية للدراسة، وكذلك منهج الدراسة الملائم وأدوات جمع البيانات وضبط مجتمع البحث وعينة الدراسة، إلى غاية شهر جوان 2021.

3-6 المجال البشري:

لقد ركزت هذه الدراسة على التعرف على دور ومساهمة الاتصال المؤسسي (التنظيمي) في تحقيق ولاء الفئات العمالية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة. ويتمثل المجال البشري للدراسة في العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة، وقد بلغ عددهم 168 عاملا مقسما على خمس مصالح، وتم اختيار قصديا وعمديا 45 موظف وعامل.

تعداد موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة حسب المصالح المبينة في الجدولين رقم (01) و (02) أدناه:

الجدول رقم 01: المصالح المكونة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة.

عدد الموظفين		المصلحة	الرقم
عدد موظفي الطاقم الإداري بالمصلحة	العدد الإجمالي لموظفي المصلحة		
02	02	الإدارة العامة	01
06	15	مصلحة المستخدمين	02
07	127	مصلحة الاستغلال	03
05	05	مصلحة المحاسبة والمالية	04
03	03	مصلحة التمويل	05
02	16	مصلحة الصيانة	06
25	168	الإدارة العامة + خمس (05) مصالح	المجموع

الجدول رقم 02: هيكلية المصالح المكونة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة بسكرة.

عدد الموظفين		المصلحة	الرقم
هيكلية المصلحة	العدد الإجمالي لموظفي المصلحة		
المدير العام	02	الإدارة العامة	01
كاتبة المديرية			
رئيس المصلحة	15	مصلحة المستخدمين	02
إطار مكلف بالأجور			
إطار مكلف بالوسائل العامة			
(02) عون ادارة			
سائق وزن خفيف			
عون متعدد الخدمات			
(08) أعوان أمن			

رئيس المصلحة	127	مصلحة الاستغلال	03
إطار مكلف بالبرمجة			
عون إدارة مكلف بمراقبة المداخل			
(03) رؤساء حظيرة			
محصل المال			
رئيس فوج المنظمين والمراقبين			
(04) منظم ومراقب			
(02) مراقبي خطوط الشبكة			
(57) قابض			
(55) سائق عمومي			
رئيس المصلحة	05	مصلحة المحاسبة والمالية	04
(02) إطار محاسب			
محاسب			
أمين الصندوق	03	مصلحة التمويل	05
رئيس المصلحة			
إطار مكلف بتسيير المخزون			
أمين المخزن	16	مصلحة الصيانة	06
رئيس المصلحة			
(04) أربع ميكانيكيين			
(02) مطالبين			
(02) كهربائي مركبات			
حداد			
رئيس فرقة الغسل والتشحيم			
(05) عمال غسل وتشحيم			
168 موظفا		المجموع	

7- مفاهيم الدراسة

تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة بدقة بما يتناسب مع أهداف الدراسة عملية ضرورية وهامة حتى يتمكن الباحث من التمييز بينها وبين مفاهيم أخرى تتشابه معها، ويمكن تعريف المفهوم بأنه " تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها. (1)

كما يشير أيضا أنه " مستويات تجريدية للظواهر الواقعية، ورموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع الباحث بواسطة لغتهم. (2)

وعند تحديد المفاهيم لابد من مراعاة الأطر النظرية والإمبريقية العامة التي تحيط بالمفهوم، وتتطوي هذه الدراسة على المفاهيم الآتية:

7-1 الاتصال (La Communication)

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين سواء كانوا أفرادا أو جماعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني.

• التعريف الاصطلاحي:

عرفه زهير إحدادن " بأنه التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ عن طريق الإشارات والكلمات والوسائل التي ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم. (3)

وهناك تعريف آخر: الاتصال هو العملية التي ينقل من خلالها الفرد أو الجماعة (المراسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد والجماعات الأخرى (المستقبلون) وهذا المعنى العام الذي تمحورت حوله مفاهيم الاتصال الكلاسيكية. (4)

الاتصال عملية يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات، أو الآراء، أو الاتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين، لهدف ما، في موقف ما، عن طريق الرموز بغض النظر عما يعترضها من تشويش. (5)

عرفه الدكتور سمير حسين " بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو انتشار الشيوخ المؤلف لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من

(1) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص158.

(2) فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

(3) زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص09.

(4) زهير إحدادن، نفس المرجع، ص 09.

(5) د. صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط 1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص 13.

شخص إلى عدة أشخاص باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كلا من الطرفين".⁽¹⁾

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، وهو بمثابة خطوط تربط البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً.⁽²⁾

• التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية ارسال أو استقبال رسالة بين موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، وكلما كانت الرسالة الاتصالية واضحة، واستخدم لإيصالها الوسيلة المناسبة كلما كانت أكثر اقناعاً وتأثيراً، وبذلك كانت جميع أطراف العملية الاتصالية من المدير العام للمؤسسة أو موظفي الإدارة الوسطى أو باقي العاملين راضيين عن النتيجة.

7-2 الاتصال المؤسسي (La Communication Institutionnelle)

• التعريف الاصطلاحي:

يعرفه الباحث **Rogers** بأنه " عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات"⁽³⁾

وقد تم تعريف **الاتصال المؤسسي** أيضا بأنه عبارة عن " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات، ويحقق التعاون الذهني والعاطفي

بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".⁽⁴⁾

اقترح **لوصادا فاسكس** تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل، حيث حدد **اتصال المؤسسة** في " مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة، بوصفها قائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها".⁽⁵⁾

(1) محمد حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 20-21.

(2) عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط 1، دار المعتر، عمان، 2015، ص 15.

(3) د. عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 151.

(4) د. منال طلحت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 22.

(5) د. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر، الجزائر، 2003، ص 29-30.

ويعرفه روجرز 1976 بأنه " الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".
اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها، وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها. (1)

• التعريف الإجرائي:

يشير مفهوم الاتصال المؤسسي في هذه الدراسة إلى الاتصال الذي تمارسه الإدارة أو القيادة، وبالتالي فهو مجمل الأشكال والأنشطة والوسائل الاتصالية القائمة بين الإدارة أو القيادة والعاملين وبين العاملين والإدارة والعاملين فيما بينهم بالمؤسسة العمومية للنقل حضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة. كذلك الاتصال المؤسسي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقات بين عمال المؤسسة العمومية للنقل حضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، وهو يرمي إلى انجاز مهام موحدة، وبلوغ أهداف مشتركة...

7-3 الاتصال التنظيمي (La Communication Organisationnelle)

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا ما أكده " سان سوليو" بقوله: " إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية." (2)

• التعريف الاصطلاحي:

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه "اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها." (3)
ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه: " عبارة عن اتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال غير الرسمي." (4)

(1) حنان منصور، الاتصال المؤسسي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، 2019، ص 23-24.

(2) أ. الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 1، العدد 2، 2014، ص 64.

(3) مثير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 13.

(4) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 16.

كما عرف العلق الاتصال التنظيمي بأنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً. (1)

• **التعريف الإجرائي:**

عملية انتقال أو نقل المعلومات والبيانات والآراء والاقتراحات بين المستويات، بين الإدارة والعمال، والعمال والإدارة، وبين وحدات تنظيم الداخلية والخارجية (المصالح وفروع أو مكونات وعناصر الهيكل التنظيمي) للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، باستخدام أساليب ووسائل مختلفة كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات وغيرها لتحقيق أهداف المؤسسة (تحسين صورتها وكسب ولاء العاملين والتأثير في دافعيتهم وتحقيق التماسك الاجتماعي للمؤسسة)، وهو ما يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي والشبكات الاتصالية السائدة.

7-4 **الولاء (La Loyauté)**

يعد الولاء إحدى مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يحوي نشاطه النفسي والاجتماعي لتحقيق التكيف مع بيئته، فالولاء هو نتيجة عوامل خارجية يتفاعل معها الفرد، لذا فإن الولاء ليس سمة ثابتة بل هو سلوك قابل للتغيير، حيث يتأثر بالمؤثرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالفرد.

• **التعريف الاصطلاحي:**

الولاء هو " انبثاق من التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الحب والاخلاص يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني، أو حزب سياسي، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبياً وعقلياً دون أن تفرض عليه سلطة لا يستطيع مقاومتها والوقوف في وجهها". (2)

يمثل شعوراً ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته، كما يمثل شعوره بالمسؤولية اتجاه هذا الشيء.

ويمثل ذلك الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله. (3)

يعرف كذلك **الولاء** على أنه " التفاني الإرادي والعلمي والدائم من قبل فرد ما اتجاه قضية معينة، فيتصرف الفرد بالولاء، أولاً إذا كان لديه القضية التي ينتج بولائه لها، وثانياً عندما يهب نفسه لخدمتها طواعية، وثالثاً عندما يعبر عن هذا الإخلاص والتفاني للقضية بطريقة عملية مقبولة وبخدمة القضية بصورة فعالة ودائمة".

(1) د. بشير محمود العلق، **الاتصال في المنظمات العامة**، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 17.

(2) فاطمة عطا الله، **التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 8، العدد 15، 2017، ص 257.

(3) بلطرش حياة وجميل أحمد، **أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 30.

- ويمكن أن ينطوي تحت مصطلح الولاء عدة مصطلحات حسب " مدحت محمد أبو النصر":
- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 - شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء هام في حياته.
 - حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.
 - الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
 - خاصية سائدة لسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان. (1)

5-7 الولاء التنظيمي (La Loyauté Organisationnelle)

إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وأحد أهم المفاتيح التي تسعى المنظمة لكسبها لما له من آثار إيجابية على الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة المنشأ، الحديثة في الاهتمام، والولاء هو سلوك يكتسب ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضاً على العامل بوسائل الإكراه، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرف **الولاء التنظيمي** بأنه " الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وأقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها".

يرى **بورتر وزملاؤه** أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- 2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
- 3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة. (2)

الولاء التنظيمي ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائماً لطالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة. فهو يتضمن علاقات نشطة وإيجابية مثمرة

(1) مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك، القاهرة، 2005، ص38-39.

(2) فاطمة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص257.

بين الفرد ومنظمتها، تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغرض المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وارتباطه الشديد بها. (1)

وعرفه الرواشدة أن الولاء التنظيمي "عبارة عن ارتباط الأفراد بقيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة حيث فرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي:

1- الإحساس بالانتماء ويظهر في التعبير عن الرأي بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

2- المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل القناعة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3- الإخلاص والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف.(2)

بينما قد أوضح آخرون أن **الولاء التنظيمي** هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

التطابق: ويقصد به "درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه. "

الانهماك في العمل: ويعني أن يكون الفرد منهمكا بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

الإخلاص والوفاء: ويقصد بهما "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته (3)

من خلال تعريف الولاء التنظيمي المتعددة والتي حاولنا طرحها والحرص على وملاءمتها ومناسبتها لموضوع دراستنا، فالولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتها، وأنه سلوك يكتسبه الفرد بفعل هذا الارتباط والمداومة عليه.

• **التعريف الإجرائي:**

مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة ومدى استعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها من خلال قناعاته بقيمتها واحترامه لمعايير المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة (القانون والنظام الداخلي وسياسة المؤسسة) مما يجعله يحافظ على استمرارية العمل بها (الشعور بالأمن الوظيفي).

كذلك درجة ارتباط العاملين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بسكرة مع منظماتهم والرغبة القوية في البقاء فيها والاستمرار والاستعداد لتضحية بجهدهم ووقتهم ونفسهم من أجلها،

(1) بلطرش حياة وجميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص30.

(2) فاطمة عطاء الله، نفس المرجع، ص257-258.

(3) منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 76-

كاحترام توقيت الحضور والانصراف، التقليل من نسبة الغيابات، التحدث والتكلم عن المؤسسة بالإيجاب والتقديم النصح بالبقاء فيها، زيادة في مردود العمل، والاسهام التلقائي في حل المشكلات.

8- الدراسات السابقة:

إن التطور الحاصل في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية وغيرها من العلوم إنما هو نتيجة التراكم المعرفي الذي عرفه كل حقل من هذه الحقول، فلا نتصور دراسة تبدأ من العدم، حتى لا نبقي عند نقطة واحدة.

فالدراسات السابقة تساعد الباحث في التزود بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها، ومن ثم يستفيد من نتائجها من ناحية مقارنة تلك النتائج بالنتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية. (1) ودراستنا هذه شأنها شأن الدراسات السابقة فقد اعتمدت على دراسات سابقة تتقاطع معها، أو تتشارك معها في أحد المتغيرات وهي كالتالي:

8-1 دراسات تتعلق بالاتصال المؤسساتي:

الدراسة الأولى: دراسة الباحثة بن عمار زليخة المعنونة بـ: واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2001. (2)

في هذه الدراسة حاولت الباحثة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي وسائل الاتصال المؤسساتي؟ ما هي أطره التنظيمية؟ وجاءت الفرضيات كالاتي: يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية، عدم توفر الأطر المنافسة للاتصال المؤسساتي في الجامعة، يتميز الاتصال المؤسساتي في الجامعة بقلة المتخصصين، تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسساتي.

أما المنهج المتبع في الدراسة فقد اعتمدت الباحثة منهج المسح بالعينة، واستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. أما فيما يتعلق بعينة الدراسة اعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة وشملت: 8590 طالب، 241 عامل في الإدارة، و301 أستاذ.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إيلاخ ونشر المعلومات وإيصالها داخل المؤسسة.
- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية.
- التحاور والنشاط بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة.

(1) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 79.

(2) بن عمار زليخة، واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2001.

- الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثمة يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم الحلول من خلال البحوث والدراسات العلمية.
- ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات وتحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات.
- رسم برامج سياسية اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف.
- قيام هذه البرامج على أسس ميدانية وواقعية.
- تنويع الرسائل الإعلامية شكلا ومضمونا.
- توفير أطراف اتصالية "خلايا، مصالح، مكاتب، مديريات" يشرف عليها أخصائيين وجعلها فروعاً من الكليات والأقسام.
- توسيع وتطوير مجالات العلاقات الخارجية.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث شريط الشريف محمد المعنونة ب: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز عناية، 2009** (1).

وقد انطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة "سونلغاز" لدى فئة الإطارات الوسطى؟ والتي تندرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية: ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟، ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟، هل للسند تأثير على الولاء التنظيمي؟، هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟، هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟، هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة انطلاقاً من الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

والفرضيات الجزئية كالتالي:

- كلما كان الاتصال شفويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة.
- كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى. كلما كان الاتصال كتابيا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
- كلما اتسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

(1) شريط الشريف محمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2009.

- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحا كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- وقد احتوت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الصفرية:
- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0,05 بين السن والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز.
- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0,05 بين الأقدمية في المؤسسة والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0,05 بين الولاء التنظيمي وطبيعة النشاط الممارس لدى الإطارات الوسطى.
- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0,05 بين الحالة العائلية والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- واعتمد الباحث على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- أما فيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة يتكون من 83 إطارا، ونظرا لصغر الحجم فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع الإطارات الوسطى العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع عنابة والبالغ عددهم 73 إطارا، بعد استبعاد 10 إطارات الذين تم عليهم إجراء ثبات الاختبار.
- واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على تصميمه للاستمارة فقط والتي تم تقسيمها إلى جزئين: الجزء الأول يهدف إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز ويتكون من 19 بندا مقسمة على أربعة محاور، أما الجزء الثاني يقيس الولاء التنظيمي ويتكون من 24 بندا.
- وتوصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج من أهمها:
- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.
- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت بـ 0,56 .
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب كل من السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

الدراسة الثالثة: الدراسة التي أعدها الباحث محمد أمين عبادنة المعنونة بـ: **الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة واشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، دراسة حالة الجزائر، 2018** ⁽¹⁾ .

انطلق الباحث في دراسته من الاشكالية المحورية المتمثلة في: كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في إدارة سمعة الجزائر من أجل استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر؟ والتي تندرج تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع الاتصال المؤسساتي وأنشطة العلاقات العامة في القطاع الحكومي بالجزائر؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال المؤسساتي وتقنياته في تسويق صورة الجزائر كمقصد للاستثمار الأجنبي المباشر؟
- كيف تساهم برامج العلاقات العامة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ووزارة الصناعة في تسويق فرص الاستثمار المتاحة في الجزائر؟
- هل تساهم الصورة الذهنية للبلد بأي طريقة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر؟
- ما مدى مصداقية التقارير الدولية حول صورة المناخ الاستثماري في الجزائر؟
- وللإجابة على تساؤلات دراسته اعتمد على الفرضيات التالية:
- هناك فروق دالة بين دور وسائل الاتصال المؤسساتي وتقنياته في تسويق صورة الجزائر كمقصد للاستثمار الأجنبي المباشر.
- هناك فروق دالة بين دور برامج العلاقات العامة في تسويق صورة الجزائر كمقصد للاستثمار الأجنبي المباشر.

- توجد علاقة قوية بين الصورة الذهنية للجزائر وقرارات المستثمرين الأجانب.
- صورة الجزائر ليست سيئة كما تصورها وسائل الإعلام الأجنبية والتقارير الدولية.
- واعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد اعتمد على المقابلة المقننة للتحكم أكثر في المعلومات المراد الحصول عليها،

⁽¹⁾ محمد أمين عبادنة، **الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة واشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر3، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2018.

استمارة الاستبيان والمقسم الى شقين: الأول موجه للعاملين بالعلاقات العامة بوزارة الصناعة والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، أما تصميم الاستبيان الثاني موجه للمستثمرين الأجانب المقيمين في الجزائر، والملاحظة.

أما فيما يخص مجتمع البحث يتكون من مجتمعين الأول هو العاملين بمجال العلاقات العامة والتخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة بوزارة الصناعة والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وعددهم 60 فرداً، أما المجتمع الثاني هو المستثمرين الأجانب المقيمين بالجزائر، واتبع أسلوب العينة القصدية الدراسة وتوصل الباحث من خلال دراسته الى مجموعة من النتائج لعل أهمها:

- الاتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية لا يزال ضعيفا بل دليل أنه مجرد وظيفة فقط بيد أنه من المفروض أن تخصص له مديرية أو قسم مستقل بذاته يشمل موظفين مؤهلين في المجال.

- ضعف الدعاية والإعلان في الجزائر وضعف الكوادر البشرية المختصة في مجال الدعاية الاقتصادية.

- الدولة لا تعتمد على السياسات الراشدة داخل الدولة من أجل تحسين صورة الجزائر الذهنية في الخارج.

- أن وسائل الإعلام الوطنية لا تسير استراتيجيات المؤسسات الوطنية لتحقيق الهدف المشترك والمتمثل في مصلحة الجزائر باستقطاب المستثمرين الأجانب.

- أن صورة الجزائر على العموم ايجابية لدى المستثمرين الأجانب العرب على عكس المستثمرين الأجانب الغرب الذين يؤكدون أن صورة الجزائر لديهم متوسطة إلى سلبية.

- أظهرت الدراسة أن ارتباط الجزائر بالصور النمطية المرتبطة بقارة إفريقيا من الأسباب التي أثرت سلباً في تشويه صورة الجزائر وأدت إلى تكوين انطباع سلبي عن الجزائر.

الدراسة الرابعة: اعداد الباحثة عثمانى كريمة المعنونة ب: دور وسائل الاتصال المؤسساتي في تعزيز العلامة التجارية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، 2020. (1)

خرجت هذه الدراسة بسؤال رئيسي: فيما يتمثل دور وسائل الاتصال المؤسساتي في تعزيز العلامة التجارية كوندور إلكترونيك؟، كما تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الموضحة كآتي: هل تستغل مؤسسة كوندور الهوية البصرية في التعريف بعلامتها التجارية؟، هل تستغل مؤسسة كوندور الاتصال الحديث من أجل تمرير رسائل نوعية للعلامة التجارية؟، هل يعمل الاتصال الرقمي لكوندور على تعزيز العلامة التجارية وتوطينها في المجتمع؟ .

(1) عثمانى كريمة، دور وسائل الاتصال المؤسساتي في تعزيز العلامة التجارية، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال، 2020.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتصنيف وتنظيم المعلومات الخاصة بوسائل الاتصال المؤسساتي والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه أثناء استخدامه والالتزام بمعايير فاعليتها الاتصالية في إطار أداء دورها لتعزيز العلامة التجارية، اعتمدت الباحثة على العينة القصدية وشملت القائمين بالاتصال على مؤسسة كوندور إلكترونيك والمسؤولون بصفة مباشرة وشملت 37 مفردة يمثلون عينة الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد في عملية جمع البيانات على الملاحظة المباشرة والتي مرت بمرحلتين، الملاحظة المنظمة والمستمرة والملاحظة المعمقة، المقابلة واستمارة الاستبيان كأداة مكتملة للأدوات السابقة.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج والتي يمكن إدراج أهمها على النحو التالي:

- تستغل كوندور هويتها البصرية في التعريف بعلامتها التجارية من حيث المبدأ والمعنى في إطار استراتيجية اتصالية مفعلة كنسق بصري رسم كيانها الظاهري.
- تستغل كوندور الاتصال الحدتي من أجل تمرير رسائل نوعية بخصوص علامتها التجارية ضمن إطار تنظيمي للحدث يتمتع بالتخطيط والتنظيم، باتباع خطوات إجرائية للعملية الاتصالية الحديثة.
- تعمل وسائل الاتصال الرقمي لكوندور على تعزيز علامتها التجارية وتوطينها في المجتمع ضمن الأهداف الاستراتيجية، تنخرط في تحقيقها بانتقاء أفضل أدوات وتقنيات الاتصال الرقمي إيماناً منها بأهميتها وأنها جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والعلامات التجارية.

8-2 دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة الأستاذ سليمان فارس المعنونة ب: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، 2011.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. وطرح الأستاذ التساؤلات التالية:

- كيف تنظر الإدارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسات العامة إلى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟
- هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة عن أخرى في الولاء التنظيمي؟
- ما العوامل أو المتغيرات المؤثرة أكثر من غيرها في الولاء التنظيمي؟

(1) سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الأول العدد 27، عدد الصفحات 23.

- أليس من الممكن أن يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغير الخصائص الشخصية وخاصة تلك المتعلقة بالخصائص المهارية والمعرفية في مستوى الولاء؟
- هل هناك من اختلاف في رؤى العاملين اتجاه السياسات التحفيزية الولاء التنظيمي وفقا لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤديونها إشرافية أو غير إشرافية؟
- استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية موظفون من مختلف المستويات وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الدراسية (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل التحفيزية للموظفين، ووجود علاقة قوية ايجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين اتجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

الدراسة الثانية: إعداد الباحثة فريدة زيني والمعونة بـ: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس/الجزائر/المغرب، 2013⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وهدف أيضا إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة والأجر الشهري). وكذا أثر العوامل التنظيمية (النمط القيادي والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والاستقلالية المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر الفرص البديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز)، وأثر كل ذلك على الأداء الوظيفي. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

(1) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

وتم طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي؟ والذي تم تقسيمه الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالولاء التنظيمي؟ وما العوامل المكونة له؟ وما النتائج المتوقعة تحقيقها؟
- ما هو الأداء الوظيفي؟ وما هي الاستراتيجيات (الطرق) المتبعة لتقييم أداء العاملين في المنظمات؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم؟
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية(الاستقلالية) المتاحة، المعلومات المرتدة عن الأداء، الإقرار بالإنجاز؟
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج جامعاتهم؟

كذلك شملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للخصائص الشخصية للعينة والمتمثلة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية.

تألف مجتمع الدراسة من كافة الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، ممن يمارسون العمل الأكاديمي التدريسي، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 2181 عضواً، واختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية بما يتوافق مع مجتمع بحثها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كانت أكبر من مصادر الولاء التنظيمي لها، يليها اهتمام الأساتذة بسمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية وجاء في

المرتبة الثالثة شعورهم بالفخر عند إخبارهم الآخرين بأنهم أفراد في الجامعة. وبشكل عام أظهرت النتائج مستوى متوسطا من الولاء للجامعة من قبل الأساتذة.

- رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.
- الأساتذة يرون أن جو العمل يتصف بالود والتعاون بدرجة متوسطة كذلك، وأن جو العمل يسوده الصداقة والصراحة بين أفراد الأساتذة بدرجة متوسطة أيضا.
- مستوى متوسط من الاستقلالية المتاحة للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

- اتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء عالية، حيث يستطيع الأساتذة اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في إنجاز العمل المكلفين بتأديته بشكل عال، كذلك يبتاهم الإحساس بمعرفة مستوى أدائهم فيما إذا كان جيدا أو رديئا بشكل عال أيضا. إلا أن تزويدهم بالمعلومات حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم أولا بأول كان بشكل متوسط.

- وجود علاقات إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد، والحرية المتاحة، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة، وهذا معناه أن الأساتذة الذين لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى ولو توفرت الفرص البديلة.

الدراسة الثالثة: اعداد الباحث مالكي محمد أمين والمعنونة بـ: **العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، 2016.**⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها ومعرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير وتحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذه الأخيرة، وأنت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين العاملين بالشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير -BCR- بسطيف؟

- هل هناك اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي هذه الشركة ترجع الى الاختلافات في الخصائص الشخصية؟

(1) مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.

- كيف تؤثر العوامل التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة في أبعاد الولاء التنظيمي حسب موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-بسطيف؟
وتم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:
 - فرضية أساسية بوجود ولاء تنظيمي لدى موظفي الشركة والتي اندرجت تحتها 09 فرضيات مقسمة بين المتغيرات الشخصية:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير الجنس لدى موظفي الشركة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير السن لدى موظفي الشركة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الشركة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير الحالة العائلية لدى موظفي الشركة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير الخبرة لدى موظفي الشركة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في المستوى العام للولاء حسب متغير طبيعة الوظيفة لدى موظفي الشركة.
والمتغيرات التنظيمية:
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متغير صراع الدور وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متغير غموض الدور وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متغير التدريب الوظيفي وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.
- تمت استبانة هذه الفرضيات بعينة عددها 37 موظف، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الى:
- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعدا سائدا لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة، يليه البعد المعياري ثم البعد المستمر.

- وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة والوظيفة فقط. بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد المتضمنة في المتغيرات التنظيمية (صراع وغموض الدور، التدريب الوظيفي) إلا في حالة بعد إدراك الفائدة من التدريب المتضمن في متغير التدريب الوظيفي، فإنه لم يرتبط بأي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.
- الدراسة الرابعة:** اعداد الباحثة السوقية آلاء والمعونة ب: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون، 2017.⁽¹⁾

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى مستوى تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا. وطرحنا مشكلة البحث على الشكل التالي: ما هي العوامل المؤثرة على ولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون؟

واشتق من هذا التساؤل خمس تساؤلات فرعية:

- ما هو مستوى تحفيز العاملين في شركة آسيا؟
 - ما هو مستوى ضغوط العمل في شركة آسيا؟
 - ما هو مستوى تطوير المسار المهني للعاملين في شركة آسيا؟
 - ما هو مستوى القيادة التحويلية المتبع في شركة آسيا؟
 - ما هو مستوى الولاء التنظيمي في شركة آسيا؟
- وانطلقت الدراسة من فرضية عدم وجود أثر بين الحوافز، تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، القيادة التحويلية، على الولاء التنظيمي للعاملين.

تكون مجتمع البحث من موظفي شركة آسيا لصناعة الكرتون وهي منشأة لصناعة الكرتون المضلع والعلب الكرتونية، وكانت العينة عبارة عن 30 موظف ممن قبلوا المشاركة في الدراسة، واستخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

ولإجابة عن فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام استبيان لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وعولجت احصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى تأثير التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية بنسبة متفاوتة.

- كذلك كان لمتغيرات القيادة التحويلية، والتحفيز الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.

(1) السوقية آلاء، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

- قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات تسهم في الحفاظ على مستوى الولاء التنظيمي من خلال تعزيز مفهوم القيادة التحويلية بشكل أكبر، بالإضافة إلى تطوير نظام الحوافز مادياً ومعنوياً وجعله يتميز بالعدالة والمرونة للمحافظة على رضا الموظفين وولائهم.
- العمل على تخفيف ضغط العمل عن العاملين من خلال فترات استراحة للأعمال طويلة المدة، بالإضافة إلى القيام بنشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل تزيد من الراحة النفسية للعاملين.
- الاهتمام بالتدريبات المهنية المتعلقة بالعمل وتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية.
- العمل على دعم برامج تطوير المسار المهني المناسبة للعاملين لكي يدركوا إمكاناتهم، وتزويدهم بالتوجيهات المناسبة لتحسين أداء أعمالهم.

8-3 التعليق على الدراسات السابقة:

وتعقبنا على هذه الدراسات على حد اطلاقنا نلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت على إحدى المتغيرات (الاتصال المؤسسي أو الولاء التنظيمي)، باستثناء دراسة شريط الشريف محمد التي ركزت على المتغيرين معا من خلال علاقة الاتصال التنظيمي أو الاتصالات الممارسة ومتغيرات السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، وطبيعة النشاط وتأثيرها على الولاء المؤسسي.

في حين ركزت دراستنا أو الفجوة المعرفية التي تعالجها هذه الدراسة دور ومساهمة الاتصال التنظيمي من خلال أنواع الاتصالات وطبيعتها (الرسمي وغير الرسمي، الصاعد والنازل والأفقي)، كذلك الوسائل المختلفة والمستخدمة لتمرير هذه الرسائل، والأنماط والشبكات الاتصالية السائدة (المركزية واللامركزية)، أو التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار والتركيز عليها من خلال مراعاة إيجابيات وسلبيات كل نوع وكل نمط، وخلق أنماط شبكات جديدة تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق ولاء العاملين للمنظمة. وهذا من تبني والتزام العاملين بقيم وثقافة أو سياسة (القانون والنظام الداخلي واحترام الاتفاقية الجماعية)، وخلق جو من الانسجام والتوافق والذي يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الجهود وتحسين الأداء، والعمل على تحقيق الاستقرار والشعور بالأمن الوظيفي وتقليل تسرب العاملين.

وبالتالي إعطائها هوية وصورة وسمعة حسنة وجيدة سواء لدى العاملين وهم الأساس والقاعدة الرئيسية لهويتها والدور الذي يقومون به للوصول الى الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور الخارجي عن المؤسسة، وهذا ما قد يعطي دراستنا صبغة جديدة نلتبس فيها أهم ما جاءت بها هذه الدراسة.

8-4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أخذنا من خلال هذه الدراسات خلفية معرفية بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات والنتائج المتوصل إليه، واستفدنا منها في الجانب المنهجي بحيث ساعدتنا في انتقاء الأفكار المناسبة أثناء تحديدنا لإشكالية الدراسة.

كما يقول الدكتور محمد عبد الحميد في هذا السياق أن الدراسات السابقة تتلخص أهميتها في اكتساب الباحث خبرة الباحثين في البحث العلمي والاستفادة من نتائجهم في تطوير المشكلة البحثية، وزيادة الاقتراب منها أكثر وتحديد موقعها من هذه الدراسات. (1)

8-5 المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

نوضح من خلال هذين الجدولين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال المؤسساتي، الولاء التنظيمي ودراستنا الحالية:

الجدول رقم 03: الدراسات المتعلقة بمتغير الاتصال المؤسساتي	
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة 01: بن عمار زليخة (واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية)	
<ul style="list-style-type: none"> - الفرضيات. - مجتمع الدراسة. - العينة العشوائية المنتظمة. - طبيعة المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الاتصال المؤسساتي. - المنهج المسحي. - نوع الدراسة. - أدوات جمع البيانات. - مؤسسة عمومية.
الدراسة 02: شريط الشريف محمد (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي)	
<ul style="list-style-type: none"> - فرضية رئيسية / فرضيات ثانوية / فرضيات صفرية. - المنهج الوصفي التحليلي. - أدوات جمع البيانات. - طبيعة نشاط المؤسسة. - دراسة العلاقة بين المتغيرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - نوع الدراسة. - مؤسسة عمومية. - متغير الاتصال التنظيمي. - متغير الولاء. - العينة قصدية.

(1) محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 2، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 93.

الدراسة 03: محمد أمين عبادة	
(الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة واشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر)	
<ul style="list-style-type: none"> - الفرضيات. - المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. - مجتمع الدراسة في شق (المستثمرين الأجنب). 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الاتصال المؤسسي. - أدوات جمع البيانات. - نوع الدراسة. - العينة القصدية.
الدراسة 04: عثمانى كريمة	
(دور وسائل الاتصال المؤسسي في تعزيز العلامة التجارية)	
<ul style="list-style-type: none"> - المنهج الوصفي التحليلي. - مجتمع الدراسة. - طبيعة المؤسسة (مؤسسة من القطاع الخاص). 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الاتصال المؤسسي. - أدوات جمع البيانات. - نوع الدراسة. - دراسة الدور. - العينة القصدية.

الجدول رقم 04: الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي	
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة 01: الأستاذ سليمان فارس	
(أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي)	
<ul style="list-style-type: none"> - أدوات جمع البيانات (الملاحظة والمقابلة). - المنهج الوصفي التحليلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الولاء التنظيمي. - نوع الدراسة. - العينة غير الاحتمالية.
الدراسة 02: فريدة زيني	
(الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي)	
<ul style="list-style-type: none"> - أدوات جمع البيانات (الملاحظة والمقابلة). - المنهج الوصفي التحليلي. - العينة العشوائية الطبقية. - الفرضيات 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الولاء التنظيمي. - نوع الدراسة. - استمارة الاستبانة.

<p>الدراسة 03: مالكي محمد أمين (العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - المنهج الوصفي التحليلي. - العينة العشوائية الطبقية. - طبيعة نشاط المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الولاء التنظيمي. - أدوات جمع البيانات. - نوع الدراسة. - مؤسسة عمومية.
<p>الدراسة 04: السوقي آلاء (العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - الفرضيات. - المنهج الوصفي التحليلي. - مجتمع الدراسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - متغير الولاء التنظيمي. - نوع الدراسة. - أدوات جمع البيانات (الاستبانة). - العينة القصدية.



الإطار التطبيقي للدراسة

1- تقديم عام عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة

أولاً: الإطار القانوني لنشأة المؤسسة

1- الطبيعة القانونية للمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية السيد وزير الأشغال العمومية والنقل.

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-92 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق لـ 14 مارس 2010.

2- الاسم الكامل للمؤسسة:

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

3- رمز المؤسسة:

ETUSB (Etablissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Biskra)

4- مقرها الاجتماعي:

منطقة الحظائر، الطريق الوطني رقم 31 طريق شتمة، بلدية بسكرة، ولاية بسكرة.

5- هدفها:

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري وشبه الحضري لولاية بسكرة، وذلك طبقاً للتنظيم العام للنقل، كما تتولى المؤسسة مهمة الخدمة العمومية.

ثانياً: الإطار الوظيفي للمؤسسة

1- رأس مال المؤسسة:

يتشكل من الأملاك المنقولة، أو مخصصة من الدولة أو الجماعات المحلية أو مقتناه من الأموال الخاصة بالمؤسسة، زيادة على حق الانتفاع من جميع الأملاك العقارية غير المدرجة في نمتها المالية المخصصة لها لاحتياجات الخدمة العمومية، وكذلك يتشكل من تخصيص الدولة الأولي.

2- إدارة المؤسسة:

يدير المؤسسة مجلس إدارة، المعين بالقرار الوزاري رقم 12/0400 بتاريخ 2012/09/02 ويسيرها مدير عام، كما يشهد على صحة حسابات المؤسسة محافظ حسابات أو الخبير المحاسب وفق اتفاقيات مبرمة بينه وبين المؤسسة لفترة معينة.

3- مقر المؤسسة:

تم تخصيص المقر السابق لشركة الوطنية لنقل البري SNTR الكائن بمنطقة الحظائر والمقدر مساحته الإجمالية بـ 39996 م² لفائدة المؤسسة بموجب قرار السيد الوالي رقم 10/007 المؤرخ

في 10 فيفري 2010 كمرحلة أولى، ثم تم تحويل هذا المقر لفائدة المؤسسة بموجب لائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 05 للدورة 117 المنعقد بتاريخ 2011/09/18.

4- المحتوى المادي للمؤسسة:

- المساحة المبنية: 4325 م²
 - المساحة غير مبنية: 35671 م²
- هذا المقر يحتوي على:
- جناح إداري (الطابق الأرضي والعلوي): 950 م²
 - ورشة الصيانة والميكانيك والتخزين: 2273 م² منها:
 - ✓ مساحة الصيانة والميكانيك: 1921 م²
 - ✓ مخازن قطع الغير ولواحقها: 266 م²
 - ✓ مكاتب ودورات المياه: 86 م²
 - محطة الوقود: 300 م²
 - ورشة الوقاية (الغسيل والتشحيم...): 813 م²
 - جناح المطعم ولواحقه: 443 م²
 - مركز الأمن والرقابة: 21 م²

5- نشاط المؤسسة:

- بداية نشاط المؤسسة: 2010/07/01.
- تمحور نشاط المؤسسة في النقل العمومي للأشخاص على مستوى المحيط الحضري لمدينة بسكرة، بشبكة استغلال تم إعدادها من طرف مكتب دراسات مختص مكلف من وزارة النقل (وزارة الأشغال العمومية والنقل حاليا).

6- حظيرة المؤسسة:

- الحظيرة الإجمالية: 30 حافلة نوع سوناكوم بسعة 100 راكب، 01 شاحنة صغيرة، 01 سيارة سياحية، 01 سيارة نفعية.

7- خطوط الاستغلال:

تمتد شبكة الاستغلال للمؤسسة من شتمة شرقا إلى المحطة البرية الجديدة غربا ومن بسكرة القديمة جنوبا إلى منطقة التجهيزات شمالا موزعة على سبعة خطوط حضرية وشبه حضرية.

ثالثا: المخطط التنظيمي

هو عبارة عن استثمار في الأشخاص لذا فإن المؤسسة تقوم بتفحص الإدارة عن طريق دراسة العاملين بدقة متناهية وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة متوفرة تكون هناك الفرص للحصول على التمويل اللازم للمؤسسة.

1- أهمية المخطط التنظيمي:

تتجلى أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح، فمن خلاله تحديد الأنشطة والاعمال التي ينبغي القيام بها، بحيث تخصص الموارد اللازمة لها وتوفير السبل والوسائل التي تتسق فيما بينها.
- تسهيل وتحديد الادوار ومسؤوليات الافراد في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستخدام الافضل للموارد المتاحة.
- تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات والاقسام.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها، العمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

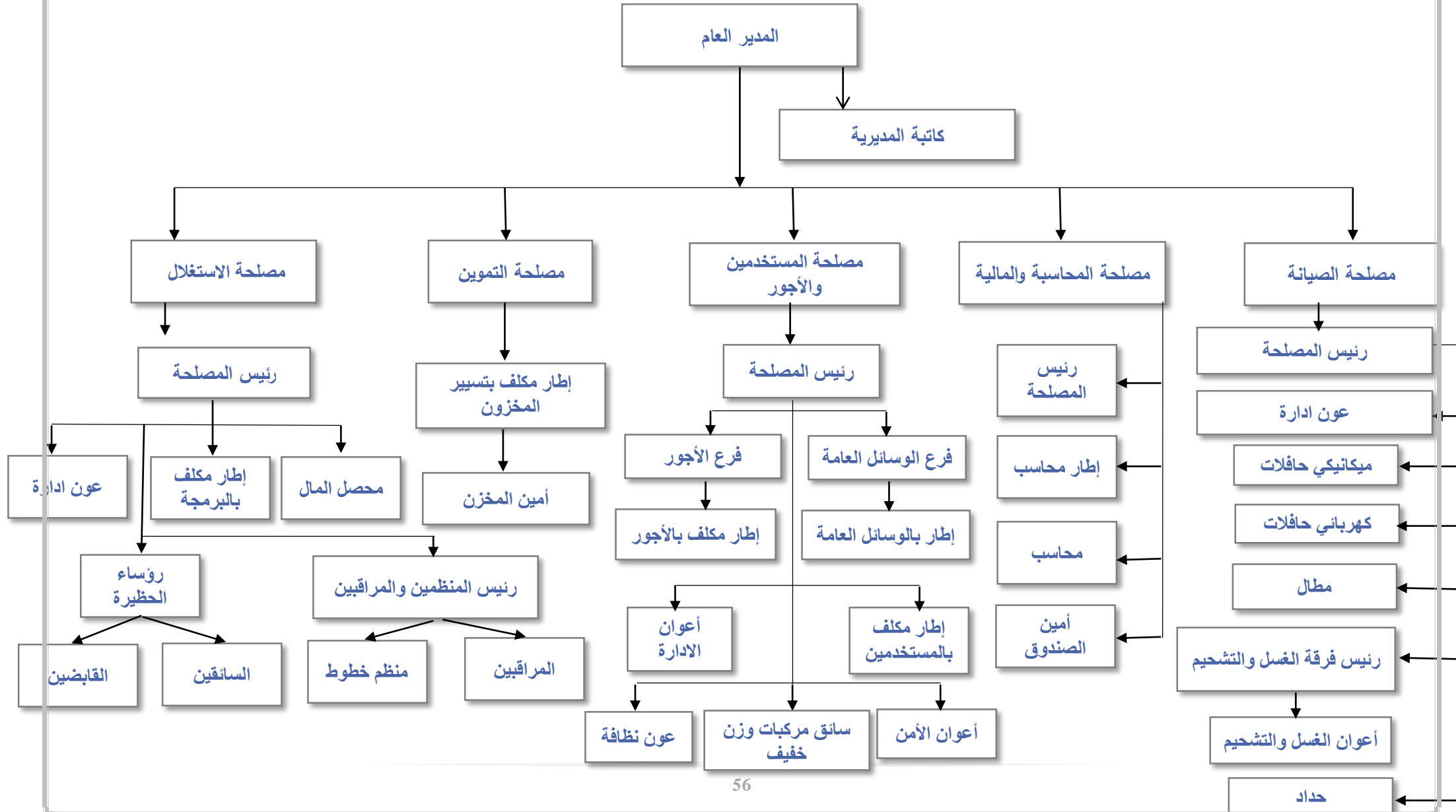
2- مكونات المخطط التنظيمي:

• الهيكل التنظيمي:

وهو الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم وحدات ووسائل التنسيق والاتصالات الفعالة بين هذه الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة، التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري محل الدراسة.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.



تمهيد:

بعد إتمام جميع الإجراءات المنهجية للدراسة، انطلقا من بناء الإشكالية إلى بناء استمارة الاستبانة وللوصول إلى النتائج وتحقيق أهدافها، وتبعاً لنوع الدراسة والتي تستخدم المنهج المسحي من خلال استبيان موزع على العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة ، حيث نسعى من خلال هذه الفصل بتحويل المعطيات الكيفية وبغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها التي وجهت لعينة الدراسة عبر ثلاث محاور وتحويلها إلى بيانات كمية، من أجل الوصول إلى معطيات دقيقة وحسابات صحيحة، قمنا بالاعتماد والاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار السادس والعشرون **Version 26** والذي يرمز له باختصار **SPSS**، في تحليل البيانات التي جمعت للإجابة عن أسئلة البحث.

2- تحليل وتفسير بيانات وإحصائيات الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة (متغيرات الدراسة)

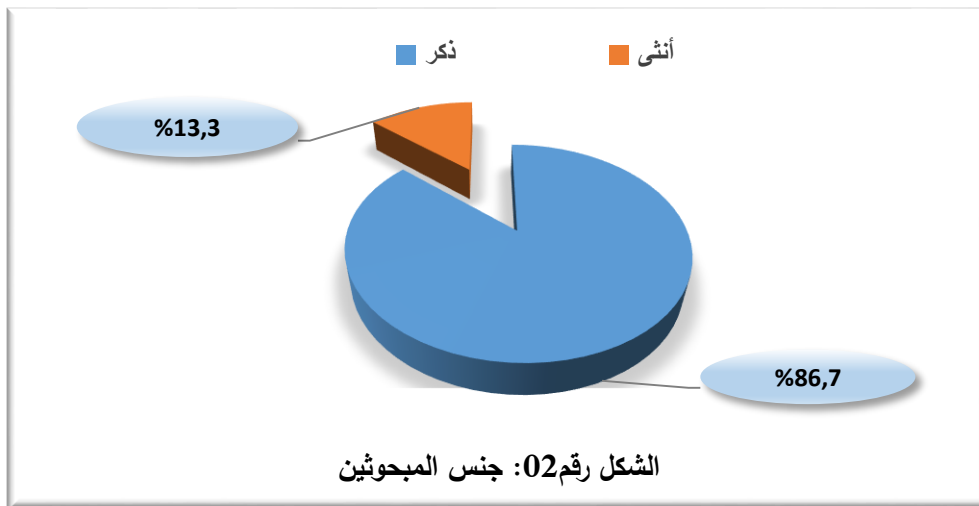
أولاً: الجداول البسيطة

1- عرض البيانات العامة لعينة الدراسة

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص الباحثين وخلفياتهم، وكثيراً ما يعتمد عليها كمؤشر في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حيث ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية، إذ ينذر أن نصادف بحثاً ميدانياً لم يتخذها إطار موجهاً له ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة الاستبانة لهذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية مع خمس متغيرات متعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، والأقدمية بالمؤسسة.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	86,7
أنثى	06	13,3
المجموع	45	100

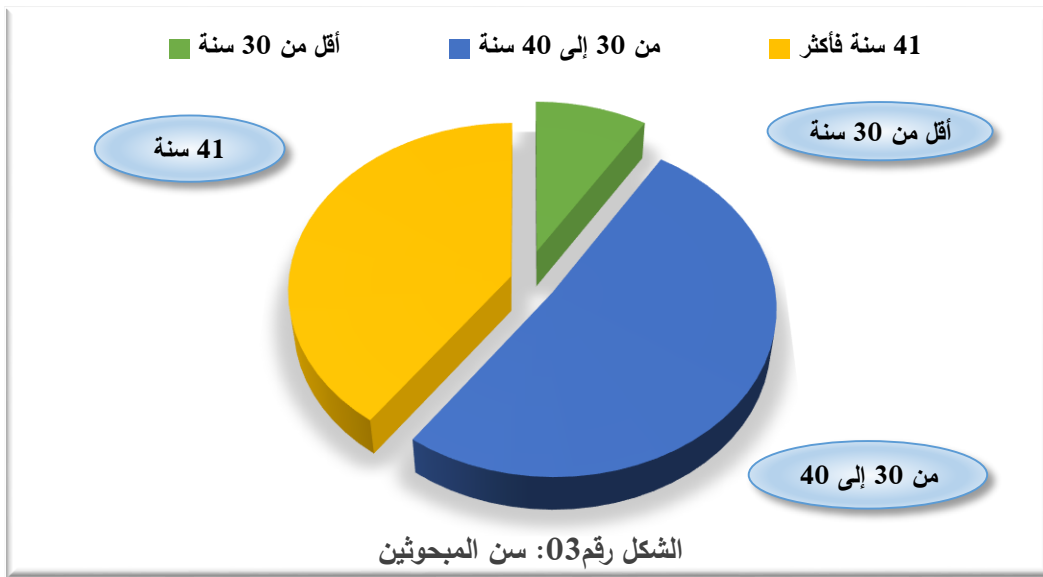


يتضح من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (02) الموضحين، أعلاه أن أكبر نسبة من الباحثين هم من جنس الذكور بنسبة قدرت بـ 86,7%، بينما كانت نسبة الإناث تقدر بـ 13,3%.

كما يتضح لنا كذلك من خلال النسب التي تحصلنا عليها أن الذكور هم أكبر فئة عاملة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد على الجنس الذكوري أكثر من الجنس الأنثوي، بسبب أن بعض الأنشطة بالمؤسسة تتناسب مع العاملين الذكور دون الإناث.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8,9	04	أقل من 30 سنة
51,1	23	من 30 إلى 40 سنة
40	18	41 سنة فأكثر
100	45	المجموع



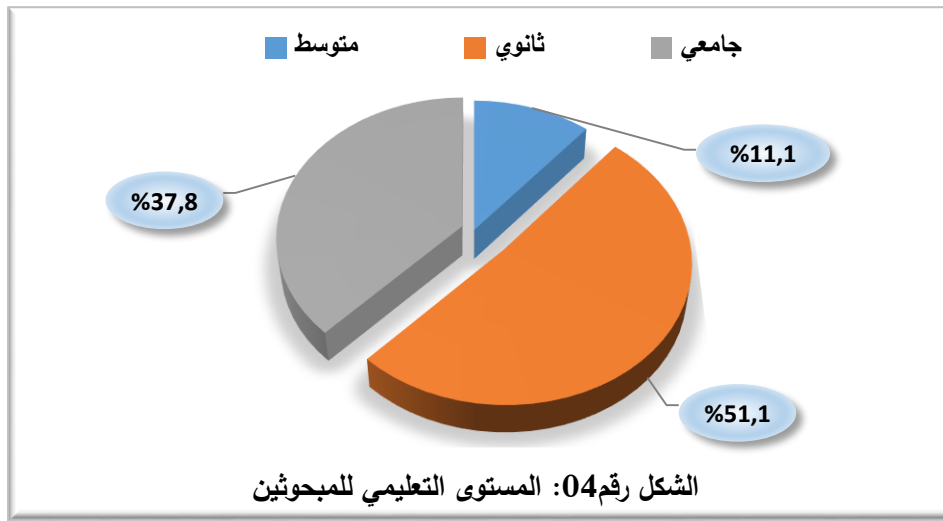
أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) والشكل أعلاه رقم (03)، والتي تشير إلى توزيع أفراد العينة من حيث الفئات العمرية للعينة المدروسة، وقد قدرت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 والنسبة الأكثر حضورا في العينة بـ 51,1%، في حين قدرت نسبة الفئة الثانية والتي تراوحت أعمارهم من 41 فأكثر بـ 40,00%.

أما الفئة العمرية الأقل حضورا فهي التي حدد سنه بأقل من 30 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ 8,9%. تشير النسب السابقة إلى أن الفئات العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة، 41 سنة فأكثر) هي الأكثر استخداما، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن معظم الموظفين والعاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة من هذه الفئات، ففي هذه المرحلة يكون الفرد قادرا على العطاء ويتميز

بنضج وقدرات فكرية وكذا مستويات وخصائص عالية تتمثل في المهارة والكفاءة والقدرة وعلى الابتكار والإبداع والحماس والجرأة في طرح الأفكار البناءة، كذلك تتمتع هذه الفئة بقدرة جسدية قادرة على تحمل مختلف مشقات العمل وضغوطاته وخبرة تكون لصالح المؤسسة، هذا ما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والوظائف في المؤسسة وهي المحدد الأساسي لهذه الفئات العمرية.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11,1	05	متوسط
51,1	23	ثانوي
37,8	17	جامعي
100	45	المجموع



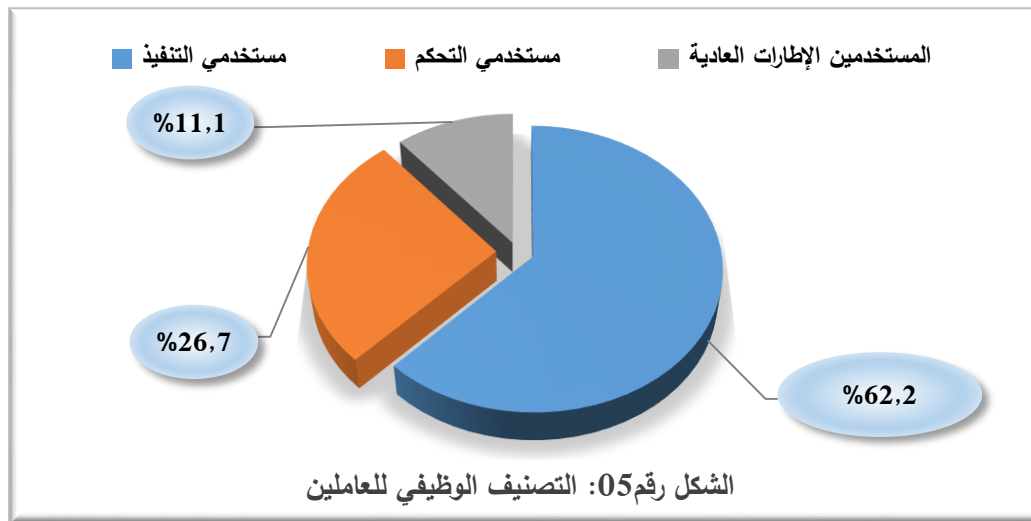
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه رقم (04)، أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـ 51,1% وهو ما يعادل 23 فردا أجابوا على الاستمارة البحثية، تليها نسبة 37,8% للمستوى الجامعي كذلك ما يعادل 17 فردا أجابوا على الاستمارة، تليها نسبة 11,1% للمستوى التعليمي المتوسط.

وقد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، فطبيعة المهام التي تقوم بها المؤسسة تحتاج لتوظيف حاملي شهادات التعليم الثانوي بحكم أنها مؤسسة خدمية ونشاطها يعتمد بنسبة كبيرة على تقديم الخدمة العمومية باستعمال وسائل النقل (الحافلات)، وهذا حسب ما أفادنا به رئيس

مصلحة المستخدمين عند سؤاله في المقابلة التي أجريت معه عن متغير المستوى التعليمي في المؤسسة مصرحاً لنا، بأن الوظائف والمهام التي توفرها المؤسسة وشروط ومعايير التوظيف تستلزم الأشخاص ذوي هذا المستوى التعليمي والذين يتوزعون على كل من مصلحة الاستغلال والتي بها أكبر عدد من العاملين من ذوي هذا المستوى (السائقين والقاضين)، مصلحة الصيانة، ومصلحة المستخدمين والممثلين في أعوان الإدارة، أما عن ذوي المستوى الجامعي والاطارات فإن يتوزعون على الطاقم الإداري المسير للمؤسسة، ووجود كفاءات ذات مستوى عالي بالمؤسسة يسهم ويسهل من عملية التواصل ويخلق نوع من التفاهم ويزيد من سيرورة المعلومات مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة وأداء الأفراد كذلك حكم المناصب التي تتوفر عليها المؤسسة تتطلب مستويات عالية خاصة من الجانب والطاقم الإداري.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
مستخدمي التنفيذ	28	62,2
مستخدمي التحكم	12	26,7
المستخدمين الإطارات العادية	05	11,1
المجموع	45	100



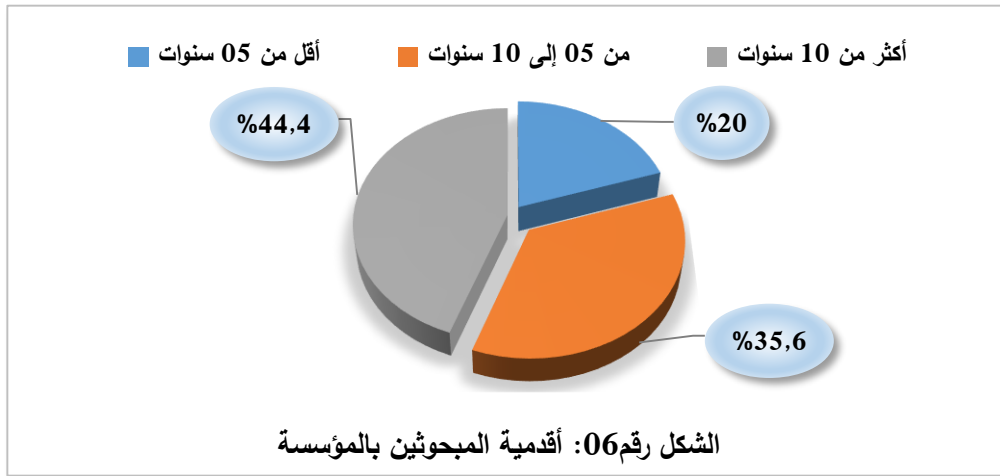
بين لنا الجدول رقم (08) والشكل أعلاه رقم (05) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من التصنيف الوظيفي مستخدمي التنفيذ بنسبة تقدر بـ 62,2%، والذين يشغلون مناصب (حسب المخطط والهيكل التنظيمي للمؤسسة) السائقين، القابضين، المراقبين، منظمي الخطوط، عمال الصيانة، أعوان الأمن، وأعوان الإدارة. يليها التصنيف الوظيفي لمستخدمي التحكم بنسبة تقدر بـ 26,7%، والذين عادت يشغلون المناصب كالإطارات المكلفين كل حسب مهامه، ورؤساء الحظيرة، محاسب، وكاتبة المديرية. ثم يليها

المستخدمين الإطارات العادية بنسبة 11,1%، والذين يمثلون رؤساء المصالح وهو ما يعادل 05 أفراد أجابوا على الاستمارة البحثية.

وللاشارة فإن هذه التصنيفات بالمؤسسة تخضع لمعيار المستوى التعليمي وقوانين العمل بالمؤسسة، استنادا لما أشرنا إليه في الجدول والشكل السابقين رقم (03)، ويمكن تفسير بأن التصنيف الوظيفي الخاص بمستخدمي التنفيذ والذي قد حاز على أكبر نسبة راجع لضرورة متطلبات العمل بالمؤسسة ونشاطها الخدمي. أما تصنيفي مستخدمي التحكم والمستخدمين الإطارات العادية فهم يمثلون أغلبية الطاقم الإداري بالمؤسسة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
20	09	أقل من 05 سنوات
35,6	16	من 05 إلى 10 سنوات
44,4	20	أكثر من 10 سنوات
100	45	المجموع



يلاحظ من خلال الإحصائيات في الجدول رقم (09) والشكل أعلاه رقم (06)، أن النسبة العالية تمثل 44,4% والمقدرة بـ 20 موظف وعامل الذين أمضوا فترة العمل بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات، وتليها نسبة 35,6% والمقدرة بـ 16 موظف وعامل الذين أمضوا فترة العمل من 05 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 20% ما يعادل 09 موظفين الذين قضوا فترة العمل أقل من 05 سنوات.

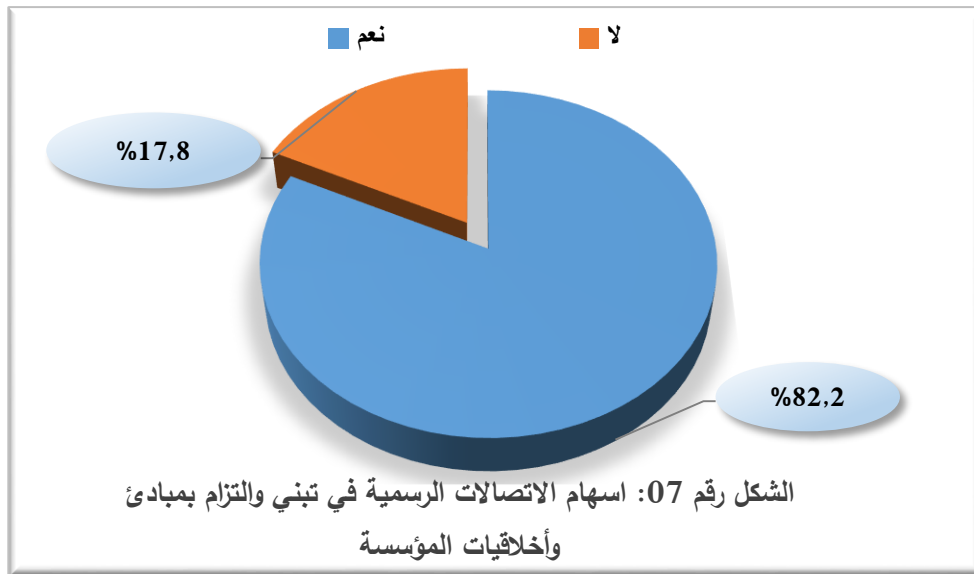
كل هذه النسب تدل على أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة لديهم الإقدمية مما تمكنهم من الأداء الجيد والتفهم السريع لكل ما يدور من اتصالات وعلاقات وربما

تكوين علاقات جديدة تمكن وتسهم بإكتساب خبرة أكبر، مما يخلق ويعطي لهم خبرة عمل كافية تبني خبرات ومعارف والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالوظائف كما لها دور تعزيز الولاء التنظيمي وتشكيل العلاقات غير الرسمية والتي تنعكس على نفسية وقيم العاملين بالمؤسسة واكتساب الأفراد الجدد بالمنظمة لقيم جديدة.

المحور الثاني: مساهمة الاتصال المؤسسي في تبني والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة

الجدول رقم 10: اسهام الاتصالات في إطار الوظيفة (الرسمي) في تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	82,2
لا	08	17,8
المجموع	45	100



تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (10) والشكل رقم (07) أعلاه، أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم بـ 82,2% أي ما يعادل 37 عامل يرون أن الاتصالات الرسمية تسهم مساهمة كبيرة في تبنيهم والتزامهم بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الاتصالات الرسمية لا تسهم مساهمة كبيرة في تبنيهم والتزامهم بقيم وثقافة المؤسسة يمثلون نسبة تقدر بـ 17,8%، أي ما يعادل 08 عمال من العدد الإجمالي لأفراد العينة، وذلك كون أن الاتصالات الرسمية تلعب دورا في إيصال قيم وثقافة المؤسسة وسياستها التي توفرها الإدارة، وحرصها على تطبيقها وتحقيقها، عن طريق مجموعة من

الأطر والقنوات الرسمية والتي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها، يتعرف من خلاله الموظفون على ما هو مطلوب منهم من طرف مسؤوليهم، ويكون ذلك عن طريق التعليمات والأوامر التي قد تكون شفوية أو مكتوبة من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية، أو يكون اتصالاً رسمياً من الموظف لرئيسه يبلغه بسير العمل والمشكلات التي تعيق تنفيذه أو استفسارات بشأن إجراءات العمل وخطواته.

الجدول رقم 11: مظاهر تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة لدى الفئات العمالية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
45,9	17	تنفيذ الواجبات المهنية للوظيفة
24,3	9	المناقشات والأحاديث خلال الاجتماعات
29,7	11	احترام النظام الداخلي للعمل
100	37	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة 45,9% من عينة الدراسة الذين أجابوا بـ نعم حول إسهام الاتصالات (في إطار الوظيفة) الرسمي في تبني قيم أخلاقيات ومبادئ العمل بالمؤسسة يتم من خلال تنفيذ الواجبات المهنية للوظيفة، تليها احترام نظام العمل بنسبة 29,7%، ويفسر ذلك بأن أغلب العاملين يكتسبون الثقافة والقيم المؤسسة من خلال الاتصالات التي تتم في أوقات العمل خلال أدائهم لمهامهم الموكلة إليهم.

وكذلك بان تبني والالتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة راجع إلى تنفيذ الواجبات المهنية للوظيفة التي تكون عن طريق تنفيذ التعليمات الموضوعة للحفاظ على سلامة وصحة العاملين وتجنب ارتكاب أي فعل قد يتسبب عنه قصور في تنفيذ التعليمات مع التحلي بالأمانة والنزاهة والمهنية والمحافظة على مكان العمل والتعامل مع الوثائق والمعلومات بسرية وعدم إفشاء أسرار العمل للغير. تم تليها احترام النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعتبر تجسيدا لأوامر وتوجيهات العمل التي تتمثل في شروط العمل وسياسة المؤسسة وإجراءات الدخول إلى المؤسسة والخروج منها وضبط الحضور والغيابات... إلخ، وأخيراً المناقشات والأحاديث خلال الاجتماعات التي تتمحور حول أهداف المؤسسة والمشاكل التي تواجه المؤسسة وعمالها، مع إعطاء للعامل حق إبداء الرأي وإعطاء الأفكار التي قد تساهم في زياد الإنتاجية.

الجدول رقم 12: أسباب عدم تبني والتزام بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة لدى الفئات العمالية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
12,5	01	غياب ثقافة واضحة المعالم
25	02	السياسة التي تنتهجها المؤسسة
25	02	عدم الرضا عن ظروف العمل
37,5	03	عدم وضوح القيم التي تسير عليها المؤسسة
100	08	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المبحوثين المجيبون بـ لا يبررون إجابتهم عن سبب عدم تبنيهم والتزامهم بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة وهو عدم وضوح القيم التي تسير عليها المؤسسة وذلك بنسبة 37,5%، إضافة الى السياسة التي تنتهجها المؤسسة وعدم الرضا عن ظروف بغياب بنسبة متساوية تقدر بـ 25%، ويمكن أن يتم تفسير ذلك راجع الى فشل أو عجز في الاتصالات الرسمية في نظر المبحوثين في تبني والتزامهم بقيم وأخلاقيات المؤسسة.

كما أكدت الدكتورة ماجدة العطية بأن الثقافة الضعيفة والقيم غير الواضحة التي تسير عليها المؤسسة ، تأثرا تأثيرا كبيرا على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بالعمل حيث تؤدي إلى تدني مستوى العمل وظهور عدم الاتفاق بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ففيها يتراجع التمسك بالقيم الجوهرية لها والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما كانت الثقافة أقوى وذلك سيأثر عليها التأثير الأكبر على سلوك أعضائها بالدرجة العالية من المشاركة والشدة، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك، ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي⁽¹⁾، وكمثال على ذلك، بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسفت الذي التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساسا على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام، بذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائما الريادة والتطور والابتكار.

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1 دار الشروق للنشر، 2003، ص 299.

الجدول رقم 13: مصدر القواعد والأسس التي يكتسبها العاملون حول المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
28,9	13	القوانين والتنظيمات
20	09	مدير المؤسسة
26,7	12	المسؤول المباشر (رئيس المصلحة)
13,3	06	الزملاء
2,2	01	المجتمع
8,9	04	القيم الشخصية
100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه الذي يوضح مصدر القواعد والأسس التي يكتسبها العاملون عن المؤسسة نجد أن أغلب المبحوثين، يتمثل لهم مصدر القوانين والتنظيمات (قانون العمل، النظام الداخلي، الاتفاقية الجماعية) المعمول بها بالمؤسسة وذلك بنسبة 28,9%، تليها نسبة 26,7% ممن يعتبرون المسؤول المباشر والمقصود به في دراستنا هذه هو رؤساء المصالح كمصدر للقواعد والأسس المكتسبة عن نظام العمل بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 8,9% من المبحوثين لا يعتبرون القيم الشخصية والمجتمع والذي يمثل نسبة 2,2% كمصدر يزودهم بأسس وقواعد المؤسسة.

تفسر هذه النتائج المتعلقة بمصدر الأسس والقواعد الذي يتمثل في القوانين والتنظيمات المعمول بها، إلى قواعد العمل التي تفرض على العمال، وسياسة المؤسسة المطبقة والتعليمات التي ترسلها الإدارة إلى مختلف الفئات العمالية، وكذلك الملصقات من إعلانات وتعليمات ونسخ من النظام الداخلي المنشورة التي تحمل الأسس والقواعد الخاصة بالمؤسسة ونشاطها.

أما فيما يتعلق بالمسؤول المباشر يعتبر بالنسبة لبعض المبحوثين كمصدر لهذه الأسس والقواعد التي يكتسبونها عن جو العمل بالمؤسسة، كذلك الدور الذي يلعبه هؤلاء في توضيح هذه القوانين باعتبار أغلب رؤساء المصالح بالمؤسسة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ولديهم أقدمية بالمؤسسة هذا ما يجعلهم على دراية بهذه الأسس والقواعد والحرص على تنفيذها من طرفهم ومن طرف مرؤسيهم.

الجدول رقم 14: الأساليب الاتصالية التي تجعل العاملين يتبنون قيم وثقافة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
13,3	06	مقابلات
35,6	16	اجتماعات
13,3	06	إنجازات المؤسسة
17,8	08	الاحتفالات والمناسبات
20	09	الأحاديث الجانبية (الإيجابية منها)
100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) المبين أعلاه أن نسبة 35,6% من المبحوثين أجابوا بأن الاجتماعات يتم من خلالها تبني العاملين لقيم وثقافة المؤسسة، تليها نسبة 20% متعلقة بالأحاديث الجانبية خاصة الإيجابية منها حسب ما تم الإشارة إليه باستمارة أحد المبحوثين كأسلوب لتبني هذه القيم والثقافات، تليها نسبة 17,8% متعلقة بالاحتفالات والمناسبات، وأخيرا نسبة 13% للمقابلات، ونفس النسبة 13% لإنجازات المؤسسة.

يتضح لنا من خلال النسب التي تحصلنا عليها والموضحة في الجدول أعلاه أن الاجتماعات هي الطريقة والأسلوب الغالب، والتي تمكن من تبادل حجم كبير من المعلومات التي يتم تداولها وتوفر كل التفاصيل والشروح حول هذه القيم والثقافة وهذا بالنظر للدور الكبير والفعال الذي يلعبه الحوار في فهم الموظف لقيم وثقافة المؤسسة، إذ يعتبر الحوار أهم طريقة للتفكير الجماعي الذي يولد أفكار جديدة إبداعية في العمل وهذه إحدى القيم المؤسسية التي تتبناها وتشجع عليها أغلب المؤسسات. وتتميز بسهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات مما يخلق توافق قيم المؤسسة مع قيم وثقافة العاملين.

الجدول رقم 15: اتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
71,1	32	نعم
28,9	13	لا
100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والنتائج المتحصل عليها أن أغلب المبحوثين من عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم يقومون بالاتصال بمسؤوليهم بنسبة 71,1%، في حين نجد نسبة 28,9% ممن لا يقومون بالاتصال بالمسؤولين عنهم للبحث أكثر وفهم لوائح وقواعد المؤسسة .

فمن خلال قراءة هذا الجدول نفسر أن اتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة بالنسبة للذين أجابوا بـ "نعم" أي أن التمسك بقواعد المؤسسة راجع إلى التشجيعات التي يتلقاها العاملين من طرف المسؤولين. أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "لا" فنفسر هذه الإجابة على أن الاتصال الوارد بين العاملين والمسؤولين لا يعزز التمسك بقواعد ونظام المؤسسة.

الجدول رقم 16: طريقة الاتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
53,1	17	بتشجيع منهم
46,9	15	بمبادرة منك
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول رقم (16) نجد أن المبحوثين يتلقون تشجيع من المسؤولين وفتح المجال للاتصال بهم لإزالة الحواجز بهدف التعرف أكثر والتمسك بلوائح وقواعد المؤسسة والتي تمثل نسبة 53,1%، في حين نجد نسبة 46,9% من يرون أن الاتصال بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة يكون بمبادرة منهم.

وهذه النتائج راجعة إلى تركيز المسؤولين على الاتصالات النازلة على حساب الاتصالات الصاعدة، وهذا ما أكده لنا بعض رؤساء المصالح أثناء المقابلة التي أجريناها معهم، مما يدفع العاملين إلى كسر هذا الروتين والمبادرة بالاتصال لضمان السير الحسن للمؤسسة والمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي حول قيم المؤسسة، هذا ما يعزز لديهم حب الانتماء والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 17: أسباب إجراء العاملين الاتصال بالمسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
06,7	03	الاطلاع على ثقافة المؤسسة وسياساتها
26,7	12	معرفة أهداف المؤسسة
66,7	30	لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل
100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) والاحصائيات يتبين أن معظم المبحوثين، يعود سبب اتصالهم بمسؤوليهم لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل وذلك بنسبة 66,7%، في مقابل ذلك تليها أو نجد أن نسبة 26,7%، يرجع سبب اتصالهم لأجل معرفة أهداف المؤسسة، أما الدين يرجع سبب اتصالهم بالمسؤولين الى الاطلاع على ثقافة المؤسسة وسياساتها فتقدر نسبة ذلك بـ 06,7%.

ويعود هذا إلى رغبة العاملين في لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل بالمؤسسة وعدم الخروج عن النطاق المحدود حتى لا يقعون في المخالفات والعقوبات المترتبة عنها، أي يعرفون ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

الجدول رقم 18: مدى تلقي الفئات العمالية للوائح والإعلانات المنشورة التي تسهم في إيضاح قيم وثقافة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
42,2	19	نعم
57,8	26	لا
100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين لا يتلقون للوائح والإعلانات المنشورة على اللافتات أو الأماكن المخصصة لها بالمؤسسة تسهم في إيضاح قيم وثقافة المؤسسة بنسبة تقدر بـ 42,2%، في حين ما نسبته 57,8% يرون أنهم يتلقون لوائح وإعلانات منشورة تسهم في إيضاح قيم وثقافة المؤسسة.

وبناء على ذلك نعتبر أن المؤسسة تعتمد على أساليب ووسائل أخرى في نقل قيمها وثقافتها، وتهتمش وعدم الأخذ بعين الاعتبار لمثل هذه الوسائل وتأثيرها على العاملين ودورها الكبير في تبنينهم والتزامهم بها.

الجدول رقم 19: مظاهر تبني إيضاح قيم وثقافة المؤسسة من خلال اللوائح والإعلانات المنشورة للذين أجابوا بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
63,2	12	تبني هذه الثقافة التنظيمية
36,8	07	رفض هذه القيم والثقافة التنظيمية
100	19	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (19) ان المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول تلقيهم للوائح والإعلانات المنشورة والتي تسهم في إيضاح قيم وثقافة المؤسسة في أن هذه الاتصالات تساعدهم في تبني الثقافة التنظيمية بنسبة تقدر بـ 63,2%، كذلك تساعدهم في رفض القيم والثقافة التنظيمية بنسبة 36,8%.

ويمكن أن يعود تفسير ذلك إلى نوع وطبيعة وظيفة ومهام كل موظف وعامل بالمؤسسة فهي التي تحتم وتفرض عليهم الإلمام بثقافة وقيم المؤسسة، أما الذين يرفضون هذه القيم فيمكن أن يكون سبب ذلك عدم فهمهم لمحتوى هذه اللوائح والمنشورات بحكم مستواهم التعليمي ووظيفتهم أو يتلقون قيم وثقافة المؤسسة من جهات وعن طريق وسائل وأساليب أخرى.

ونستنتج من خلال هذه النسب أن مظاهر تبني إيضاح قيم وثقافة المؤسسة من خلال اللوائح والإعلانات المنشورة، فكانت أكبر نسبة لفئة " تبني هذه الثقافة التنظيمية"، كما أشار الى ذلك الدكتور خالدية مصطفى وآخرون بأن هذه الثقافة قد تضم مجموع من القيم المتناسكة والمعتقدات التي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة، أي أن محتوى هذه اللوائح والإعلانات المنشورة لها تأثير كبير في بناء ثقافة داخل المؤسسة.⁽⁴⁾ أما فيما يتعلق بالذين يرون "رفض هذه القيم والثقافة التنظيمية" يمكن إرجاع ذلك في نظرنا لكون هذه القيم والثقافة غير ملائمة مع طبيعة العمل عامة والعامل خاصة.

(4) د. خالدية مصطفى وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019، ص 70-71.

الجدول رقم 20: الاتصال والتفاعل مع الزملاء واسهامه في الادراك والافتناع بمبادئ المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
62,2	28	نعم
37,8	17	لا
100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) والإحصائيات المتوصل إليها، نلاحظ أن عدد كبير من أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 62,2 %، مما يبين أن التواصل بين الزملاء يسهم في إدراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة، خاصة إذا كان هذا التفاعل والتواصل بين العمال ذوي الأقدمية بالمؤسسة والعاملين الجدد، وهذا راجع لمساعدة في التأقلم ومعرفة قيم وثقافة المؤسسة وسياستها وتوضيح الغامض منها ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروري وعلى درجة كبيرة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد وبعضهم البعض، في حين أن ما نسبة 37,8 % من أفراد العينة أجابوا بلا، يمكن أن نفسر ذلك لعدم ثقتهم في زملائهم.

الجدول رقم 21: مظاهر مساهمة الاتصال والتفاعل مع الزملاء (الاتصال غير الرسمي) في ادراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة للذين اجابوا بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
60,7	17	مساعدة الزملاء أثناء العمل
39,3	11	الأحاديث الجانبية خارج العمل
100	28	المجموع

الملاحظ من الجدول رقم (21) أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا ب نعم يستعينون بزملائهم أثناء العمل في الحصول على المساعدة أولاً في إدراكهم بمبادئ المؤسسة وثانياً اقتناعهم بها بنسبة تقدر ب 60,7 %، ويفسر ذلك بأهمية الاتصالات غير الرسمية في إسهامها في إدراك العاملين واقتناعهم بالمبادئ التي تسير على أساسها المؤسسة، وتحقيق ما تعجز عنه الاتصالات الرسمية من خلال تبادل المعلومات والأفكار والمعارف، تليها ما يراه باقي المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 39,3 %، أن الأحاديث الجانبية خارج إطار العمل هي التي تساعدهم في تبني الإدراك والافتناع بمبادئ المؤسسة.

وقد يتم هذا الاتصال في مواقع العمل أو على السلم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك من الأماكن التابعة للتنظيم فيكون بين الزملاء في العمل بعيداً عن خطوط السلطة والقيود التي يفرضها التنظيم الرسمي وهو ينشأ بين الموظفين بطريقة عفوية يتم من خلاله تداول مختلف المواضيع المتعلقة

بمشاكل العمل أو يتعدها للحياة اليومية والشخصية للموظف، وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة. وهذا ما أشار إليه الدكتور **خيري خليل الجميلي** في قوله " إلا أنه جدير بالذكر أن الاتصال غير الرسمي إذا زود بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الاتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على رفع روحهم المعنوية، وعلى زيادة شعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه.⁽¹⁾

الجدول رقم 22: سبب عدم مساهمة الاتصال والتفاعل مع الزملاء (لاتصال غير الرسمي) في إدراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة للذين اجابوا بلا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
35,3	06	عدم فهم سياسة المؤسسة
52,9	09	لا تصلك معلومات واضحة
11,8	02	عدم الاقتناع بما يصلك من الزملاء
100	17	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (22) أعلاه بأن المبحوثين الذين أجابوا بـ لا في كون الاتصال والتفاعل مع الزملاء (الاتصال غير الرسمي) لا يسهم في أدراكهم واقتناعهم بمبادئ المؤسسة، يعود السبب في ذلك لعدم وصول معلومات واضحة وممكن أن تكون غامضة وهذا ما تمثله نسبة 52,9%، تليها عدم فهم سياسة المؤسسة بنسبة تقدر 35,3%، كما نلاحظ أن 11,8% من المبحوثين يرون أن عدم اقتناعهم أصلاً بما يصلهم من معلومات من طرف زملائهم سواء كانت هذه المعلومات واضحة أو لا، ويمكن تفسير ذلك لأقدمية هؤلاء في المؤسسة وقناعتهم بأن الاتصال والتفاعل مع الزملاء كونه مجرد إشاعات ومعلومات وأحاديث جانبية لا أساس لها من الصحة واعتمادهم أكثر على الرسمية في تقبل والاقتناع بمبادئ المؤسسة أو انطوائهم وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات والآراء معهم كذلك حبس المعلومات وعدم الادلاء بها واحتكارها مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه. وتلعب كذلك سوء العلاقات الفردية بين العاملين دوراً هاماً في سير عملية الاتصال وفعاليتها إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته والتي تؤدي إلى عدم إدراك والاقتناع وزرع نوع من الشك وعدم اليقين في هذه المبادئ المنقولة من هؤلاء الأفراد.

(1) خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997، ص 193.

الجدول رقم 23: اللغة المكتوبة أو المنطوقة المفضلة والمؤثرة في فهم واستيعاب العاملين لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86,70	39	العربية
13,30	06	الفرنسية
100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) الموضح أعلاه أن ما نسبته 86,7% من المبحوثين أجابوا أن اللغة التي يفضلونها هي العربية والتي بدورها تؤثر في فهمهم واستيعابهم لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة، من خلال المراسلات التعليمية والمذكرات المصلحية غيرها من الأساليب الاتصالية يفضلها هؤلاء أن تكون بهذه اللغة، كذلك في حواراتهم مع بعضهم البعض أو بين الرؤساء والمرؤوسين، في حين أجاب 13,3% من المبحوثين بأن اللغة الفرنسية هي المفضلة والمؤثرة في فهمهم واستيعابهم لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة، ويمكن أن نفسر ذلك تفضيلهم لهذه اللغة راجع لمستواهم التعليمي الجامعي.

ولقد تناول هذا عالم اللغة البريطاني هاليداي من خلال تصنيف الوظائف التي تستخدم من أجلها اللغة، ولعل أهم تصنيف الوظيفة التنظيمية للغة والتي تعمل على ضبط الأحداث وتنظيم العلاقات واللقاءات التي تربط بين الأفراد، كإصدار الأوامر وضبط السلوك والحوار. والوظيفة التفاعلية والتي تسعى اللغة من خلالها إلى أن تضمن المحافظة على استمرارية الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تجمع بين أفراد المنظمة، ويكون ذلك من خلال استخدام اللهجات الخاصة بفئة معينة، والتي تناسب مع كل فئة من فئات العاملين بالمؤسسة. (1)

وهي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوك تابعة للتجاوز اللغوي المعمول به. (2) ففعالية الرسالة الاتصالية كانت مكتوبة أو منطوقة مرتبطة بالوضوح وسهولة الفهم من قبل المستقبل. وتعمل على الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية.

يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم. بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها، يجب أن تكون كذلك اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من

(1) دوجلاس براون، أسس تعلم اللغة وتعليمها، ترجمة عبده الراجحي وعلي أحمد شعبان، دار النهضة العربي، 1994، ص 249.

(2) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

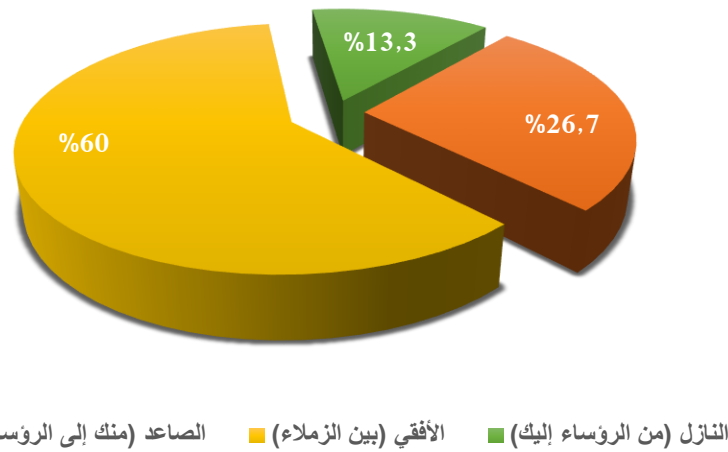
معنى، تدريب الأفراد في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير.⁽¹⁾

المحور الثالث: مساعدة ومساهمة الاتصال المؤسسي في بعث الانسجام ورفع الروح المعنوية للفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

الجدول رقم 24: نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
26,7	12	الصاعد (منك إلى الرؤساء)
60	27	الأفقي (بين الزملاء)
13,3	06	النازل (من الرؤساء إليك)
100	45	المجموع

الشكل رقم 08: نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين



نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (08) المبيين أعلاه، أن أكثر نوع اتصالي يسهم في رفع معنويات العاملين والمجسد بالمؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) بنسبة 60%، والذين أجابوا بأنه يتمثل في الاتصال الصاعد (منهم إلى الرؤساء) بنسبة قدرت بـ 26,7%، تليها نسبة 13,3% للاتصال النازل من الرؤساء إلى المبحوثين.

وبالتالي من خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتصال المسيطر داخل المؤسسة هو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) هذا بطبيعة الحال كما سبق شرحه سابقا، لطبيعة العلاقات

⁽¹⁾ بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2018/2017، ص 126.

الاجتماعية بين الموظفين وتشابه الأعمال التي يقومون بها بحكم أنهم يتواجدون في نفس المستوى التنظيمي وقد يتلقون أوامر متشابهة كذلك قد يكون ذلك راجع لطبيعة وتركيب المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة في حد ذاتها باعتبارها تتكون من عدد كبير من العمال خاصة من ذوي تصنيف مستخدمي التنفيذ والتحكم، وعدد المصالح فكل واحدة تكمل عمل الأخرى وترتبط بها نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، وبالتالي لا بد من الاتصال الأفقي بين مختلف هذه التصنيفات من أجل فتح المجال للحوار وتبادل الآراء والمعلومات والتعاون وإتاحة مجال أكبر للتفاعل وتنسيق الأعمال والتفاهم لخلق الانسجام وحل المشاكل وإتمام العمل وتوحيد الأهداف المسطرة المشتركة بين الوحدات الأمر الذي يخلق نوع من الارتياح لدى الموظفين ويرفع من معنوياتهم، هذا ما وضحه ضرار العتيبي وآخرون في قوله " تعود هذه الاتصالات (الاتصالات الأفقية) إلى انسياب خطوط الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل المدير المالي بمدير التسويق. وهذا النوع من الاتصالات يسد نواحي النقص بالاتصالات (النازل والصاعد)، وهي تخدم عملية تبادل المعلومات بشكل سريع بدلا من تتبع خطوط السلطة مع ضرورة إبلاغ الرؤساء والأشخاص المعنيين بموضوع الاتصال"⁽¹⁾، أما الاتصال الصاعد فكانت له نسبة 26,7% وهذا راجع من خلاله لحجم المؤسسة الصغير ووضوح هيكلها التنظيمي وبالتالي الاتصال الصاعد يفضله المبحوثين ويمكن أن نجزم تفضيلهم إياه بسبب وجود علاقات وارتباطات عائلية بين العديد من الموظفين وكذلك تواجههم السكني المتقارب والطريقة التي تتعامل بها المسؤولين وعدم إيجاد الموظفين لصعوبات في الاتصال بمسؤوليهم وتشجيعهم بالاتصال بهم. فيسهل التعاون بينهم في تحقيق الهدف المشترك وبواسطته يستطيع الرئيس التعرف على المشاكل التي تواجه قراراته وتعليماته وتعود تحقيق أهداف الإدارة... فيحسن التعامل معها، وهذا ما يرفع من معنويات العاملين ويعزز ولائهم لها.

(1) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 207.

الجدول رقم 25: دور إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل في رفع معنويات العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
37,8	17	بأهميتك بالمؤسسة
40	18	ثقتك بنفسك
22,2	10	تمسكك بالمؤسسة
100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) أعلاه أن ما نسبته 40% من المبحوثين أجابوا بأن إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل تسهم في زيادة ثقتهم بنفسهم وبذلك ترفع روحهم المعنوية، تليها نسبة 37,8% للذين أجابوا بأن إتاحة الفرصة والمشاركة في صنع القرارات تعطيهم إحساس بأهميتهم بالمؤسسة، تليها نسبة 22,2% للمبحوثين الذين أجابوا بأنها تعزز تمسكهم بالمؤسسة. ونفس ذلك للدور الكبير الذي تلعبه إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة المشاركة وفتح المجال لهم في صنع القرارات من إحساسهم بالاحترام المناسب داخل المؤسسة لذلك فإنه يتوجب اعتماد المشاركة في صنع القرار هذا ما سوف يؤدي بالنهاية الى التوفيق بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية للوصول الى أفضل المعلومات التي تساهم في الحصول على قرار رشيد. كما أشار أسيل زهير وآخرون أن العمل على تنمية المشاركة الفعلية للأفراد في اتخاذ القرارات والمواقف الجماعية، حتى يشعر الفرد بالانتماء ويكسب ثقة عالية في نفسه وفي منظمته ويجنب عزوفه عن الأداء⁽¹⁾.

وتفسيرا لذلك فقد وضح والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما استراتيجية الولاء واستراتيجية الضبط نجد أن المنظمة التي تتبع استراتيجية الولاء، والتي تقوم على نظام الاتصال المفتوح (مشجع لحل المشكلات). ويتضمن المشاركة والتمكين في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على التعاون والاحترام المتبادل، تتضمن ولاء مرتفع وجيد مقارنة بالمنظمة التي تتبع استراتيجية الضبط والتي يكون فيها الاتصال في شكل أوامر في اتخاذ القرارات، والقوة والسلطة والتي تكون منفرة للعاملين أكثر من جذبهم وتدمرهم ودفعهم للاستقالة وترك العمل⁽²⁾.

(1) أسيل زهير وآخرون، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2013، ص 11.

(2) إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34-35.

الجدول رقم 26: نوع المراسلات الإدارية التي لها تأثيرا إيجابيا بمعنويات الفئات العمالية...

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
48,9	22	أحادية (لا تسمح بالتفاعل وإبداء الرأي)
51,1	23	ثنائية (تسمح بإبداء الرأي والتفاعل)
100	45	المجموع

بين الجدول رقم (26) أنه هناك تقارب كبير بين أفراد العينة فيما يتعلق بنوع المراسلات الإدارية التي لها تأثيرا إيجابيا برفع معنوياتهم فنجد ما نسبته 51,1% يرون بأن المراسلات الثنائية التي تسمح بإبداء الرأي والتفاعل تسهم في رفع معنوياتهم، في المقابل نجد نسبة 48,9% ممن معنوياتهم تتأثر إيجابيا بالمراسلات الأحادية والتي لا تسمح بإبداء الرأي والتفاعل.

ونفسر اختيار المبحوثين للمراسلات الثنائية كونها تمكن من فتح المجال للمشاركة والتفاعل بين المرسل والمستقبل، ويكون فيها رجع الصدى أهم عنصر، فالعامل غالبا ما يريد إبداء آرائه واقتراحاته وإشراكه في الأمور التي تتعلق بمؤسسته مما يجعله يشعر بمكانة وأهمية في التنظيم، أما فيما يخص الفئة التي تفضل أن تكون المراسلات أحادية الاتجاه أي لا تسمح بإبداء الرأي والتفاعل فيمكن أن يكون ذلك بسبب عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية والقرارات المتخذة والخوف من الطرف الآخر أو قلة معرفتهم بمحتوى هذه المراسلات. حسب ما وضحته **الدكتورة محموش فضيلة** على أن كل موظف بحاجة إلى تعليمات موضوعة واضحة ودقيقة فيما يتعلق بمتطلبات وما يتوقع من الموظف القيام به من مهام وواجبات... الخ كما يرغب الموظف في إعطائه صورة واضحة عن عمله ومزاياه وإيجابياته وسلبياته وظروفه وغيرها.⁽¹⁾

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط، كان يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرأها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وأنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به، وينطوي الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة والتفهم، وهذا يؤدي ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال.

(1) محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة (إجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر الجزائر، 2011، ص 54.

الجدول رقم 27: شكل المراسلات الإدارية الأحادية التي ترفع معنويات العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
27,3	06	أوامر
36,4	08	تعليمات
36,4	08	توجيهات
100	22	المجموع

بين الجدول أعلاه رقم (27) أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا المراسلات الأحادية، يفضلونها في شكل توجيهات وتعليمات وهذا لنتشابه النسبتين والمقدرتين بـ 36,4%، تليها الأوامر بنسبة 27,3%.

ونفسر هذه النتائج بتفضيل العاملين للمراسلات الأحادية في شكل توجيهات وتعليمات، إلى طابع هذه الرسائل التي توفر لهم المعلومات الكافية لتحسين أدائهم وتسهيل الأمور عليهم وتصحيح أخطائهم وتفاديها، وأما ما يتعلق بالأوامر هذا للتخلص من تحمل المسؤولية ويمكن ان يكون لقلّة خبرتهم بمجال عملهم. أو لعدم تفويض الاختصاصات والصلاحيات لمستوى معين من العاملين، يؤدي الى انتشار روح البيروقراطية والروتين وبالتالي يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

الجدول رقم 28: شكل المراسلات الإدارية الثنائية التي تسهم برفع معنويات العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
30,4	07	استشارات
52,2	12	مساعدة
17,4	04	استفسارات
100	22	المجموع

من خلال الإحصائيات في الجدول رقم (28) أن شكل المراسلات الثنائية التي تسهم برفع معنويات العاملين كانت على شكل مساعدة بنسبة 52,2%، تليها كل من المراسلات الاستشارية بنسبة 30,4%، وأخيرا الاستفسارات بنسبة 17,4%.

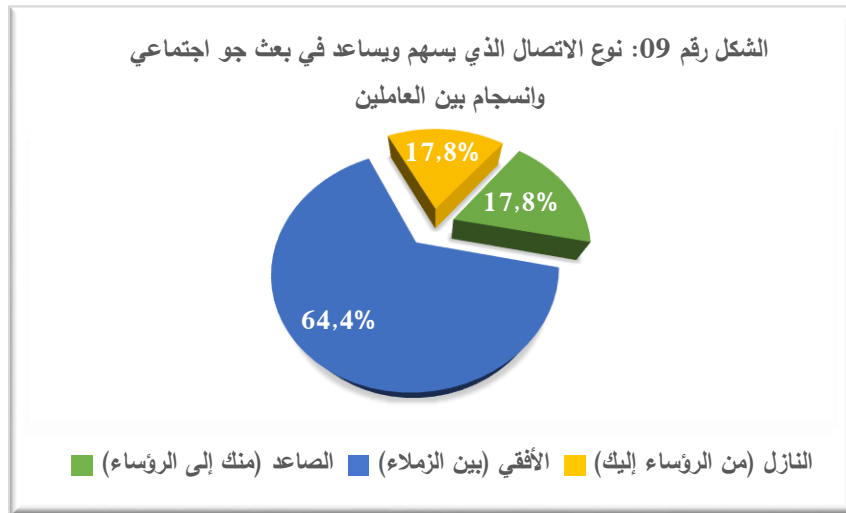
ونفسر تفضيل المبحوثين للمراسلات ذات طابع المساعدة، من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الوظيفة لتحسين ظروف العمل وتخطي العامل لل صعوبات، مما يشعره بالارتياح واهتمام الإدارة به مما يرفع من معنوياته، وتفضيلهم كذلك للمراسلات ذات طابع استشاري لرغبتهم بأخذ الإدارة بأرائهم

واقترحاتهم واستشاراتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومدى ملائمتها للإمكانيات المادية والبشرية والقدرة على تطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع، وفتح المجال لهم للتعبير عن أفكارهم، وتقديم إضافات واقتراح الطريقة المناسبة التي تساعد في العمل.

فمحدودية رد الفعل تجعل الاتصال وكأنه في اتجاه واحد فالأجهزة الرسمية مصممة غالباً بالطريقة التي تسهل الاتصال من أعلى إلى أسفل، لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية للوصول إلى أهداف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذو اتجاهين، بمعنى مشاركة كل الأطراف في عملية التغيير وبصفة عامة فإنه من المعروف أن الاتصال ثنائي الاتجاه مع ثبات العوامل الأخرى أفضل في سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.⁽¹⁾

الجدول رقم 29: نوع الاتصال الذي يساعد على بحث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
17,8	08	الصاعد (منك إلى الرؤساء)
64,4	29	الأفقي (بين الزملاء)
17,8	08	النازل (من الرؤساء إليك)
100	45	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (09) المبيين أعلاه، أن أغلب المبحوثين أجابوا باختيارهم على أن الاتصال الأفقي يساعد على بحث جو اجتماعي وانسجام وبدعم العلاقات الإنسانية بينهم أكثر من الاتصال الصاعد والنازل وهو ما أكدته نسبة 64,4%.

(1) بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

يرى أغلب المبحوثين أن الاتصال الأفقي يساعد على بعث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين أكثر من الاتصال الصاعد والنازل، بحكم أنه يمتاز بالسرعة في نقل المعلومات وكذا اختصار الجهد والوقت وبالتالي تتشابه وتتشابك وظائفهم، ما من شأنه أن يكون بينهم احتكاك في العمل يؤدي إلى خلق علاقات الصداقة والتعاون بينهم والتضامن وكذا العمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات التي تكون تنظيمية رسمية أو خارجة عن نطاق أسوار المؤسسة لتتعداها للحياة الشخصية للعامل ومناسباته الحياتية، إذ في اعتقادنا أن الاتصال الأفقي يكون متنفسا للعاملين من كل ما قد يسبب له ضغطا في العمل إذا ما قورن بالاتصال الصاعد والنازل الذي قد يتطلب وقتا كبيرا بالمقارنة مع الأفقي، وهو أمر قد ينعكس بالإيجاب على رفع الروح المعنوية وبالتالي الولاء للمؤسسة، كذلك حسب ما تمت الإشارة إليه في الجدول رقم 24 الذي توصلنا فيه إلى أن الاتصال الأفقي أكثر نوع اتصالي مجسد بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

الجدول رقم 30: اتصال الإدارة عند وقوع في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
8,9	04	دائما
46,7	21	أحيانا
26,7	12	نادرا
17,8	08	أبدا
100	45	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (30) المتعلق بإجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بالاتصال بالعاملين عند وقوع في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول لها، حيث كانت الإجابة أحيانا وهي أعلى نسبة بلغت 46,7%، تليها نسبة 26,7% والذين يرون أنه نادرا ما تتصل الإدارة بهم للوقوف على المشكلة وإيجاد حلول لها، ويمكن تفسير ذلك بالسياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة والمبنية على الإعلام والتواصل في حالة مصادفة العامل لعائق أو مشكل لتعاون وإيجاد الحلول المناسبة، وكذلك سعي الإدارة على تفعيل سياسة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة في تقاسم المسؤولية، وعدم ترك العامل يتحمل أعباء العمل لوحده وتحميله المسؤولية الكافية في حال فشله، في حين يرجع بعض المبحوثين أن الإدارة نادرا ما تتصل بهم والاستفسار عن المشكل ومحاولة إيجاد الحل المناسب هذا بسبب وجود خلافات داخلية بين أعضاء التنظيم، أو تخوف البعض من الطاقم الإداري من تحمل مسؤولية اتخاذ بعض الحلول حسب وجهة نظره، هذا الذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية لدى بعض الأفراد العاملين وإحساسهم بالتهميش وعدم أهميتهم بالمؤسسة.

الجدول رقم 31: العوامل التي تعتبر حافزا معنويا قويا عند اتصال العاملين بالمسؤولين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
20	09	تم تقبل أرائك
22,2	10	تم النظر لشكاويك
33,3	15	تم أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار
8,9	04	تم إجابتك بشكل فوري على استفساراتك وانشغالاتك
15,6	07	كل ما ذكر
100	45	المجموع

يبين الجدول رقم (31) المتعلق بتفسير الإجابة عن العوامل التي تعتبر حافزا معنويا قويا عند اتصال العاملين بمسؤوليهم، نجد أن المبحوثين يربط ذلك عندما يأخذ المسؤولين اقتراحاتهم بعين الاعتبار وذلك بنسبة تقدر بـ 33,3%، إضافة إلى إذا تم النظر إلى شكاويهم بنسبة 22,2% حيث تشجع المؤسسات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاويهم، وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى، تليها نسبة 20% الذين يرون بأن تقبل المسؤولين لأرائهم يعتبر حافزا معنويا قويا، ويفسر ذلك بإحساس العاملين بأهميتهم في المؤسسة ودورهم الكبير فيها. وهذا ما صرح به لنا أحد رؤساء الحظيرة بالمؤسسة بالمقابلة التي أجريناها معه، بأنه إذا ما أخذ باقتراحاته وأراءه من طرف رئيس المصلحة أو مدير المؤسسة حول موضوع معين سواء كان ذلك وجهها لوجه أو أثناء الاجتماعات، راجع ذلك لدرأيته بمجال عمله وبحكم طبيعة نشاطه الميداني، ومعرفته بكل صغيرة وكبيرة بما يتعلق بظروف سير العمل بالمؤسسة، مما يعطيه حافزا قويا ويسهم في رفع الروح المعنوية لديه.

وحسب ما جاء في كتاب **مقدمة في السلوك التنظيمي** لصاحبه الدكتور **مصطفى كامل أبو العزم عطية**، بأن من أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم، وأن الموظفين أقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فيتم التوصل لأصوب القرارات مما يعكس إجابا على الموظف والمنظمة.⁽¹⁾

وتعتبر الشكاوى من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوى، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى، وتعد هذه

(1) د. مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 163.

الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وانجاز الأعمال⁽¹⁾.

الجدول رقم 32: درجة اسهام اتصال الادارة للاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
40	18	بشكل كبير
44,4	20	بشكل متوسط
15,6	07	بشكل ضعيف
100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن المبحوثين يرون أن اتصال الادارة او المسؤولين للاستفسار عن تأخرهم أو غيابهم يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ 44,4%، في المقابل المبحوثين الذين يشعرون بدورهم الحيوي عند اتصال الإدارة للاستفسار عنهم بدرجة كبيرة فكانت بنسبة 40% وأدنى نسبة بـ 15,6% للذين يسهم اتصال الإدارة بهم بدرجة ضعيفة في شعورهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة.

ونفس ارتفاع معنويات بعض الموظفين بشكل متوسط وكبير وهذا لتقارب النسب بين المبحوثين بفارق مبحوثين إثنين من أفراد العينة وشعورهم بأهميتهم بالمؤسسة عند اتصال الإدارة بهم، يمكن أن يكون راجعا إلى أنهم يحظون بالاحترام المناسب لكونهم يقومون بالمهام الموجهة إليهم بصورة حسنة وحرصهم على أداء مهامهم، وحرص المسؤولين على ضمان السير الحسن لأداء الأعمال في وقتها وعدم تأخير خدماتها المقدمة لحساسية المهام التي تقوم بها والتي تتطلب السرعة والتعجيل في إنجازها.

هذا الذي يشعر العامل بمكانته ضمن مجموعته أو منظمته، كلما شعر بأهميته وجودة عمله وزادت درجة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين، ويشعر العاملون باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، أما تفسير نسبة الذين يعتبرون الاتصال بهم أثناء غيابهم أو تأخرهم يسهم بشكل ضعيف في احساسهم بدورهم الحيوي، يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة مهامهم.

(1) حنان منصور، الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 175.

الجدول رقم 33: التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
42,2	19	مقابلات شخصية
46,7	21	اجتماعات
8,9	04	مراسلات إدارية
2,2	01	البريد الإلكتروني
100	45	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (33) أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة يتفقون على أن الاجتماعات والتي تقدر نسبتها بـ 46,7% من التقنيات الاتصالية الرسمية التي تساعد وتسهم في كسب ثقة ورضا العاملين وبذلك رفع معنوياتهم، ثم تليها المقابلات الشخصية بنسبة تقدر بـ 42,2%، وهذا لطبيعة هذه الوسائل والتي تعتمد على الاتصال المباشر بين المسؤولين والعاملين، مع تسجيل إحصائيات منخفضة وتكاد تتعدم فيما يتعلق بالمراسلات الإدارية والتي تمثل نسبة 8,9%، يليها البريد الإلكتروني والذي تقدر نسبته بـ 2,2%. التي لا يعتبرها المبحوثين من التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقتهم ورضاهم.

ونفسر هذه النتائج كون الاجتماعات والمقابلات الشخصية من التقنيات والوسائل الاتصالية الرسمية والمباشرة التي تمكن من إيصال المعلومات دون تحريف أو تأخير، وتوفر كل التفاصيل والشروح حول العمل بالمؤسسة، كذلك تمكن الموظفين من طرح استفساراتهم وانشغالاتهم والحصول على تقييم لأدائهم، كما تسمح لهم بإبداء آراءهم وتقديم اقتراحاتهم، فنجد فئة كبيرة تفضل الاجتماعات على باقي الوسائل والتقنيات الاتصالية، حيث تسمح للمرؤوسين وحتى الرؤساء على تبادل الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، بالاستفسار وطرح الاسئلة إن وجد غموض أو إبهام قد تكون من أجل اقتراح حلول لمشكلة ما وهنا يكون بوسع جميع المشاركين من طرح اقتراحات كأفكار وتوجيهات تخص حل المشكلة حيث يتم في نهايته تقديم توصية للجهة العليا المعنية بالمشكلة، عكس الوسائل الأخرى التي تقدم المعلومة كما هي دون زيادة أو نقصان، والزمن الذي تصل فيه المعلومات الى المبحوثين له دور كبير في اقتناع المبحوث بالقرارات. ونفسر النسبة الضئيلة التي سجلت في كل من المراسلات الإدارية والبريد الإلكتروني فهذا يمكن أن يكون راجع الى أنها تقتصر لرجع الصدى أي أحادية الاتجاه لا تسمح بإبداء الرأي والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، ويمكن أن تكون سياسة المؤسسة بعدم استعمال الاتصالات الرسمية للبريد الإلكتروني بسبب سرية المعلومات المرسله، والأخبار المتداوله عن تسجيل خروقات على مستوى هذه الحسابات الإلكترونية، أو عدم تفضيل المبحوثين لمثل هذه التقنيات بسبب عدم تمكنهم من

معرفة طريقة وكيفية استعمال مثل هذه التقنيات الاتصالية الحديثة.

الجدول رقم 34: الوسائل الاتصالية غير الرسمية المساعدة في القضاء على ضغوط الوظيفة وفتح المجال للترفيه.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
31,1	14	الأحاديث الجانبية
26,7	12	شبكات التواصل الاجتماعي
42,2	19	الخرجات والرحلات المنظمة والأنشطة الرياضية
100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (34) أعلاه أن أفراد العينة وبنسبة تقدر بـ 42,2% ترى أن الخرجات والرحلات المنظمة والأنشطة الرياضية من الوسائل الاتصالية غير الرسمية المساعد في القضاء على ضغوط الوظيفة والعمل وتفتح لهم المجال للترفيه عن النفس، وتليها نسب مقاربة بين كل من الأحاديث الجانبية بنسبة 31,1%، وشبكات التواصل الاجتماعي بنسبة 26,7%.

ونستنتج من خلال هذه النسب والاحصائيات أن المبحوثين لهم اهتمام كبير بالخرجات والرحلات المنظمة والأنشطة الرياضية لكسر روتين العمل والتخفيف من ضغوطاته الترويح عن النفس، فهي تساعد وتساهم في الرفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وهذا ما تم توضيحه لنا من قبل العديد من العاملين بالدور الذي تلعبه مثل هذه الخرجات والرحلات والمشاركة في الأنشطة الرياضية الخاصة بالمؤسسة المنظمة من طرف لجان الخدمات الاجتماعية للمؤسسة، وأخرى خاصة بالرياضة العمالية بين المؤسسات العمومية والخاصة والمنظمة من طرف الرابطة الولائية للرياضة العمالية ببسكرة، ويحقق الاتصال إدخال البهجة والسرور والإمتاع إلى نفس العاملين، وهذا من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء، ورفع الروح المعنوية للموظف. كما أشار إليه الدكتور مصطفى كامل أبو العزم عطية أن العديد من المؤسسات وأرباب العمل دائما ما يسعون إلى بذل قصارى جهدهم لرفع الروح المعنوية والحفاظ عليها لدى العاملين أو المرؤوسين مستخدمين العديد من الوسائل والأساليب كالاتتماد على الجانب الترفيهي مثل عمل الحفلات والمسابقات، الأنشطة، الرحلات، والمصايف لتحقيق ذلك وهذا للحفاظ على تماسك الجماعة وزيادة الإنتاجية.⁽¹⁾

في حين تعتبر الأحاديث الجانبية ومواقع التواصل الاجتماعي تسمح للأفراد التعبير عن آرائهم بكل حرية والحصول على معلومات إضافية، ومعرفة الأحاديث الداخلية للمؤسسة وحل بعض المشاكل

(1) د. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الشخصية مع الزملاء، كما تساعد في التقليل من أعباء العمل وتقضي على الروتين وتحسن من أجواء العمل.

وتكمن أهمية الاتصالات غير الرسمية في انه يعتبر كمنفذ ينفس الأفراد من خلاله مراعاة مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم، حيث يعتبر كعامل هام في الاتزان النفسي لهم، إذ أنه تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي.⁽¹⁾

المحور الرابع: تأثير الاتصال المؤسسي في زيادة جهود وتحسين مردودية الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة

الجدول رقم 35: شكل المعلومات والتفاصيل التي تعطى للعاملين للتعريف بوظيفتهم ومهامهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
60	27	شفاهية
8,9	04	كتابية (كتيب النظام الداخلي، بطاقة وصف الوظيفة)
31,1	14	لا يتم تقديم أي معلومة
100	45	المجموع

من المعطيات الواردة في الجدول رقم (35) أعلاه تظهر أن نسبة 60% من المبحوثين يتلقون معلومات وتفاصيل عن وظيفتهم ومهامهم بطريقة شفاهية، يليها في المرتبة الثانية نسبة 31,1% من المبحوثين الذين لا يتلقون ولا تقدم لهم أي معلومة عن طبيعة عملهم والمهام المرتبطة به، في حين أن نسبة قليلة من المبحوثين يتلقون المعلومات والتفاصيل عن وظيفتهم في شكلها الكتابي (كتيب النظام الداخلي أو بطاقة وصف الوظيفة) والتي تمثل 8,9%.

ونفس تلقي العاملين لمعلومات وتفاصيل عن طبيعة وظيفتهم ومهامهم بطريقة شفاهية، توجه مسؤولي ورؤساء المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة إلى الاعتماد على الاتصال الشفهي بنسبة كبيرة عند تمرير المعلومات للعاملين في توضيح جميع ما يتعلق بأبعاد الوظيفة، في المقابل نفس عدم تقديم أي معلومة عن الوظيفة والمهام المنوطة بالعامل كأسلوب آخر تعتمد المؤسسة لفرض السيطرة على الموظف وإبقائه تحت أوامر وتعليمات رؤوسيه مع جهله وعدم معرفته بالمهام الموكلة له في الوظيفة التي يشغلها، وبذلك يكون طوع الأوامر، ولا يستطيع بأي حال أن يرفض أي مهام جديدة حتى وإن فرضت عليه، وفي مقابلة لنا مع أحد إطارات المؤسسة من مصلحة المحاسبة

(1) ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسير الإداري، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، ص 50.

والمالية حيث صرح لنا بأن المؤسسة لم تقدم له أي كتيب أو دليل يتعلق بنظامها الداخلي وكذا الحقوق والواجبات الخاصة بسياسة العمل عند التحاقه لأول مرة بها، أيضا لم يتلق أي بطاقة وصفية لتفاصيل المهام بالوظيفة التي سيشغلها، هذا ما نتج عنه تكرار خلافاته مع المرؤوسين، في ظل اختلاف وجهات النظر حول تكليف هذا الموظف بمهام وبعض مسؤوليات رئيس المصلحة مع وجود وحضور هذا الأخير، ما يجعل هذا الموظف أما مسؤوليات أكبر من منصبه، والأصل في هذه المهام لرئيس المصلحة، الشيء الذي يثير قلق وغضب هذا الموظف والذي ينعكس سلبا على مردودية العاملين، وهذا ناتج عن غياب الاتصال الكتابي. والذي من المفروض أن تعتمد معظم المنظمات لإصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين، من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج ومزايا المادية والعينية، وحقوق الموظف وواجباته العامة، والذي يسهل لها عملية التقييم والتقييم في حالات اجتهاد أو تقصير الموظف عن أداء مهامه والمبين المذكورة في الدليل والبطاقة الوصفية الممنوحة له.

وقد أشار إلى ذلك **بوفالطة محمد سيف الدين** فيما يتعلق بمعوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل فقد ذكر تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها، عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين، وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك، وغياب وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.⁽¹⁾

الجدول رقم 36: مدى مساهمة المعايير الموضوعية بالمؤسسة في تحسين مردود العاملين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تعريفك بمهامك ونطاق صلاحياتك	26	57,8
تحسين مردودية عملك	14	31,1
تشجيعك على الإبداع	05	11,1
المجموع	45	100

من المعطيات والإحصائيات الواردة في الجدول رقم (36) أعلاه تظهر أن نسبة 57,8% من المبحوثين يرون بأن المعايير الموضوعية المتعلقة بالوظائف والحقوق والواجبات العامة تسهم اسهاما كبيرا في تعريفهم بمهامهم ونطاق صلاحياتهم، يليها في المرتبة الثانية نسبة 31,1% من المبحوثين الذين يرون بأنها تحسن من مردودية عملهم، في حين أن نسبة 11,1% من المبحوثين في نظرهم تساهم في تشجيعهم على الإبداع.

(1) بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02-، رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت فرع: إدارة موارد بشرية جامعة العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص 123.

ويمكننا تفسير ذلك ان العديد من العاملين يسهم وضع هذه المعايير بالمؤسسة تعريفهم أكثر لمهامهم ونطاق صلاحيات كل منهم والذي يمكن أن نقادى به العديد من الصراعات ويعطي حافزا معنويا وماديا يؤثر في مردودية العاملين بالمؤسسة. وفي هذا المجال أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعمقا ببذل العمل، وبالتالي أكثر ولاء لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية.

كما أشارت فريدة زيني في دراسة قام بها ستيرس **1977 Steers**، أوضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام والولاء التنظيمي، لكلا العينتين اللتين كانتا تحت الدراسة، بمعنى أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكون أكثر تعلقا بذلك العمل وبالتالي أكثر ولاء لمنظمتهم من العاملين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية. وهذه الدراسة التي توصل إليها ستيرس **1977 Steers** جاءت تأكيدا لدراسة كل من هال وشنايدر **1972 Hall, Schneider**، وبشانون **1974 Buchanan**، أما تأثير وضوح القواعد والإجراءات التي يتبعها العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه. فقد أوضح في دراسة إلى أن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح القواعد والإجراءات التي يتبعها العامل في إنجاز العمل وبين الولاء التنظيمي، حيث بلغ الارتباط بينهما بحدود 30,3. (1)

الجدول رقم 37: تأثير المعلومات الصادرة من قبل الرؤساء عن نتائج عمل وانجازات العاملين في تقديم أفضل ما لديهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
73,3	33	نعم
26,7	12	لا
100	45	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم (37) أعلاه أغلبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 73,7% أجابوا بنعم وأكدوا على أن المعلومات الصادرة من قبل الرؤساء عن نتائج عملهم وانجازاتهم تؤثر في مردودهم الوظيفي وتشجعهم على الابداع وتقديم أفضل ما لديهم، أما الذين أجابوا بلا على أن هذه المعلومات والتقارير الصادرة من الرؤساء لا تؤثر في تقديمهم لأفضل ما لديهم فنقدر نسبتهم بـ 26,7%.

ونفسر تأثير المعلومات والتقارير الخاصة بتقييم الأداء والإنجازات من قبل المسؤولين على تقديم العاملين أفضل ما لديهم، فهي تجعل الموظف أكثر مسؤولية وشعوره بالعدالة، وبأن جميع الجهود

(1) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

المبذولة من طرفه تم أخذها بالحسبان من قبل الرؤساء، والتي تدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ورفع مستوى أدائه واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التطور والتقدم وترفع من مستوى ولائه للمؤسسة.

فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد وقد أكدت الدراسة التي قام بها "إيزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات. (1) كما اشارت مزوار منوية نقلا عن الدكتور محمد قاسم القريوتي توجيه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية وروح المنافسة. (2)

ففي دراسته أجراها ستيرس **1977 Steers** أشار على أن توفر المعلومات المرتدة بشكل سليم للفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء عمله ستؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولائه لمنظمتة، وهذا يعني أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع المعلومات المرتدة. (3)

الجدول رقم 38: مدى اسهام الاتصالات الرسمية في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسين مردودهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
88,9	40	نعم
11,1	05	لا
100	45	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم (38) أعلاه أغلبية أفراد العينة وبنسبة تقدر بـ 88,9% للذين أجابوا بنعم على أن الاتصالات الرسمية تسهم في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسن من مردودهم الوظيفي، أما الذين أجابوا بأن الاتصالات الرسمية لا تساهم كثيرا في دفعهم للعمل بجهد وتحسين مردودهم فقدرت نسبتهم بـ 11,1%.

(1) د. سفيان بوعيط، **الولاء التنظيمي: تميزته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 15، 2018، ص 324.

(2) مزوار منوية، **أثر الحوافز على الولاء التنظيمي** -دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2012/2013، ص 45.

(3) فريدة زنيبي، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي** مرجع سبق ذكره، ص 43.

الجدول رقم 39: شكل ونمط الاتصال الرسمي للذين اجابوا بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
27,5	11	تشجيع
30	12	تحفيز
15	06	تكريم
7,5	03	ترقية
20	08	توجيهات وأوامر
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن معظم المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم على مساهمة الاتصالات الرسمية تسهم في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسن من مردودهم الوظيفي في شكل تحفيز ويظهر ذلك من خلال نسبة 30%، أما نسبة 27,5% فكانت إجاباتهم على أساس وشكل تشجيع، تليها نسبة 20% ممن يظهر لهم ذلك من خلال التوجيهات والاورامر، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 15% الذين يفضلون ان تكون هذه الاتصالات في شكل تكريم، تليها نسبة 7,5% من يفضلونها في شكل.

وتدل هذه النتائج على أن الموظفين يفضلون الاتصالات الرسمية التي تظهر في شكل تحفيز وتشجيعات مما يساهم في الدفع بهم لزيادة أدائهم ومردودهم الوظيفي اتجاه المنظمة، كما تدل هذه النتيجة على تشجيع المسؤولين للعمال والحرص على مصالحهم وتقديم كل أشكال الدعم وتيسير أمور العمل من خلال تقديم معلومات وتوجيهات والحرص على مصالحهم والتي تكون كمشجع للعمال، إضافة إلى تحفيز العامل على بذل مجهودات كبيرة وضمان بقاءه واستمراره في المؤسسة.

الاعتراف بجهود العاملين يعطي كثير من العمال أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداء عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة... الخ⁽¹⁾

(1) مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الجدول رقم 40: مدى مساهمة وجود الرؤساء إلى جنب العاملين لتوفير المعلومات وإتاحة أساليب جديدة لتحقيق أداء أفضل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
71,1	32	نعم
28,9	13	لا
100	45	المجموع

من المعطيات والإحصائيات الواردة في الجدول رقم (40) أعلاه تظهر أن نسبة 71,1% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن وجود وحضور الرؤساء إلى جنبهم لتوفير المعلومات وإتاحة أساليب جديدة يساهم في تحقيقهم لأداء أفضل، يليها نسبة 28,9% من المبحوثين الذين أجابوا بلا يرون وجودهم لا يساهم في تحقيقهم لأداء أفضل.

ونفس النسبة التي رأت بأن وجود الرؤساء إلى جنبهم أثناء ممارستهم لنشاطهم لتوفير المعلومات المتعلقة بالوظيفة وإتاحة أساليب عمل وخطط جديدة يساهم في تحقيقهم لأداء أفضل راجع حسب نظرنا إلى تمتع مسؤولي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بسكرة بدرجة لا بأس بها من الخبرة ما يجعل العاملين يتقبلون ويوافقون على وجودهم أثناء تأديتهم لمهامهم، ويمكن أن يكون راجعا لقلة خبرتهم ومحاولة تجنبهم المسؤولية في أداء مهامهم. وهذا ما تم الإشارة إليه من طرف كل من كاتز وكان وتحديدهم لخمس أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي: تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة، معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى، معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية، معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق، ومعلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها أحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.⁽¹⁾

ونفس الفئة التي لا ترى وجود المسؤولين لجنبهم لتزويدهم بالمعلومات لا يساهم في زيادة تحقيق أدائهم للأفضل، فيمكن ان نرجعه لأقدميتهم وخبرتهم بميدان عملهم بالمؤسسة، كذلك أدائهم المرتفع بوجود المسؤول او عدم وجوده، القيم والمبادئ الشخصية التي يمتلكونها والتي توجههم على اتقان العمل وتقديم أداء أفضل وفقا للكفاءة التي يمتلكونها.

(1) محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص108.

الجدول رقم 41: نوع وطبيعة المعلومات التي يوفرها الرؤساء للذين أجابوا بنعم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
28,1	9	إرشادات
18,8	6	نصائح
53,1	17	توجيهات
100	32	المجموع

من المعطيات والإحصائيات الواردة في الجدول رقم (41) أعلاه تظهر أن نسبة 53,1% من المبحوثين الذين يرون أن طبيعة المعلومات التي يوفرها الرؤساء تكون على شكل توجيهات، يليها نسبة 28,1% من المبحوثين الذين أجابوا كونها في شكل إرشادات، وأخيرا نسبة 18,8% في شكل نصائح.

إن من المفيد العمل على تنمية روح الاتصال في المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالوعي العام يساعد على اطلاع الموظفين على فلسفة المؤسسة وأهدافها، كما يخلق علاقات طيبة فيما بين الرئيس والمرؤوس، من خلال التواصل والتفاعل وتبادل المعلومات سواء كانت على شكل توجيهات، إرشادات، ونصائح خاصة للعمال ذوي الأقدمية أقل من 05 سنوات عمل بالمؤسسة، كما يساعد في رسم السياسة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة، والتي تشجع على الأداء الجيد وتخفي ما قد يصادف الفرد من عقبات أثناء تأديته لمهامه.

فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في تحقيق التميز في أدائهم الوظيفي، وهذا من خلال عدة طرق يستخدمها المشرفون كدليل في العمل مع الأفراد، كفهم الأفراد بوضوح ما هو متوقع منهم، إرشاد الأفراد في كيفية أداء أعمالهم، تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم، والحرص على النقد البناء للعمل غير الجيد. وتلعب الاتصالات الدور الأساسي في تحقيق فعالية الإشراف (الرؤساء والمرؤوسين) داخل المنظمة، والذي بدوره يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.⁽¹⁾

(1) بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الجدول رقم 42: تأثير المردود الوظيفي للعاملين بأسلوب افصاح المؤسسة عن نتائج التقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
31,1	14	دائما
28,9	13	أحيانا
26,7	12	نادرا
13,3	06	غالبا
100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أعلاه أن أفراد العينة وبنسبة تقدر بـ 31,1% الذين أجابوا بـ دائما ما يتأثر مردودهم الوظيفي بإفصاح المؤسسة وتزويد بنتائج التقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها، تليها في المرتبة الثانية نسبة 28,9% من المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا، وفي المرتبة الثالثة نسبة 26,7% للذين يتأثر مردودهم الوظيفي بهذا الأسلوب، وفئة قليلة تمثل نسبة 13,3% أجابوا بـ غالبا.

ونفسر ذلك بأن المبحوثين دائما ما يتأثر مردودهم الوظيفي بأسلوب افصاح المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة بالنقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها وهذا باعتبارها مؤسسة خدمية ذات طابع صناعي وتجاري نشاطها بالدرجة الأولى هو تقديم الخدمة العمومية عن طريق نقل المسافرين مقابل ثمن معلوم، ويعتبر المبحوثين هذا الامر يهم ويعبر عن مردودهم الجماعي بصفتهم طرف فيه وكل فرد منهم له دوره داخل هذا التنظيم، من السائق الى القابض، على عمال مصلحة الصيانة والطواقم الاداري الساهر على السير الحسن والرقابة المستمرة ووضح خطط للوصول إلى الأحسن، فأسلوب الإفصاح عن هذه التقارير بطريقة رسمية من المؤسسة يسهم في إعطاء نظرة للعاملين بمدى تزايد أو تراجع مداخيلها، فهنا يجب ان تكون المؤسسة ومسؤوليها يتصفوا بالشفافية والمصداقية في التصريح بهذه الأرقام، للدور الكبير الذي تؤديه في الحفاظ على استقرارها وبتفادي الوقوع في الأزمات، وفي مقابلتنا مع أعضاء الفرع النقابي للمؤسسة أكدوا لنا بأن المسؤول الأول (المدير العام) لم ينتهج سياسة التصريح بهذه التقارير سوى لأعضاء مجلس الإدارة فقط، دون اشراك العاملين بهذه المعلومات. هذا مآدى الى حدوث العديد من المشاكل بالمؤسسة ومطالبة العمال بزيادة الأجور في ظل جهلهم بأن المؤسسة نفقاتها أكثر من إيراداتها واعتمادها على الاعانة السنوية من الوزارة الوصية (وزارة الأشغال العمومية والنقل).

ففي نظر المبحوثين أثرت السياسة التي انتهجتها المؤسسة بالتصريح السنوي بهذه الأرقام والاحصائيات في زيادة مردود العاملين حرصا منهم على زيادة هذه المداخيل، وانخفاض معدل الغيابات

على ما كان عليه في السابق.

فمشاركة العاملين والموظفين للمعلومات والإحصائيات الشهرية والسنوية لنتائج عمل المؤسسة تزيد من ولائهم لها، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له. ويزداد شعورهم بالرضى وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

ويرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

الجدول رقم 43: اسهام تبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء الجماعة في تحسين مردود العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
46,7	21	اقتراح أفكار جديدة تحسن وتطور من أدائك
53,3	24	تصحيح الأخطاء المرتكبة في العمل
100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصائيات في الجدول رقم (43) أعلاه أن أفراد العينة وبنسبة تقدر بـ 53,3% الذين أكدوا أن اقتراح أفكار جديدة من خلال تبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء الجماعة يساهم في تطور أدائهم، تليها نسبة 46,7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التواصل مع أفراد الجماعة وتبادل المعلومات بينهم يساهم في تصحيح الأخطاء المرتكبة في العمل وبالتالي تحسين مردودهم.

ونفسر هذه النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الإحصائيات ان الاتصال والتفاعل بين أفراد الجماعة، له دور كبير وفعال في تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة وبعث جو من الانسجام والتوافق بين أعضاء التنظيم عن طريق مشاركة وتبادل المعلومات والذي يؤدي لتصحيح للأخطاء التي ارتكبوها في العمل واقتراح أفكار جديدة خاصة بين الأفراد الجدد بالمنظمة مع الذين لهم أقدمية وخبرة بميدان العمل بالمؤسسة، تساهم في تطوير أدائهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة وإحساسهم بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة مشاريع المؤسسة، وبالتالي يرفع من ولائهم لها.

الجدول رقم 44: دور المحادثات الشفوية مع المشرفين والرؤساء الخاصة بظروف وصعوبات العمل في بذل العاملين للجهود وإخلاصهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
88,9	40	نعم
11,1	05	لا
100	45	المجموع

من المعطيات والإحصائيات الواردة في الجدول رقم (44) أعلاه تظهر ان اغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 88,1% أجابوا بنعم يرون أن الشفوية مع المشرفين والرؤساء المتعلقة بظروف وصعوبات العمل لها دور في بذلهم للمزيد من الجهود وإخلاصهم في العمل، يليها نسبة 11,1% من المبحوثين الذين أجابوا بـ لا يرون عكس ذلك. وقد يعود ذلك الى استغراق وقت للرد عليهم أو عدم الرد عليهم أصلا أو موضوع الشكوى يكون غير قابل للنظر فيه أصلا أو يتعارض مع القوانين المعمول بها.

ونفسر توجه أغلبية المبحوثين للدور والاسهام الكبير للاتصالات الشفوية مع المشرفين والرؤساء في بذلهم لمزيد من الجهود وإخلاصهم في العمل من خلال تحدثهم معهم في يخص ظروف والصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، مرده إلى سهولة هذه الاتصالات وسرعة نقلها للمعلومات والشكاوى الخاصة بالعاملين وتميزها بالشفوية والآنية خاصة اذا كان المشرف او الرئيس موجودا لحظة وقوع هذه الصعوبات او المشاكل، وقدرة العاملين خاصة ذوي المستوى التعليمي المتدني على إيصال رسالتهم بطريقتهم الخاصة في ظل عدم قدرتهم او جهلهم على إيصالها بطرق اتصالية أخرى.

الجدول رقم 45: شكل ونوع المحادثات الشفوية (الاتصال المساعد) للذين أجابوا بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
30	12	تقبل لأرائك
32,5	13	تقبل شكاويك
37,5	15	أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار
100	40	المجموع

من المعطيات والإحصائيات الواردة في الجدول رقم (45) أعلاه تظهر تقارب في عدد المبحوثين للذين اعتبروا ان الاتصالات الشفهية لها دور في إيصال اقتراحاتهم واخذها بعين الاعتبار بنسبة تقدر بـ 37,5%، يليها في المرتبة الثانية نسبة 32,5% من المبحوثين الذين أجابوا بتقبل شكاويهم، وأخيرا ما

نسبته 30% للذين يرون في دور كبير في هذه الاتصالات في تقبل الرؤساء لأرائهم.

ويتم تفسير أن الاتصالات الشفوية (الصاعدة) من الرؤساء الى المرؤوسين لها دور كبير في إيصال عمال المؤسسة لاقتراحاتهم وشكاويهم وأراءهم خاصة إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف المشرفين والرؤساء وفيه تأكيداً لقبول أهداف المنظمة وسياستها.

ولهذا النوع من الاتصال أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ عن طريقه يحدث التجاوب بين الرؤساء والمرؤوسين ويتفهم كل منهم الآخر، فيسهل التعاون بينهم في تحقيق الهدف المشترك وبواسطته يستطيع الرئيس التعرف على المشاكل التي تواجه قراراته وتعليماته وتعيق تحقيق أهداف المؤسسة... فيحسن التعامل معها. وكذلك المزايا التي تتمتع بها هذه الاتصالات الصاعدة (الشفوية) كالعفوية وقوة التأثير ومعرفة رد الفعل الذي يكون فوري ما يضمن المرونة في العمل، وكذا استخدام أساليب الإقناع وتوظيفها مع حركات الجسد كلها عوامل يفضلها الموظفين على المراسلات الإدارية التي تأخذ وقت ويغيب فيها عنصر التفاعل وتغلب عليها الصرامة والتطبيق الفوري للأوامر دون مناقشتها.

ويعد نمط الإشراف من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الولاء التنظيمي للعاملين حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثراً واضحاً في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه. ومن ثم ولائهم لمنظمتهم. ومن هنا تبرز واجبات أساسية ينبغي أن يهتم بها المشرف أو الرئيس في سبيل تنمية الولاء التنظيمي، والعمل الجماعي المنظم لدى أفراد المنظمة.

فقد أشار ستيرس **1977 Steers** على أنه كلما زادت درجة مشاركة المشرف لمرؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة، والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الفرد لمنظمتها. (1)

وقد افترض كل من مارش وسيمون **1958 Marsh, Simon** أنه كلما زادت درجة الانسجام والتفاهم بين المشرفين ومرؤوسيه، فإن ذلك سيزيد من الرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، ويقلل من تطلعاتهم في البحث وظائف الأخرى. (2)

والمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه لتنمية العلاقات السائدة بينه وبينهم، وتقهمه عند حدوث أخطاء من جانبهم وتقبل لأرائهم ومقترحاتهم وأخذها في الحسبان والعمل بها، يؤدي ذلك إلى زيادة ولائهم لمنظمتهم، ويحقق رضا عالياً عن العمل بينهم، وبذلك فإنه يزيد تمسكهم بعملهم.

(1) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) فريدة زيني، نفس المرجع، ص 46.

الجدول رقم 46: طبيعة مناقشة الرؤساء (المدير العام، رئيس المصلحة) لنتائج أداء ومردودية العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
68,9	31	وجها لوجه (بشكل سري)
31,1	14	أمام زملائك (بشكل علني)
100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (46) المبين أعلاه أن نسبة 68,9 % من المبحوثين أكدوا على أنهم يفضلون مناقشة رؤساءهم لهم لنتائج أدائهم ومردوديتهم وجها لوجه (بشكل سري)، في حين أكد ما نسبته 31,1 % يفضلون عكس ذلك ان تكون مناقشة مردودهم أمام زملائهم.

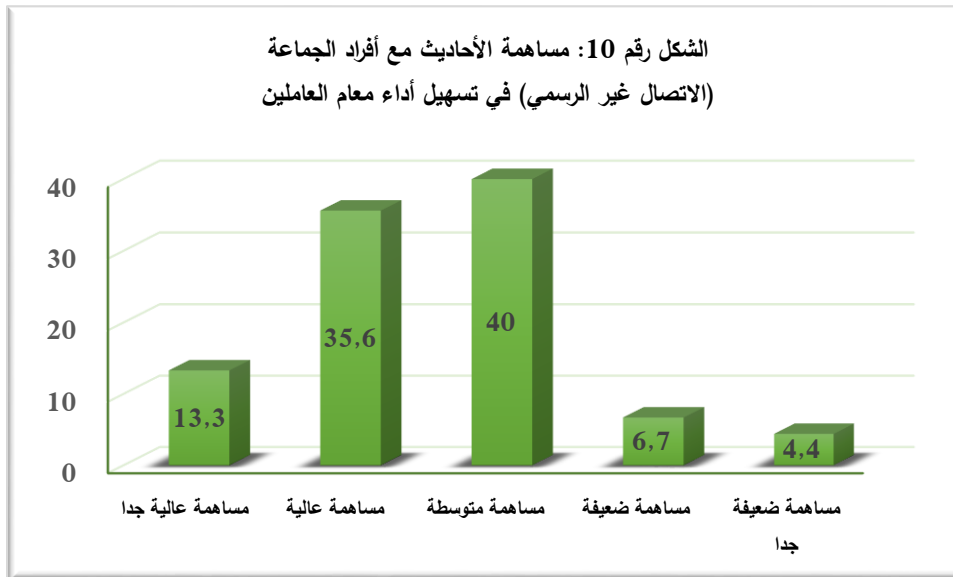
ونفس توجه المبحوثين لخير وتفضيل نوع مناقشة رؤسائهم لنتائج أدائهم ومردودهم راجع لطبيعة العلاقات بين العاملين فيما بينهم ويفضل كل منهم السرية في هذه الأمور لما أكده لنا احد العاملين بمصلحة الصيانة وآخر من مصلحة الاستغلال بأن التصريح بهذه المعلومات ومناقشة المسؤولين لهذه النتائج له علاقة بالجانب المادي أولا ثم الخوف من زملائهم في العمل من الفئة التي معروفة باللامبالاة وعدم تقديمهم لمجهودات مما يؤثر على علاقتهم أثناء تأدية مهامهم، وكذلك التخوف من أن تكون هذه النتائج منخفضة ويتلقى انتقادات من رؤوسيه تسبب له الإحراج أمام زملائه في العمل، أما الذين يرون انه لا يوجد اشكال في مناقشة هذه النتائج علنا أمام الزملاء راجع للعلاقة الطيبة معهم ولا يهتمهم اذا نوقشت أمامهم أولا وكذلك للاستفادة من الأخطاء التي وقع فيها غيرهم وفي نفس الوقت نوع من التشجيع للأفراد الآخرين.

وهذا ما توصلت إليه الباحثة فريدة زيني وما يتفق مع استنتاجنا هذا، حيث أن اتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء عالية، حيث يستطيع الأساتذة اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في إنجاز العمل المكلفين بتأديته بشكل عال، كذلك ينتابهم الإحساس بمعرفة مستوى أدائهم فيما إذا كان جيدا أو رديئا بشكل عال أيضا. إلا أن تزويدهم بالمعلومات حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم أولا بأول كان بشكل متوسط.⁽¹⁾

(1) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الجدول رقم 47: مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي) في تسهيل أداء مهام العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
13,3	06	مساهمة عالية جدا
35,6	16	مساهمة عالية
40	18	مساهمة متوسطة
6,7	03	مساهمة ضعيفة
4,4	02	مساهمة ضعيفة جدا
100	45	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (47) والشكل رقم (10) المبيّنين أعلاه، أن نسبة 40 % من الباحثين أكدوا على يرون أن الأحاديث مع أفراد الجماعة خارج إطار الوظيفة وغير الرسمية تسهم مساهمة متوسطة في تسهيل أداء مهامهم، في حين أكد ما نسبته 35,6 % يرون انها تساهم بنسبة عالية في ذلك، تليها نسبة 13,3% للمساهمة العالية جدا، وأخيرا كل من المساهمة الضعيفة والضعيفة جدا كانت نسبتهن متقاربة بفارق مبحوث واحد فقط.

ونفسر هذا بأن العاملين بالمؤسسة يعطون أهمية كبيرة للاتصالات غير الرسمية فيما بينهم ويرون انها تسهم مساهمة جيدة في تسهيل أداء مهامهم وتحسين مردودهم الوظيفي، هذا بسبب سهولة التواصل وتوفيرها للوقت والجهد. والسرعة في نقل الأخبار، وتقوية العلاقات الاجتماعية والصداقات الشخصية وإشباع حاجات الموظفين من تقدير واحترام للذات، إذ تعد العلاقات الإنسانية منفذا وملجأ للأفراد للتنفيس

عن مشاعرهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم خاصة في بيئة العمل التي قد تتميز أحيانا بمشاكل وضغوطات تقيد الموظف بسلطة الرسمية والصرامة، وبالتالي قد يحتاج الموظف لبيئة يفر فيها ذلك الضغط السلبي ويرفع روحه المعنوية والتي تحفزه للعمل وتسهم في الرفع من ولائه للمؤسسة.

كم وضح جمال الدين لعويصات إن العامل في التنظيمات يدرك أن الاتصالات غير الرسمية لا تقتيد بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي، فهناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة.⁽¹⁾

الجدول رقم 48: أهم الاقتراحات الموجهة للمسؤولين من طرف العاملين للتعريف أكثر وترسيخ سياسة وثقافة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
31,7	33	فتح باب الحوار والنقاش
15,4	16	تشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات
15,4	16	ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والإقناع والتأثير
11,5	12	الشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى حل المشكلات، مواجهة الشائعات وتحسين الأداء
26	27	الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين
100	104	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (48) أعلاه، أن نسبة المبحوثين والمقدرة بـ 31,7% أي ما يعادل 33 عامل يقترحون على المسؤولين للتعريف لسياسة وثقافة المؤسسة فتح باب الحوار والنقاش، أما نسبة الأفراد الذين اقترحوا الموضوعية والمصادقية في تقييم مردودية العاملين يمثلون نسبة تقدر بـ 26%، أي ما يعادل 27 عامل، يليها بنسب متقاربة من 11,5% إلى 15,4% للذين اقترحوا تشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات، ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والإقناع والتأثير، والشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى حل المشكلات، مواجهة الشائعات وتحسين الأداء.

(1) جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 ص43.

ونفسر اقتراح المبحوثين على المسؤولين للتعريف بسياسة وثقافة المؤسسة وترسيخها في أذهان العاملين الى فتح باب الحوار والنقاش والذي يعتبر الأسلوب الفعال في تمرير هذه القيم والسياسات، من خلال المقابلات والاجتماعات الدورية وغير الدورية خاصة للعاملين ذوي العهد الجديد مع المؤسسة، واقتراح المبحوثين فتح باب الحوار والنقاش قد يكون راجع إلى غياب هذه السياسة والتشجيع عليها من طرف المسؤولين، كما أنها لا تسمح لهم بإبداء آرائهم بكل حرية، وهذه المشاركة تسمح للعاملين لتطوير وتغيير ثقافة المنظمة من خلال رفع روحهم المعنوية ونوع من التحفيز المعنوي، وتنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم، كذلك تساهم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

كذلك اقتراح الموضوعية والمصداقية في تقييم مردود العاملين، فهذا الاقتراح ناتج عن اختلالات في نظام تقييم مردود العاملين بالمؤسسة وهذا الذي يؤثر بطريقة سلبية على قيم وثقافتها من خلال اعتماد المصداقية والموضوعية في أنشطتها. فالتعامل بهذه القيم هو في حد ذاته اتصال غير مباشر لتمريرها والتعريف بها وترسيخها في أذهان العاملين وإعطاء صورة حسنة على المؤسسة والقائمين على أنشطتها. هذا الأمر يرفع ويعزز ولائهم التنظيمي.

أما فيما يتعلق بتشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، فهذا الأمر يسهم في تفتح العاملين ويكون لهم صوتاً في المؤسسة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، أي إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً، لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والإقناع والتأثير، كتنظيم الاجتماعات الدورية هذا الأمر تفتقده المؤسسة فالاجتماعات تعقد بصفة غير منتظمة أو في الحالات الطارئة فقط، تنظيم الحفلات والمناسبات والتي تسهم كثيراً في الرفع من الروح المعنوية وترسيخ قيم المؤسسة وثقافتها.

الشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من إخفاءها والذي يؤدي إلى حل المشكلات، مواجهة الشائعات وتحسين الأداء، هنا نشير الى غياب هذا الشيء بالمؤسسة، كما ذكرنا سابقا في مقابلاتنا مع أعضاء الفرع النقابي بأن المؤسسة من خلال إخفاءها للمعلومات والحقائق المتعلقة بمدخلها ونفقاتها أدى في الكثير من المرات الى تداول الشائعات بأرقام خاطئة والذي أدى الى بروز العديد من المشاكل والصراعات التنظيمية، ما يعود سلبا على مبادئ المؤسسة والتي تعتبر الشفافية مبدأ أساسيا في العلاقات التنظيمية بين أفرادها، ما يؤثر على ولاء العاملين خاصة الجدد منهم.

ثانيا: الجداول المركبة

الجدول رقم 49: مصدر القواعد والأسس التي يكتسبها العاملون حول المؤسسة انطلاقا من متغير الأقدمية بالمؤسسة.

المجموع		القيم الشخصية		المجتمع		الزملاء		المسؤول المباشر		مدير المؤسسة		القوانين والتنظيمات		المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاجابات	
20,00	09	4,40	02	00,00	00	00,00	00	4,40	02	6,70	03	4,40	02	أقل من 05 سنوات	متغير الأقدمية
35,60	16	2,20	01	2,20	01	4,40	02	8,90	04	2,20	01	15,6	07	من 05 إلى 10 سنوات	
44,40	20	2,20	01	00,00	00	8,90	04	13,30	06	11,10	05	8,90	04	أكثر من 10 سنوات	
100	45	8,90	04	2,20	01	13,30	06	26,70	12	20,00	09	28,90	13	المجموع	

تبرز لنا البيانات الموضحة في الجدول رقم (48) أعلاه والمتعلقة بمتغير الأقدمية بالمؤسسة، أنه يوجد توافق بين نسب المصادر (القوانين والتنظيمات، مدير المؤسسة، المسؤول المباشر، القيم الشخصية) التي من خلالها يكتسب العاملون قواعد واسس المؤسسة لدى الفئة التي لها أقدمية بالمؤسسة أقل من 05 سنوات بنسب تتراوح ما بين 4,40% و 6,70%، ونجد أن من لهم أقدمية من 05 سنوات الى 10 سنوات، يبررون أن مصدر هذه القواعد والأسس القوانين والتنظيمات بنسبة تقدر بـ 15,60% في حين يرون أن بقية الخيارات دورها ضعيف كمصدر لهذه الأسس والقواعد، أما أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فما فوق يرون أن الرئيس المباشر كمصدر بالمرتبة الأولى لهذه القواعد وجاءت نسبتها بـ 13,30% ويتفوقون كذلك على القوانين والتنظيمات ومدير المؤسسة بنسب متساوية قدرت بـ 8,90%.

والتوافق الظاهر بين العاملين ذوي الأقدمية من 05 سنوات الى 10 سنوات وذوي 10سنوات فما فوق يؤكدون على ان المصدر الأساسي لهذه لقواعد والأسس مزيج بين، بالمرتبة الأولى القوانين والتنظيمات من خلال والمسؤول المباشر ، ويمكن تفسير ذلك بالخبرة التي يمتلكونها من خلال أقدميتهم بالمؤسسة والتفاعل والتواصل بين مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة، ويمكن ان نرجع هذا الى التأثير الذي تؤديه هذه المصادر في حياتهم العملية من خلال وضع قوانين تحفظ حقوق العمال وتحميهم من تعسف أصحاب العمل وذلك بتحديد ساعات العمل و حق العامل في الإجازات الأسبوعية و السنوية ، والتعويضات ووضع أجور تتلاءم مع طبيعة العمل، والسياسات التي تتماشى بها المؤسسة مع الاتفاق عليها من طرف العمال جميعا بالنسبة للقوانين والتنظيمات، والمسؤول المباشر وهو ما يعرف برئيس المصلحة لأن له دور كبير نشر قيم ومبادئ التي يكتسبها حول المؤسسة وذلك من خلال إشراف رئيس المصلحة على الموظفين ومتابعتهم والتواصل معهم فيما يخص وتوجيههم.

ثم يليه "مدير المؤسسة" الذي يقوم بوضع القوانين والسياسات التي تتماشى بها المؤسسة مع وضع قوانين وقرارات يتبعها العمال والتعامل مع العمال بصدق وأمانة ويتحلى بأخلاقيات مهنية عالية ومنح العمال حرية التفكير بطريقة مستقلة والسماح لهم كأفراد والسعي لتحقيق أهدافهم الخاصة. كما يليه " الزملاء" فإن الثقافة الاتصالية التي يتميز بها العمال قد تكسبه قيم وأخلاق اتجاه المؤسسة. ومن ثم تليها " القيم الشخصية " من خلال الاتجاهات الأساسية والعميقة المستقرة لشخصيته والتي تعبر عن واقعه المهني وتوجه سلوكه في العمل، فكلما كان العامل يؤمن بالصدق فإنه سيعمل بصدق. وأخيرا يأتي "المجتمع " لأنه يعتبر أطراف خارجية لها رابط قوي مع المؤسسة والتعامل معها بصفة دائمة.

الجدول رقم 50: أسباب إجراء العاملين الاتصال بالمسؤولين انطلاقاً من متغير الأقدمية بالمؤسسة.

المجموع		لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل		معرفة أهداف المؤسسة		الإطلاع على ثقافة المؤسسة وسياساتها		الاجابات	المتغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
20,00	09	13,30	06	6,70	03	0,00	00	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
35,60	16	22,20	10	8,90	04	4,40	02	من 05 إلى 10 سنوات	
44,40	20	31,10	14	11,10	05	2,20	01	أكثر من 10 سنوات	
100	45	66,70	30	26,70	12	6,70	03	المجموع	

الجدول رقم (50) أعلاه الخاص ب أسباب إجراء العاملين الاتصال بالمسؤولين والمتعلق بمتغير الأقدمية بالمؤسسة، الذي يوضح أنه يوجد توافق بين أفراد العينة من على اختلاف سنوات العمل بالمؤسسة الذين يرون أن أسباب الاتصال بالمسؤولين هو لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل بنسبة 31,10% لذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات، وتليها نسبة 22,20% من 05 إلى 10 سنوات، ثم 13,30% لفئة أقل من 05 سنوات.

فمن خلال إجراء العاملين للاتصالات مع مسؤوليهم يساعدهم ذلك على تبادل المعلومات العامة لتحقيق الأهداف والتي تساعدهم في توجيه سلوكهم لتحقيق الخطط الموضوعة من أجل إتباعها عند القيام بالأعمال المسندة إليهم، أما بالنسبة للواجبات من خلال معرفة العامل الأعمال التي وجب القيام بها، وتوجيه الأفراد لمهامهم وتعريفهم بواجباتهم. ثم تليها فئة " معرفة أهداف المؤسسة" لأن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق ما تسعى إليه لهذا يسعى العامل جاهدا للتعرف على أهداف المؤسسة ووضع خطط تناسب هذه الأهداف من أجل اكتساب ميزة تنافسية. ثم تليها فئة " الإطلاع على ثقافة المؤسسة وسياساتها" لأن أي عامل عند التحاقه بوظيفة في مؤسسة ما أول شيء يطلع عليه هو سياسة والثقافة السائدة بالمؤسسة.

وتوفير المعلومات الضرورية للمرؤوسين من قبل الرؤساء يستلزم التوجيه السليم للتعريف الفرد لعمله والواجبات المتعلقة ببيئة هذا العمل التي تقوم على مقومات ومشكلات العمل اليومي فكلما زادت معرفة الفرد (الموظف) بعمله وواقع المؤسسة كلما زادت فعاليته وهذا بشكل كبير. لذلك يجب على الرؤساء أن يحددوا بدقة المعلومات الضرورية للأداء الجيد، ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين سواء عند بداية التحاقهم بالمؤسسة أو أثناء العمل.

الجدول رقم 51: اللغة المكتوبة أو المنطوقة المفضلة والمؤثرة في فهم واستيعاب العاملين لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة انطلاقاً من متغير المستوى التعليمي.

المجموع		اللغة الفرنسية		اللغة العربية		الاجابات		المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11,10	05	0,00	00	11,10	05	متوسط	المستوى التعليمي	
51,10	23	0,00	00	51,10	23	ثانوي		
37,80	17	13,30	06	24,40	11	جامعي		
100	45	13,30	06	86,70	39	المجموع		

وتظهر بيانات متغير المستوى التعليمي في الجدول رقم (51)، تماثل لدى أصحاب الفئات الثلاث من المستوى المتوسط الى الجامعي لتفضيلهم اللغة العربية، حيث أضحوا بنسبة 11,1% للفئة الأولى، ونسبة 51,1% للفئة الثانية، ونسبة 24,4% للفئة الثالثة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى اللغة التي يحبونها ويجيدونها في التفاعل والمؤثرة في فهم واستيعاب العاملين لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة، في حين أن نسبة 13,3% سجلت لذوي المستوى التعليمي الجامعي يفضلون اللغة الفرنسية. حيث أن المؤسسة دائماً ما تحتاج إلى عمال لهم كفاءة في اللغات الأجنبية عامة واللغة الفرنسية خاصة مثل (داخل قاعة الاجتماع خاصة مع أعضاء مجلس الإدارة والملتقيات، والتقارير او المرسلات من السلطات العليا وما تتضمنه من مصطلحات بهذه اللغة... إلخ)

وبالتالي يمكن أن نفسر ذلك من خلال أن العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم التعليمية يميلون إلى ما يحبونه من لغة والمؤثرة في فهمهم واستيعابهم لمبادئ وأخلاقيات العمل الرسمية داخل وخارج المؤسسة والتي تسهل عليهم فهم الرسائل الإدارية والتعليمات وتخلق جو التفاعل بين العمال من اجل فهم واستيعاب لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة، واللغة بوصفها عامل تكلفة تقوم بدور في مجالات مختلفة من نشاط المؤسسة وترقية أدائها التنظيمي ومردودها المادي، وأكثر هذه المجالات أهمية هي الاتصال المؤسسي خاصة في شقه التنظيمي، وتطوير أساليب الإدارة والعمل.

مما ينشأ وضع للتفاعل من خلال الاتصال اللغوي والذي ينجز من خلال أعضاء المؤسسة باختلاف مستوياتهم ووظائفهم المتنوعة فالمسؤول يجب أن يصل إلى العامل والعامل يجب أن يصل الى المسؤول، ولتحقيق هذا الهدف يحتاج المسؤول أو العامل لأن يخاطب ويعلم من خلال، وحاجاته ورغباته التي يجب أن تبحث وتحفز، كما أن التغيرات في هذا الصدد يجب أن يتبأ بها، أو يتعرف عليها على

الأقل، وخبراء الإدارة يتفقون على أن كل هذا يكون صعب، حيث لا يتكلم العامل والمسؤول اللغة نفسها، وما لم يكن أحدهما متمكنا من لغة الآخر، فإن الحاجز اللغوي يعمل بوصفه حاجزا إضافيا للاتصال والمسؤول والعامل، مادام تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة يصبح أكثر صعوبة.

وفي تقديرنا عدم وجود مشاكل كثيرة بين فئة الإطارات العادية بسبب اللغة المستعملة في الاتصال، راجع لطبيعة المناصب التي يشغلونها، ففي حالة الاتصال غير الرسمي فهم يحتكون ببعض البعض أي الإطارات فيما بينهم فقط، وكلهم ذوي مستويات جامعية، لذلك لا تواجههم مشاكل كبيرة بسبب اللغة المستعملة فيما بينهم، وإذا وجدت بعض المشاكل فنجدها في حالة الاتصال الرسمي بين الرئيس والمرؤوس بسبب اختلاف المستوى التعليمي فيما بينهم.

الجدول رقم 52: نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي.

المجموع		النازل (من الرؤساء إليك)		الأفقي (بين الزملاء)		الصاعد (منك إلى الرؤساء)		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
62,20	28	6,70	03	40,00	18	15,60	07	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
26,70	12	6,70	03	11,10	05	8,90	04	مستخدمي التحكم	
11,10	05	0,00	00	8,90	04	2,20	01	المستخدمين الإطارات العادية	
100	45	13,30	06	60,00	27	26,70	12	المجموع	

الجدول رقم (52) أعلاه الخاص بـ " نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنويات العاملين " والمتعلق بمتغير التصنيف الوظيفي، الذي يوضح أنه يوجد فروق بين أفراد العينة من مستخدمي التنفيذ والتصنيفات الأخرى وتفضيلهم للاتصال الصاعد منهم الى الرؤساء والذي يعتبر حافزا معنويا لديهم وجاء بنسبة 15,60%، عكس مستخدمي التحكم والإطارات العادية لا يفضلون هذا النوع من الاتصال ممكن لتواجدهم الدائم مع المرؤوسين وأغلبية هؤلاء من الطاقم الإداري للمؤسسة بنسب بين 2,20% و 8,90%، حين يوجد نوع من الاتفاق فيما يتعلق بتفضيل الاتصال الأفقي بين الزملاء بين التصنيفات الثلاث استنادا لنسبة كل واحدة على حسب ما تمثله من أفراد العينة، مع تسجيل اتفاق كبير في النسب على المستويات الثلاث بعدم تفضيل الاتصال النازل من الرؤساء.

ونفسر ذلك أن عمال المؤسسة حسب اختلاف تصنيفهم الوظيفي، يفضلون نوع الاتصال الأفقي بالدرجة الأولى لما له من أهمية بين الموظفين حسب تصنيف كل واحد منهم من أجل التشاور وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر فيما بينهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، ويشعرهم بالارتياح ويرفع من معنوياتهم.

وعدم تفضيلهم للاتصال النازل يمكن أن يكون للعلاقات السيئة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، وهذا يعود إلى طبيعة العلاقة الموجودة بينهم، وهي العلاقات الرسمية التي تجنب العديد من المشاكل التي تنشأ نتيجة انتشار العلاقات غير الرسمية بين المسؤول وباقي موظفيه.

الجدول رقم 53: شكل المراسلات الإدارية الأحادية التي ترفع معنويات العاملين انطلاقاً من متغير التصنيف الوظيفي.

المجموع		توجيهات		تعليمات		أوامر		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
72,70	16	22,70	05	31,80	07	18,20	04	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
27,30	06	13,60	03	4,50	01	9,10	02	مستخدمي التحكم	
100	22	36,40	08	36,40	08	27,30	06	المجموع	

من الجدول رقم (53) يتضح أن نسبة 72,70% أعلى نسبة للمجيبين بأنهم يرون بأن المراسلات الإدارية الأحادية (لا تسمح بالتفاعل وابداء الرأي) ترفع من معنوياتهم في شكل تعليمات تمثلها نسبة المجيبين من فئة مستخدمي التنفيذ بـ 31,80%، تليها نسبة المجيبين من مستخدمي التحكم بـ 27,30% يفضلونها على ان تكون في شكل توجيهات بنسبة 13,60%.

ونفسر تفضيل مستخدمي التنفيذ والتحكم على ان تكون المراسلات الإدارية الأحادية على شكل تعليمات تقدم من طرف المسؤولين كتحديد إجراءات العمل أو نظام التنفيذ على نحو منظم يضمن إنتاجية أكبر وأداء أفضل مثل تعليمات خاصة بالمظهر أو الملابس والسلوك العام، راجع للتصنيف الذي ينتمون إليه وأغلبيتهم يشغلون مناصب سائق، قابض، أعوان الصيانة، وأعوان إدارة، إطارات مكلفين لحرصهم على التخلص من المسؤولية، وكذلك العامل لا يحبذ طابع الأمر الذي يحمل نوعاً من التسلط، في حين نلاحظ غياب تصنيف المستخدمين الإطارات العادية في الإجابة على شكل الاتصال الأحادي، ويمكن أن

نسند ذلك باعتبارهم الفئة الأكثر استعمالاً لهذه الأشكال الثلاث للاتصال الأحادي ولايعنيها هذا السؤال بالإجابة عليه.

أما بالنسبة للتوجيهات تكون لتنظيم عمل العمال وتنظيم عمل أقسامها بغرض الوصول إلى الأفضل. وأخيراً تأتي " الأوامر" من خلال ممارسة المدير سلطته كما هو معلوم في الإدارة، كما يلزم على الموظف العمل بها.

الجدول رقم 54: شكل المراسلات الإدارية الثنائية التي ترفع معنويات العاملين انطلاقاً من متغير التصنيف الوظيفي.

المجموع		استفسارات		مساعدة		استشارات		المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاجابات	التصنيف الوظيفي
52,20	12	8,70	02	30,40	07	13,00	03	مستخدمي التنفيذ	
26,10	06	8,70	02	8,70	02	8,70	02	مستخدمي التحكم	
21,70	05	0,00	00	13,00	03	8,70	02	المستخدمين الإطارات العادية	
100	23	17,40	04	52,20	12	30,40	07	المجموع	

من الجدول رقم (54) يتضح أن نسبة 30,40% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يرون بأن المراسلات الإدارية الثنائية (تسمح بالتفاعل وابداء الرأي) ترفع من معنوياتهم في شكل مساعدة تمثلها نسبة المجيبين من فئة مستخدمي التنفيذ بـ 52,20%، تليها نسبة المجيبين من مستخدمي التحكم بـ 26,10% يفضلونها على ان تكون في الأشكال الثلاث لهذه المراسلات بنسبة 8,70%، وأخيراً فئة المستخدمين الإطارات العادية بنسبة 21,70% يفضلونها في شكلها مساعدة بنسبة قدرت بـ 13,00%.

ونفسر توجه المبحوثين لهذه الاشكال الثلاث على كل حسب تصنيفهم الوظيفي راجع لطريقة مرور المعلومات ومصدرها، فنجد مستخدمي التنفيذ يفضلونها على شكل مساعدات لما لها من دور كبير في مشاركتهم في اتخاذ القرارات وطلب الإرشاد فيما يتعلق بالوظيفة او من أجل الخروج من مأزق أو التغلب على صعوبة ومشكلة ما، ثم تليها فئة " الاستشارات" خاصة في بعض التغييرات مثل التغيير في الهيكل التنظيمي أو تطوير المهارات والتدريب أو تحسين الخدمات التشغيلية أو إحداث تغيير في سياسة المؤسسة وتعديل في بعض القوانين. وأخيراً تأتي فئة " الاستفسارات" التي من خلالها يتم الحصول على معارف ومعلومات وملاحظات معينة تسهم في السير الحسن للعمل وتحقيق أفضل أداء بأقل مجهود.

فمن طريق الاتصالات التفاعلية يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا.

لكن في الواقع إن طبيعة السلطة الاستقلالية والانفراد تؤدي كذلك إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن ولا للتفاوض ولا للنقاش ونادرا ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ.

وحسب علوان سميرة فإن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرارات، وجعلها أكثر تباثا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذها بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لهذا التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.⁽¹⁾

الجدول رقم 55: نوع الاتصال الذي يساعد على بحث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين انطلاقا من متغير الأقدمية.

المجموع		النازل (من الرؤساء إليك)		الأفقي (بين الزملاء)		الصاعد (منك إلى الرؤساء)		الاجابات المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
20,00	09	4,40	02	15,60	07	0,00	00	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
35,60	16	8,90	04	17,80	08	8,90	04	من 05 إلى 10 سنوات	
44,40	20	4,40	02	31,10	14	8,90	04	أكثر من 10 سنوات	
100	45	17,80	08	64,40	29	17,80	08	المجموع	

تشير البيانات الاحصائية المبينة في الجدول رقم (55) أعلاه أن نسبة 44,40% للمبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بالمؤسسة بأن نوع الاتصال الذي يساعد على بحث جو اجتماعي

(1) علوان سميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني، 2018، ص 289.

وانسجام بين العاملين هو الأفقي (بين الزملاء) تمثله نسبة 31,10%، يليها نسبة 35,60% للفئة الذين يرون بأن نوع الاتصال هو الأفقي تمثله نسبة 17,80%، وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 20,00% تمثل نوع الاتصال في الأفقي بنسبة تقدر بـ 15,60% كنوع يسهم في بعث الانسجام والجو الاجتماعي بين أفراد المؤسسة. في حين أقل الاتصال الصاعد والنازل لا يسهمان في ذلك بنسب ضعيفة جدا.

ونفسر توجه أغلبية أفراد العينة وتأكيدهم بالدرجة الأولى وباختلاف أقدميتهم، خاصة فئة أكثر من 10 سنوات عمل بالمؤسسة بحكم أنها مثلت نسبة كبيرة في اختيارها وبتكرار يعادل 20 مبحوث من افراد العينة نحو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) لان هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات المختلفة خصوصا إذا ما ركزا على تنسيق العمل وتبادل المعلومات ودعم صلات التعاون بين العاملين وهذا الاتصال (الأفقي) له تأثير مباشر على سلوكياتهم نظرا لما يحمله من معلومات ذات العلاقة بالعمل وغير العمل، كلما اكتسب العامل أقدمية أكبر كلما زاد حجم معرفته بميدان عمله وهذا طبيعي لأن الأقدمية تكسب العمال المستجوبين حسب أحدهم خبرة أكثر في نوع الاتصال الذي يسهم في بعث هذا الجو، هذا ما ينبثق عنه وكما يطلق عليها بفلسفة العمل الجماعي حسب الدكتور عبد الستار العلي وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين، فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار.⁽¹⁾

أما "الاتصالات الصاعدة والنازلة" فهي تعمل على توضيح العاملين لأفكارهم مشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات وتوجيهات المناسب للعمل مثل تقارير التي يرفعها العمال، والاستشارات الذي يعمل فيها المدير على تطوير المهارات والتدريب من اجل فريق عمل واحد.

(1) أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عوجة الأغواط-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017-2018، ص 71.

الجدول رقم 56: اتصال الإدارة عند وقوع في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول انطلاقاً من متغيري التصنيف الوظيفي والأقدمية بالمؤسسة.

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاجابات	التصنيف الوظيفي
62,20	28	11,10	05	17,80	08	26,70	12	6,70	03	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
26,70	12	6,70	03	6,70	03	13,30	06	0,00	00	مستخدمي التحكم	
11,10	05	0,00	00	2,20	01	6,70	03	2,20	01	المستخدمين الإطارات العادية	
100	45	17,80	08	26,70	12	46,70	21	8,90	04	المجموع	
20,00	09	4,40	02	2,20	01	13,30	06	0,00	00	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
35,60	16	6,70	03	6,70	03	15,60	07	6,70	03	من 05 إلى 10 سنوات	
44,40	20	6,70	03	17,80	08	17,80	08	2,20	01	أكثر من 10 سنوات	
100	45	17,80	08	26,70	12	46,70	21	8,90	04	المجموع	

نلاحظ من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول رقم (56) حسب متغير التصنيف الوظيفي نجد أن المبحوثين يرون أن اتصال الإدارة عند وقوعهم في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول لها يكون أحيانا ويكاد يكون نادرا تبعا للنسب في المرتبة الأولى مستخدمي التنفيذ بنسبة تقدر بـ 62,20 % تمثلها نسبة 26,70 %، في حين نجد نسبة 26,70 % من مستخدمي التحكم يرون نفس الشيء بنسبة تمثل 13,30 %، يليها نسبة 11,10 % لمستخدمين الإطارات العادية ويمثلون نسبة 6,70 %، ونادرا ما تتصل الإدارة عند وقوعهم في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول بنسبة 17,80 % لدى مستخدمي التنفيذ.

وفيما يخص الإحصائيات المتحصل عليها حسب متغير الأقدمية نجد أن المبحوثين كذلك يرون أن اتصال الإدارة عند وقوعهم في مشكلة ما أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول لها يكون أحيانا ويكاد يكون نادرا تبعا للنسب المتقاربة لدى كل من ذوي الأقدمية لأكثر من 10 سنوات ومن 05 سنوات إلى 10 سنوات، بنسبة تقدر بـ 17,80 % و 15,60 %، ونسبة ضعيفة لدى الفئات الثلاث فيما يتعلق بدائما

ونادرا ما تتصل بهم بنسبة تمثل من 2,20% إلى 6,70%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن عمال المؤسسة ومع اختلاف تصنيفهم الوظيفي والتركيز على من لهم فترة عمل طويلة بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية يجمعون على ان الإدارة أحيانا ما تتصل بهم عند وقوعهم في مشكلة أثناء العمل للوقوف عليها وتقديم حلول، ويمكن أن نفسر ذلك على حسب نوع المشكل لأن الإدارة قد تكون لها القدرة على حل مشاكل العاملين بحسب الأولويات إلا في حالة وجود مشكل طارئ ويهدد سير العمل بصفة دائمة، تليها " نادرا " فتتصل بهم الإدارة يمكن لكون مشاكلهم في نظرها تتنافى مع القوانين والتنظيمات المعمول بها. أو اللامبالاة من طرف إدارة المؤسسة بظروف العاملين بسبب بعض الصراعات في العلاقات المهنية بين العاملين ومرؤوسيهـم. فاتصال الإدارة أو المسؤولين عند وقوع العاملين وحتى خارجه على حسب ما صرح به البعض في مشكلة أثناء العمل وحرصها على حلها أو تقديم المعلومات والمشورة يسهم في تعزيز الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بنوع من الاهتمام وحرصها على توفير أفضل الظروف والحلول لمواجهة الصعوبات.

الجدول رقم 57: درجة اسهام اتصال الادارة للاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة انطلاقا من متغير التصنيف الوظيفي.

المجموع		بشكل ضعيف		بشكل متوسط		بشكل كبير		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
62,20	28	8,90	04	26,70	12	26,70	12	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
26,70	12	6,70	03	15,60	07	4,40	02	مستخدمي التحكم	
11,10	05	0,00	00	2,20	01	8,90	04	المستخدمين الإطارات العادية	
100	45	15,60	07	44,40	20	40,00	18	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) والذي يبين رأي أفراد العينة حول مساهمة اتصال الإدارة في الاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين يشعروهم بدورهم الحيوي بالمؤسسة وفق لمتغير التصنيف، فنرى أن أعلى نسبة بشكل كبير كانت 26,70% لدى مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة 4,40% لدى مستخدمي التحكم، بينما بشكل متوسط كانت أعلى نسبة فيها 26,70% عند مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة 2,20% عند مستخدمي الإطارات العادية. تليها بشكل ضعيف فإن أعلى نسبة فيها كانت 8,90% لدى فئة مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة انعدمت عند مستخدمي الإطارات العادية.

ومنه نستنتج أن مستخدمي التنفيذ في المؤسسة هم الأكثر تعرضا للاستفسار من طرف الإدارة عن سبب تأخرهم وغيابهم مما يشعروهم بدورهم الحيوي فيها، وهذا راجع إلى مدى اهتمام المؤسسة بهذا الصنف من العمال ونشاطهم داخل المؤسسة، حيث كلما زادا الاهتمام كلما زادت الحيوية لدى العمال

الجدول رقم 58: التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين انطلاقا من متغير المستوى التعليمي.

المجموع		البريد الإلكتروني		مراسلات إدارية		اجتماعات		مقابلات شخصية		الاجابات		المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11,10	05	0,00	00	2,20	01	2,20	01	6,70	03	متوسط	المستوى التعليمي	
51,10	23	0,00	00	4,40	02	22,20	10	24,40	11	ثانوي		
37,80	17	2,20	01	2,20	01	22,20	10	11,10	05	جامعي		
100	45	2,20	01	8,90	04	46,70	21	42,20	19	المجموع		

يبين الجدول رقم (58) رأي أفراد العينة حول التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين، فيتضح لنا أن أعلى نسبة للمقابلات الشخصية كانت 24,40% لدى فئة الثانوي و أقل نسبة 6,70% لدى فئة المتوسط، بينما كانت أعلى نسبة للاجتماعات 22,20% لدى الفئتين ذوي المستوى التعليمي الثانوي والجامعي، وتمثلت أقل نسبة 2,20% عند فئة المتوسط، وأعلى نسبة في المراسلات الإدارية 4,40%، مثلتها فئة الثانوي وأقل نسبة 2,20% لدى الفئتين المتوسط والجامعي، أما بالنسبة للبريد الإلكتروني تمثلت أعلى نسبة فيه 2,20% وأقل نسبة انعدمت عند الفئتين المتوسط والثانوي.

ونستنتج أن العمال بكافة المستويات التعليمية يفضلون التقنيات الاتصالية الرسمية المتمثلة في المقابلات الشخصية والاجتماعات والمراسلات الإدارية كونها التقنيات الأنسب وذو مصداقية في تلقي المعلومات من الجهات الرسمية وتكسبهم رضا اتجاه مؤسساتهم.

الجدول رقم 59: مدى اسهام شكل ونمط الاتصال الرسمي للذين اجابوا بنعم في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسين مردودهم حسب متغير التصنيف الوظيفي.

المتغير		الاجابات		تشجيع		تحفيز		تكريم		ترقية		توجيهات وأوامر		المجموع	
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
التصنيف الوظيفي	مستخدمي التنفيذ	17,50	07	20,00	08	12,50	05	2,50	01	10,00	04	62,50	25		
	مستخدمي التحكم	10,00	04	7,50	03	2,50	01	2,50	01	2,50	01	25,00	10		
	المستخدمين الإطارات العادية	0,00	00	2,50	01	0,00	00	2,50	01	7,50	03	12,50	05		
المجموع		27,50	11	30,00	12	15,00	06	7,50	03	20,00	08	100	40		

من خلال الجدول أعلاه رقم (59) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 40 فرداً للذين أجابوا (نعم) بإسهم الاتصالات الرسمية في دفع العاملين للعمل بجهد وتحسين مردودهم قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي رقم 21 بـ "تحفيز" وقد بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة مئوية بلغت 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "تشجيع" والبالغ عددهم 11 فرداً بنسبة مئوية متساوية قدرت بـ 27,5%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "توجيهات وأوامر" والبالغ عددهم 8 بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "تكريم" والبالغ عددهم 6 بنسبة مئوية متساوية قدرت بـ 15%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "ترقية" والبالغ عددهم 3 بنسبة مئوية متساوية قدرت بـ 7,5%.

من خلال هذه النسب نستنتج أن شكل ونمط الاتصال الرسمي للذين أجابوا بنعم هو "التحفيز" كأكبر نسبة لأنه يدفع بالعاملين أي كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر لإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة وترفع مستوى العمال كما ونوعا. ويليهما "التشجيع" لأن التقييم الإيجابي لسلوك أو نتائج عمل العامل من صاحب العمل يزيد العامل جهدا وتحسين للمردودية. ثم تليها "توجيهات وأوامر" لأنها لا تضمن الأداء الأفضل للعاملين، خاصة أن خبرة المدير تفوق خبرة مرؤوسيه والعاملين، لذا فهو يسدي إليهم توجيهات وأوامر "ليجنبهم الوقوع في المشكلات. ثم يأتي "تكريم" حيث أن لها بصمة وأثر عميق في النفوس ويساهم في مضاعفة الجهد والعزيمة مادام العطاء يقابل الوفاء. وأخيرا تليهم "الترقية" لأن تعيين العاملين في وظيفة أعلى ييبث روح المنافسة والحماس في العاملين في القيام بالأعمال الموكلة إليهم بهدف زيادة فرصهم في الترقية المتاحة داخل المؤسسة.

ونستنتج أن كافة أنماط الاتصال الرسمي تلائم أغلبية العاملين كون أن المؤسسة تحاول دائما بث روح العمل في عمالها لبذل المجهود من أجل تحسين وزيادة الإنتاجية. وتحاول قدر الإمكان الافتخار بعمالها وتوجيههم إلى الطريق الصحيح.

الجدول رقم 60: شكل ونوع المحادثات الشفوية (الاتصال الصاعد) مع المشرفين والرؤساء الخاصة بظروف وصعوبات العمل للذين أجابوا بنعم، لدورها في بذل العاملين للجهود وإخلاصهم في العمل حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة.

المجموع		أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار		تقبل شكاويك		تقبل لأرائك		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
22,50	09	7,50	03	5,00	02	10,00	04	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
37,50	15	15,00	06	15,00	06	7,50	03	من 05 إلى 10 سنوات	
40,00	16	15,00	06	12,50	05	12,50	05	أكثر من 10 سنوات	
100	40	37,50	15	32,50	13	30,00	12	المجموع	

يوضح الجدول رقم (60) رأي أفراد العينة الذين أجابوا بنعم حول شكل ونوع المحادثة الشفوية (الاتصال الصاعد) حسب متغير الأقدمية، فنلاحظ أن أعلى نسبة لتقبل الآراء 12,50% لأصحاب الأقدمية الأكثر من 10 سنوات وأما أقل نسبة كانت 7,50% لأصحاب الأقدمية من 05 سنوات إلى 10 سنوات. أما أعلى نسبة لتقبل الشكاوى 15,00% للأفراد الذين لديهم الأقدمية من 05 سنوات إلى 10 سنوات وأقل نسبة 5,00% للأفراد ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات فيما يخص الأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار تحصلت أعلى نسبة فيه.

ومنه نستنتج أن الأقدمية لها دور كبير في المحادثات الشفوية مع المشرفين فيما يخص الظروف وصعوبات الوظيفة فالخبرة في العمل تسمح للمسؤولين النظر إلى متطلبات العمال وإظهار مكانتهم في المؤسسة وأن من واجبها مساندة في أفكارهم وآرائهم، مما يزيدهم بذل في الجهد وولاء للمؤسسة، كذلك استنادا لإجاباتهم تستنتج أن ذوي الأقدمية بالمؤسسة وبحكم خبرتهم على مر السنوات ولما عايشوه يرون بان للاتصال الصاعد خاصة بظروف وصعوبات العمل بالمؤسسة تأثيرا إيجابيا في بذل العاملين للجهود وإخلاصهم في العمل.

ومن هنا يمكن أن نقول أن الاتصال الصاعد في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، هو مجرد إجراءات شكلية فقط يلجأ إليها مسؤولي المؤسسة أحيانا، لكسب ثقة ورضا رؤوسهم فقط، لكن في الواقع القرارات تتخذ دون مشاورة أو مشاركة الموظفين، حسب تصريحات بعض

المبحوثين أثناء إجراء المقابلة معهم بأن مسؤولي المؤسسة لا يأخذون اقتراحاتهم أو آراءهم حول صعوبات العمل عند عقد الاجتماعات ومناقشة ذلك معهم مثلما يحدث أواخر كل سنة عند الشروع جرد المخزونات وعتاد المؤسسة، وبعض الأمور المتعلقة بسير العمل.

الجدول رقم 61: مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي) في تسهيل أداء مهام العاملين حسب متغير التصنيف.

المجموع		مساهمة ضعيفة جدا		مساهمة ضعيفة		مساهمة متوسطة		مساهمة عالية		مساهمة عالية جدا		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
62,20	28	0,00	00	6,70	03	28,90	13	17,80	08	8,90	04	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
26,70	12	4,40	02	0,00	00	6,70	03	13,30	06	2,20	01	مستخدمي التحكم	
11,10	05	0,00	00	0,00	00	4,40	02	4,40	02	2,20	01	المستخدمين الإطارات العادية	
100	45	4,40	02	6,70	03	40,00	18	35,60	16	13,30	06	المجموع	

يبين الجدول رقم (61) رأي أفراد العينة في مساهمة الأحاديث الجانبية مع أفراد الجماعة في تسهيل أداء ومهام العاملين، فنلاحظ أن أعلى نسبة مساهمة عالية جدا قدرت ب 8,90% كانت من طرف مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة تمثلت في 2,20% كانت من طرف مستخدمي التنفيذ والمستخدمين الإطارات العادية، بينما مساهمة عالية أعلى نسبة فيها 17,80% كانت لمستخدمي التنفيذ وأقل نسبة 4,40% كانت لمستخدمين الإطارات العادية، حيث أن أعلى نسبة مساهمة متوسطة 28,90% كانت لمستخدمي التنفيذ وأقل نسبة 4,40% لدى مستخدمي الإطارات العادية. بينما تمثلت أعلى نسبة في مساهمة الضعيفة 6,70% كنت عند مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة انعدمت عند مستخدمي التحكم والمستخدمين الإطارات العادية. تليها مساهمة ضعيفة جدا فإن أعلى نسبة فيها كانت 4,40% لدى فئة مستخدمي التحكم وأقل نسبة انعدمت عند مستخدمي التنفيذ والمستخدمين الإطارات العادية.

ومنه نستنتج أن الأحاديث الجانبية تساهم بنسبة متوسطة في تسهيل أداء العاملين لأن الأحاديث الجانبية يمكن أن تكون حول ما يدور في العمل والوظائف المهنية وتؤثر على العمال من خلال أخذ بعض الأفكار قد تسهل مهامهم، أوقد تكون أحاديث خارج إطار العمل.

الجدول رقم 62: أهم الاقتراحات الموجهة للمسؤولين من طرف العاملين للتعريف أكثر وترسيخ سياسة وثقافة المؤسسة حسب متغيري التصنيف والأقدمية.

المجموع		الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين		الشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى ...		ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية		تشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم ...		فتح باب الحوار والنقاش		المتغير الاجابات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	64	29,70	19	12,50	08	14,10	09	12,50	08	31,30	20	مستخدمي التنفيذ	التصنيف الوظيفي
100	27	18,50	05	11,10	03	14,80	04	22,20	06	33,30	09	مستخدمي التحكم	
100	13	23,10	03	7,70	01	23,10	03	15,40	02	30,80	04	المستخدمين الإطارات العادية	
100	104	26,00	27	11,50	12	15,40	16	15,40	16	31,70	33	المجموع	
100	17	29,40	05	23,50	04	0,00	00	17,60	03	29,40	05	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
100	38	23,70	09	10,50	04	13,20	05	15,80	06	36,80	14	من 05 إلى 10 سنوات	
100	49	26,50	13	8,20	04	22,40	11	14,30	07	28,60	14	أكثر من 10 سنوات	
100	104	26,00	27	11,50	12	15,40	16	15,40	16	31,70	33	المجموع	

يوضح لنا الجدول رقم (62) رأي أفراد العينة في أهم الاقتراحات التي يوجهونها للمسؤولين للتعريف أكثر وترسيخ سياسة وثقافة المؤسسة وفق متغير التصنيف، فيتضح لنا أن أعلى نسبة لفتح باب الحوار والنقاش هي 33,30% كانت لمستخدمي التحكم، وكذلك نسبة 30,80% كانت لمستخدمي الإطارات العادية، بينما تشجيع العاملين على التواصل وتقييم اقتراحات والمساهمة في اتخاذ القرارات كأعلى نسبة هي 22,20% لمستخدمي التحكم وأقل نسبة 12,50% لمستخدمي التنفيذ. أما فئة ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والابتكار والتأثير فإن أعلى نسبة لها هي 23,10% عند مستخدمي الإطارات العادية وأقل نسبة 14,10% لمستخدمي التنفيذ. بينما أعلى نسبة في الحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى حل المشكلات هي 12,5% لمستخدمي التنفيذ وأقل نسبة هي 7,70% لمستخدمي الإطارات العادية، وحيث تمثلت أعلى نسبة في الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين بـ 29,7% عند مستخدمي التنفيذ وأقل نسبة قدرت بـ 18,50% عند مستخدمي التحكم.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية بالمؤسسة وفقا لإحصائيات الجدول، فيتضح لنا أن أعلى نسبة لفتح باب الحوار والنقاش هي 36,80% كانت لفئة ذو الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات وأقل نسبة 28,60% كانت لفئة ذو الأقدمية أكثر من 10 سنوات، بينما تشجيع العاملين على التواصل وتقييم اقتراحات والمساهمة في اتخاذ القرارات كأعلى نسبة ممثلة في 17,60% لفئة ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات، وأقل نسبة 14,30% لفئة ذو الأقدمية أكثر من 10 سنوات. أما من اقترحوا ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والابتكار والتأثير فإن أعلى نسبة لها تمثل 22,40% عند ذو الأقدمية أكثر من 10 سنوات وأقل نسبة انعدمت لدى فئة ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات. بينما أعلى نسبة في الحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى حل المشكلات هي 23,50% لفئة ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات وأقل نسبة هي 8,20% لفئة ذو الأقدمية أكثر من 10 سنوات، وتمثلت أعلى نسبة في الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين بـ 29,40% لفئة وأقل نسبة بـ 23,70% لفئة ذو الأقدمية من 05 سنوات إلى 10 سنوات.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن فتح باب الحوار والنقاش مع المسؤولين، الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين وفق متغير التصنيف ومتغير الأقدمية هي من أهم الاقتراحات الذي يوجهها العاملين للمسؤولين، ففتح باب الحوار والنقاش يعتمد على مبدأ الرأي والرأي المضاد والخروج برأي بناء، ويتيح التبادل الثقافي وتبادل الخبرات التي يمر بها الآخرون من خلال الاستماع إليهم. أما مصادقية تقييم مردودية العاملين من خلال تقييم أداء العامل لعمله في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله من أجل ترسيخ ثقافة وسياسة المؤسسة.

ونستنتج أن لكل من متغيري التصنيف الوظيفي والأقدمية دور واسهام كبير في رؤية أفضل السبل لترسيخ قيم وثقافة المؤسسة وسياساتها، لما لهم خبرة متعلقة بتدرجهم الوظيفي وكفاءتهم التي أكتسبوها من خلال سنوات العمل بالمؤسسة، فأول مفتاح في نظرنا هو التواصل والحوار بين العاملين والمرؤوسين مما له من انعكاسات وأثار إيجابية على المؤسسة وأفرادها.

3- النتائج العامة للدراسة

3-1 النتائج الخاصة بالمحور الأول للدراسة: إسهام الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي بتبني والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الجداول، والملاحظة، والمقابلة التي أجريناها يتضح:

- أن الاتصالات الرسمية لها دور كبير في إيصال أخلاقيات ومبادئ المؤسسة والحرص على تطبيقها وتحقيقها، عن طريق مجموعة من الأطر والقنوات الرسمية والتي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها، والتي تنعكس في مظهر تنفيذ الواجبات المهنية للتوظيفة حسب ما أثبتته الدراسة. وقلة الخبرة والكفاءة في تصميم محتوى هذه الرسائل (الاتصالات الرسمية) واختيار الوسيلة الأنجع لذلك، يؤثر سلبا في تبني والالتزام العاملين بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة.
- الأسس والقواعد التي يكتسبها العاملين بالمؤسسة مصدرها بالمرتبة الأولى القوانين والتنظيمات، وفي المرتبة الثانية المسؤول المباشر (رئيس المصلحة) ودورهم الكبير في توضيح هذه القوانين باعتبار أغلب رؤساء المصالح بالمؤسسة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ولديهم أقدمية بالمؤسسة.
- توصلنا الى ان الاجتماعات هي الطريقة والأسلوب الاتصالي الذي جعل العاملين يتبنون قيم وثقافة المؤسسة، مما توفره من تبادل حجم كبير من المعلومات التي يتم تداولها وتوفر كل التفاصيل والشروح حول فهم هذه القيم والثقافة عن طرق الحوار، إذ يعتبر الحوار أهم طريقة للتفكير الجماعي الذي يولد أفكار جديدة إبداعية في العمل، مما يخلق توافق قيم المؤسسة مع قيم وثقافة العاملين.
- اتصال العاملين بالمسؤولين بهدف تعزيز التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة يكون بتشجيع من طرف رؤسائهم، أي استخدام الاتصال النازل كأسلوب لتشجيع الاتصالات الصاعدة لدفع العاملين او المرؤوسين للمبادرة بالاتصال لضمان السير الحسن للمؤسسة والمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي مما يعزز لديهم فهم هذه القيم والتمسك بلوائح المؤسسة، مما يولد حب الانتماء والولاء للمؤسسة.
- اتصال المرؤوسين بمسؤولي المؤسسة لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل بالمؤسسة وعدم الخروج عن النطاق المتفق عليه والتعرف على ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
- لا تسهم كثيرا المنشورات المتعلقة بالقوانين والأنظمة الداخلية بالمؤسسة في إيضاح لقيم وثقافة المؤسسة بشكل كبير ومؤثر على العاملين.
- نستخلص أن التواصل بين الزملاء والتفاعل معهم (الاتصالات غير الرسمية) تسهم في إدراك واقتناع العاملين بمبادئ المؤسسة، لتوفير هذا النوع من الاتصال جو من التأقلم ومعرفة قيم وثقافة المؤسسة وسياساتها وتوضيح الغموض في بعض السياسات والقوانين، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروري وعلى درجة كبيرة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار

ومناقشتها بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتصنيفهم الوظيفي بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

• اللغة العربية المفضلة لدى العاملين بالمؤسسة وتسهم في فهمهم واستيعابهم لمبادئ وأخلاقيات العمل بالمؤسسة. والتي تعمل على ضبط الأحداث وتنظيم العلاقات واللقاءات والمقابلات المباشرة وغير المباشرة التي تربط بين الأفراد، كإصدار الأوامر، التعليمات، المذكرات المصلحية، عقود العمل، الاجتماعات، وضبط السلوك والحوار. وتضمن المحافظة على استمرارية الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تجمع بين أفراد المنظمة، وتسهم بشكل كبير في تبني والتزام العاملين بقيم وثقافة المؤسسة.

2-3 النتائج الخاصة بالمحور الثاني للدراسة: مساعدة واسهام الاتصال المؤسساتي في شقه

التنظيمي ببعث الانسجام ورفع الروح المعنوية لدى الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

- نستخلص أن أكثر نوع اتصالي يسهم في رفع معنويات العاملين والمجسد بالمؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الأفقي (بين الزملاء)، لفتح المجال للحوار وتبادل الآراء والمعلومات والتعاون وإتاحة مجال أكبر للتفاعل وتنسيق الأعمال والتفاهم لخلق الانسجام وحل المشاكل وإتمام العمل وتوحيد الأهداف المسطرة المشتركة بين الوحدات ما يبعث بنوع من الارتياح لدى العاملين ويرفع معنوياتهم.
- مبدأ إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل، ويتوجب اعتماد المشاركة في صنع القرار مما تؤديه هذه العملية بالنهاية إلى التوفيق بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية للوصول الى أفضل المعلومات التي تساهم في الحصول على قرار رشيد. مما تسهم في زيادة الثقة بالنفس واحساس العامل بأهميته ودوره الحيوي بالمؤسسة وبذلك ترفع روحهم المعنوية.
- المراسلات ثنائية الاتجاه كالمساعدات والاستشارات لها دور واسهام كبيرين في تمكينها من فتح المجال للمشاركة والتفاعل بين المرسل والمستقبل، فالعامل غالبا ما يريد إبداء آرائه واقتراحاته وإشراكه في الأمور التي تتعلق بمؤسسته مما يجعله يشعر بمكانة وأهمية في التنظيم، ويكون في مثل هذه المراسلات ثنائية الاتجاه رجحان الصدى أهم عنصر، وبالتالي أفضل سير للعملية الاتصالية ورفعاً لمعنويات العاملين.
- الاتصال الأفقي بين الزملاء من أكثر أنواع الاتصال مساعدة واسهاما في بعث جو اجتماعي وانسجام ويدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين، وهو أمر ينعكس بالإيجاب على رفع الروح المعنوية وبالتالي الولاء للمؤسسة.
- اتصال الإدارة عند وقوع العاملين في مشكلة ومحاولة إيجاد حل لها يسهم في رفع معنويات العاملين من خلال تفعيل سياسة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة في تقاسم المسؤولية، وعدم ترك العامل يتحمل أعباء العمل لوحده وتحميله المسؤولية الكافية في حال فشله.

• اتصال العاملين بالمسؤولين أو مرؤوسيهـم واخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار والنظر لشكاويهم يعتبر حافظاً معنوياً قوياً لهم، خاصة إذا أخذت بعين الاعتبار وتم تطبيقها على أرض الواقع في صورة قرارات وتعليمات ومذكرات مصلحة وغيرها، لما لهذه العملية أهمية خاصة للإدارة والمسؤولين حيث أنها تجعلهم على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية وبالأخص مقترحات أصحاب الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال داخل وخارج المؤسسة.

• درجة اسهام اتصال الإدارة أو المسؤولين للاستفسار عن تأخر أو غياب العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة يشعرهم بشكل كبير بأهميتهم ودورهم الحيوي بالمؤسسة، فكلما شعر العامل بأهميته وجودة عمله الذي يقوم به انعكس ذلك على زيادة وتعزيز درجة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين، مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء.

• أثبتت دراستنا أن الاجتماعات والمقابلات الشخصية من التقنيات والوسائل الاتصالية الرسمية والمباشرة المساعدة في كسب ثقة ورضا العاملين، وما توفره من إيصال للمعلومات دون تحريف أو تأخير، وكل التفاصيل والشروح حول العمل بالمؤسسة، كذلك تمكن الموظفين من طرح استفساراتهم وانشغالاتهم والحصول على تقييم لأدائهم، كما تسمح لهم بإبداء آراءهم وتقديم اقتراحاتهم، على المباشر بتبادل الحوار والمعلومات بين المرسل والمستقبل، بالاستفسار وطرح الاسئلة إن وجد غموض أو إبهام قد تكون من أجل اقتراح حلول لمشكلة ما.

• الاتصالات غير الرسمية المساعدة في القضاء على ضغوط الوظيفة وفتح المجال للترفيه، هي في شكل وأسلوب الخرجات والرحلات المنظمة والأنشطة الرياضية، فهي تسهم في الرفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وما يحققه هذا الاتصال غير الرسمي من إدخال البهجة والسرور والإمتاع إلى نفس العاملين، وهذا من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء، ورفع الروح المعنوية للموظف والعامل بالمؤسسة.

3-3 النتائج الخاصة بالمحور الثالث للدراسة: تأثير الاتصال المؤسسي في شقه التنظيمي

بزيادة مجهود وتحسين مردودية الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

• الاعتماد على الاتصال الشفهي بنسبة كبيرة في توضيح ما يتعلق بمعلومات وتفاصيل عن طبيعة وظيفتهم ومهامهم، هذا ما يخلق نوع من عدم الطمأنينة والارتياح لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما أرجعه أحد مستخدمي التحكم بالمؤسسة في المقابلة التي أجريت معه، ليكون الموظف طوع الأوامر، ولا يستطيع بأي حال أن يرفض أي مهام جديدة حتى وإن فرضت عليه، ما يعني غياب تام للاتصال الكتابي

والتوثيق الإداري في إيضاح الأدوار بالمؤسسة، ما يؤثر على مردودية العاملين وبذلهم مزيدا من الجهود وبالتالي على ولائهم للمؤسسة.

- يسهم وضع المعايير والقواعد الواضحة الخاصة بالعمل في المؤسسة، بتعريف العاملين بمهامهم ونطاق صلاحيات كل واحد منهم حسب وظيفته، وتؤدي هذه المعايير الموضوعية بطريقة كتابية ورسمية تقادي العديد من الصراعات ويعطي حافزا معنويا وماديا يؤثر في مردود العاملين، مما يسمح لهم بأداء عمل متكامل ويكونون أكثر تعمقا ببذل العمل، وبالتالي أكثر ولاء لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية.

- المعلومات والتقارير الخاصة بتقييم أداء وانجازات العاملين من قبل المسؤولين (الاتصال الرسمي-النازل-) في شكل تحفيز، تشجيع، شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال، يسهم في تقديمهم أفضل ما لديهم وجعل الموظف أكثر مسؤولية وبأن جميع الجهود المبذولة من طرفه تم أخذها بالحسبان من قبل الرؤساء، والتي تدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ورفع مستوى أدائه ومن مستوى ولائه للمؤسسة.

- أثبتت دراستنا أن وجود وحضور الرؤساء والمشرفين الى جنب العاملين أو المرؤوسين لتوفير ومدهم بالمعلومات وإتاحة أساليب وخطط جديدة متعلقة بالعمل (الاتصال الهابط) يسهم في تحقيق مردود أفضل للعاملين وبالتالي رفع من ولائهم للمؤسسة. وهذا النوع من الاتصال أو احتكاك الرؤساء بالمرؤوسين يكون في شكل توجيهات وتعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة، معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى، معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية، ومعلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها أحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

- دائما ما يتأثر المردود الوظيفي للعاملين بأسلوب المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة في الإفصاح أو الاعلان عن التقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها وهذا باعتبارها مؤسسة خدمية ذات طابع صناعي وتجاري نشاطها بالدرجة الأولى هو تقديم الخدمة العمومية عن طريق نقل المسافرين مقابل ثمن معلوم، فأسلوب الإفصاح عن هذه التقارير بطريقة رسمية من المؤسسة ومسؤوليها يسهم في إعطاء نظرة للعاملين بمدى تزايد أو تراجع مداخيلها، والذي يؤثر بدوره في بذلهم المزيد من الجهود وتحقيق عائد أفضل وكسب ولائهم للمؤسسة.

- نستخلص من دراستنا ان الاتصال والتفاعل بين أفراد الجماعة (الاتصال غير الرسمي)، له دور كبير وفعال في تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة وبعث جو من الانسجام والتوافق بين أعضاء المؤسسة لما يتيح من مشاركة وتبادل المعلومات والتي تؤدي لتصحيح لأخطاء التي ارتكبوها في العمل واقتراح أفكار وأساليب جديدة تسهم في التحسين الجيد لوتيرة العمل بالمؤسسة، ما ينعكس على أداء

وسلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وإحساسهم بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة، وبالتالي يسهم مساهمة كبيرة في رفع ولائهم لها.

• استنتجنا من دراستنا ان للاتصالات الشفوية (الصاعدة) من الرؤساء الى المرؤوسين لها دور كبير في إيصال عمال المؤسسة لاقتراحاتهم وشكاويهم وأراءهم المتعلقة بظروف وصعوبات العمل خاصة إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف المشرفين والرؤساء، وكذلك المزايا التي تتمتع بها هذه الاتصالات الصاعدة (الشفوية) كالعفوية وقوة التأثير ومعرفة رد الفعل الذي يكون فوري ما يضمن المرونة في العمل، ولما له أيضا من تأكيد لقبول أهداف المنظمة وسياستها (التغذية العكسية)، ما يؤثر في إخلاص العاملين في العمل.

• كما أثبتت الدراسة ان عاملي المؤسسة يفضلون أن تكون مناقشة نتائج أدائهم ومردودهم سواء كانت بالسلب او الايجاب، بطريقة سرية ومباشرة وجها لوجه مع رؤسائهم ما يؤكد تفضيلهم للمقابلات مع المسؤولين في مثل هذه الأمور ما يجعل مناقشة هذه الأمور المتعلقة بنتائج الأداء بالطريقة التي يفضلها العاملين بالمؤسسة لها اسهام في بذلهم مزيدا من الجهود ورفع مردودهم الوظيفي.

4- توصيات ومقترحات الدراسة:

كخلاصة لما جاء في الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات، وتتلخص التوصيات في مايلي: ما يمكن قوله بإيجاز فيما يخص التوصيات والاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة، بهدف المساعدة في تفعيل الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين ورفع من ولاء عمالها:

- فتح باب الحوار والنقاش للعاملين بالأخص ذوي العهد الجديد بالمؤسسة، والذي يعتبر الأسلوب الفعال في تمرير والتعريف وترسيخ قيم وثقافة المؤسسة.
- تكاتف الجهود لكل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة لتحسين الاتصال بالمؤسسة.
- الاتصال الدائم بطريقة شفافة وبمشاركة جميع العمال لكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة.
- تبني سياسة تشجع على الاتصال وتهتم به عن طريق الاجتماعات الدورية والمنظمة.
- يجب تحديد مهام وصلاحيات كل موظف وعامل بالمؤسسة، والعمل على توضيح وتحديد قنوات الاتصال الرسمية، ونشر الإعلانات مع مراعاة صياغتها بأسلوب واضح ومنظم.
- العمل على الإصغاء الدائم للمشكلات، الشكاوى لفسح المجال للعاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة للتعبير عن كل ما يضايقهم وما لا يفهمونه.
- ضرورة تقويم النشاطات الاتصالية بعد تنفيذها لتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي سد الثغرات الاتصالية التي تؤثر في تبني والتزام العاملين بقيم، مبادئ، قواعد، أخلاقيات ثقافة العمل بالمؤسسة، مما ينعكس على روحهم المعنوية ومردودهم الوظيفي وبالتالي وولائهم للمؤسسة.
- على المسؤولين الاستفادة من الاتصال غير الرسمي بما يخدم مصالح المؤسسة، وتخفيض من حدة ضرره بتوفير المعلومات في الوقت المناسب، أي الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في بناء رسائل اتصالية رسمية هادفة ومقنعة.
- الشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من إخفائها والذي يؤدي إلى حل المشكلات، مواجهة الشائعات وتحسين الأداء، هذا ما يعود سلبا على مبادئ المؤسسة، والتي تعتبر الشفافية مبدأ أساسيا في العلاقات التنظيمية بين أفرادها، ما يؤثر على ولاء العاملين خاصة الجدد منهم.
- استخدام سياسة الباب المفتوح للتخفيف من التردد في مواجهة الرؤساء، لما له من تشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، أي إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا، لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يسهم في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.



خاتمة

تعتبر المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف ورغبات مشتركة من خلال تنسيق جهود الأفراد والجماعات ومحور هذا النسق هو عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأعضاء لتبادل الأفكار والمعلومات والقيم والاتجاهات، وأي نشاط مؤسساتي يتطلب وجود الاتصال الذي يؤدي دورا هاما في التوجيه والتنسيق والمحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسة

مما لا شك فيه أن للاتصال المؤسساتي أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة

فقد حققت هذه الدراسة كشفا لدور الاتصال المؤسساتي في شقه التنظيمي في تحقيق ولاء الفئات العمالية للمؤسسة، من خلال أن قدرا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك، وينبغي على العاملين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين ومعرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات من ناحية، ومن ناحية أخرى لا بد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى أعلى لتعريف المستويات العليا للمنظمة بما يجري عند قاعدة الهرم التنظيمي، أي الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في بناء وتصميم الاتصالات الرسمية بشكل فعال ومقنع، ولزيادة مشاركة العاملين ومنحهم فرصة إبداء الرأي، اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ويتحقق ذلك من خلال جمع العمال في اجتماعات أو جلسات عمل أو اللجوء إلى الاتصال الشخصي المتبادل الذي يسمح بتوصيل المعلومات إلى العمال في اتصال نازل ونقل الاقتراحات والشكاوى من العمال إلى الإدارة في اتصال صاعد بطريقة مكتوبة أو شفوي، فكل طرف في التنظيم يكمل الطرف الآخر ولا يكون هذا التكامل إلا بوجود الاتصال.

والاتصال المؤسساتي، يحدد فعالية المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه فكلما كملت عملية الاتصال التنظيمي بالنجاح وهذا النجاح يقاس على قدر تطبيق هذه الاتصالات ومراعاة بناء الرسائل الاتصالية بما يتوافق مع طبيعة ومستويات العاملين بالمؤسسة واختيار الوسيلة والقناة الأحسن لتحقيق أكبر قدر من الاقناع والتأثير في الأفراد العاملين، انعكس ذلك ايجابا على تقبل وتبني والتزام بقيم وثقافة المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين ما يدفعهم لبذل مزيدا من الجهود وتحقيق ولو نسبة من الولاء للمؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

مصادر ومراجع الدراسة

❖ الكتب:

- 01 أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 02 أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 03 بشير محمود العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 04 جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 05 جوزايا رويس، ترجمة الأنصاري احمد حسن، مراجعة حنفي حسن، فلسفة الولاة، المجلس الأعلى للثقافة، 2002.
- 06 خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.
- 07 دوجلاس براون، أسس تعلم اللغة وتعليمها، ترجمة عبده الراجحي وعلي أحمد شعبان، دار النهضة العربي، 1994.
- 08 رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 09 زهير إحدادن، مدخل لعلوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 10 صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط 1، دار الشروق، الأردن، 1998.
- 11 ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12 عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 13 عصام حسن الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط 1، دار الرضوان، عمان، 2014.
- 14 عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 15 عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط 1، دار المعتز، عمان، 2015.
- 16 فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 17 فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر، الجزائر، 2003.

- 18 فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 19 لحسن عبد الله باشوية وآخرين، البحث العلمي مفاهيم أساليب وتطبيقات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010.
- 20 ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
- 21 محمد حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995.
- 22 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 23 محمد فاتح حمدي وسميرة سطوطاح وآخرون، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار الحامد، عمان، 2019.
- 24 منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 25 مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2006.
- 26 ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1 دار الشروق للنشر، 2003.
- 27 محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 2، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 28 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك، القاهرة، 2005.
- 29 موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 30 منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2004.
- 31 محمود فضلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة (إجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر الجزائر، 2011.
- 32 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 33 منال طلحت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 34 محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

❖ أطروحات الدكتوراه:

01 أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن علجية الأغواط-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018/2017.

02 بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2017.

03 حنان منصور، الاتصال المؤسسي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، 2019.

04 رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

05 عثماني كريمة، دور وسائل الاتصال المؤسسي في تعزيز العلامة التجارية، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسسي، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال، 2020/2019.

06 عبادنة محمد أمين، الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة وإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسسي، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2018/2017.

❖ رسائل الماجستير:

01 إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

02 بن عمار زليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2001.

03 بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية سونغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02-، رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت فرع إدارة موارد بشرية جامعة العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008.

- 04 □□ السوقي آلاء، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي -دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
- 05 □□ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2009/2008.
- 06 □□ مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللواب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
- 07 □□ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013/2012.
- ❖ المجلات والمقالات العلمية:
- 01 □□ أسيل زهير وآخرون، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2013.
- 02 □□ الأمين بلفاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 1، العدد 2، 2014.
- 03 □□ بلطرش حياة وجميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019.
- 04 □□ خالدية مصطفى وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019.
- 05 □□ سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الأول العدد 27، 2011.
- 06 □□ سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي: تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 15، 2018.
- 07 □□ علوان سميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني، 2018.
- 08 □□ فاطمة عطا الله، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 8، العدد 15، 2017.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

الملحق رقم: 01

استمارة استبيان

الاتصال المؤسساتي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة -

ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. فريجة محمد طه

إعداد الطلبة:

فكرون مبارك

صدوقي عائشة

في إطار التحضير لشهادة الماستر تحت عنوان " الاتصال المؤسساتي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية. "

الرجاء منكم ملء هذه الاستمارة بعناية، بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ممكن أن تجد أكثر من إجابة في سؤال واحد ما عليك إلا الإجابة على كل ما يتوافق معك.

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة 41 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- التصنيف: مستخدمى التنفيذ مستخدمى التحكم المستخدمى الإطارات العادية
- 5- الأقدمية في الوظيفة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تبني والتزام الفئات العمالية بقيم وثقافة المؤسسة.

1- هل تسهم الاتصالات في إطار الوظيفة (الرسمي) في تبنيك والتزامك بأخلاقيات ومبادئ المؤسسة؟

- * نعم * لا

إذا كانت إجابتك بـ نعم فهل يظهر ذلك من خلال:

- * تنفيذ الواجبات المهنية للوظيفة * المناقشات والأحاديث خلال الاجتماعات
- * احترام النظام الداخلي للعمل
- إذا كانت إجابتك بلا، فهل يعود ذلك لـ:
- * غياب ثقافة واضحة المعالم * السياسة التي تنتهجها المؤسسة
- * عدم الرضا عن ظروف العمل * عجز الاتصال في تحقيق ذلك
- * عدم وضوح القيم التي تسيير عليها المؤسسة

2- ما مصدر القواعد والأسس التي تكتسبها حول المؤسسة؟

- * القوانين والتنظيمات (قانون العمل، النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية)
- * مدير المؤسسة * المسؤول المباشر (رئيس المصلحة)
- * الزملاء * المجتمع * القيم الشخصية

3- ما هي الوسائل الاتصالية التي تجعلك تتبنى قيم وثقافة المؤسسة؟

- * مقابلات * اجتماعات * إنجازات المؤسسة
- * الاحتفالات والمناسبات * الأحاديث الجانبية

* إضافة تود ذكرها:

4- اتصالك بمسؤوليك يعزز لديك التمسك بلوائح وقواعد المؤسسة؟

- * نعم * لا

إذا كانت إجابتك بـ **نعم** كيف يتم ذلك:

* بتشجيع منهم * بمبادرة منك

5- قيامك بإجراء الاتصالات مع المسؤولين يكون من أجل؟

* الاطلاع على ثقافة المؤسسة وسياستها * معرفة أهداف المؤسسة

* لغرض فهم إجراءات وواجبات العمل

* إضافة تود ذكرها:

6- هل القوانين والتنظيمات المنشورة توضح لك قيم وثقافة المؤسسة؟

* نعم * لا

إذا كانت إجابتك بـ **نعم** فهل تساعدك في:

* تبنى هذه الثقافة التنظيمية * رفض هذه القيم والثقافة التنظيمية

7- هل الاتصال والتفاعل مع الزملاء يساعد في ادراكك واقتناعك بمبادئ المؤسسة؟

* نعم * لا

إذا كانت إجابتك بـ **نعم** فهل يتم ذلك من خلال:

* مساعدة الزملاء أثناء العمل * الأحاديث الجانبية خارج العمل

إذا كانت الإجابة بلا فهل يعود ذلك إلى:

* عدم فهم سياسة المؤسسة * لا تصلك معلومات واضحة

* عدم الاقتناع بما يصلك من الزملاء

8- ما اللغة المكتوبة أو المنطوقة التي تفضل وتأثر في فهمك واستيعابك لمبادئ وأخلاقيات

العمل بالمؤسسة؟

* العربية * الفرنسية

المحور الثالث: مساعدة الاتصال المؤسسي في بعث الانسجام ورفع الروح المعنوية للفئات العمالية

بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

9- ما نوع الاتصال الذي يسهم أكثر في رفع معنوياتك؟

* الصاعد (منك إلى الرؤساء) * الأفقي (بين الزملاء) * النازل (من الرؤساء إليك)

10- هل تشعرك إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات في العمل؟

* بأهميتك بالمؤسسة * تقتك بنفسك * تمسكك بالمؤسسة

* إضافة تود ذكرها:

11- هل تتأثر معنوياتك إيجابا بالمراسلات الإدارية التي تصلك من المستويات الإدارية العليا؟

* أحادية (لا تسمح بالتفاعل وإبداء الرأي) * ثنائية (تسمح بإبداء الرأي والتفاعل)

إذا كانت إجابتك أحادية فهل تفضل أن تكون في شكل:

* أوامر * تعليمات * توجيهات

* إضافة تود ذكرها:

إذا كانت ثنائية هل تفضل أن تكون في شكل:

* استشارات * مساعدة * استفسارات

* إضافة تود ذكرها:

12- ما نوع الاتصال الذي يساعد على بعث جو اجتماعي وانسجام بين العاملين في نظرك؟

* الصاعد (منك إلى الرؤساء) * الأفقي (بين الزملاء)

* النازل (من الرؤساء إليك)

13- هل تتصل بك الإدارة عندما تقع في مشكلة ما أثناء العمل من أجل الوقوف عليها وتقديم

حلول؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

14- هل يعتبر حافظا معنويا قويا عند اتصالك بالمسؤولين؟ إذا

* تم تقبل أرائك * تم النظر لشكاويك * تم أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار

* تم إجابتك بشكل فوري على استفساراتك وانشغالاتك * كل ما ذكر

15- عند اتصال الإدارة للاستفسار عن تأخرك أو غيابك يشعر بقيمتك ودورك الحيوي

بالمنظمة؟

* بشكل كبير * بشكل متوسط * بشكل ضعيف

16- ما التقنيات الاتصالية الرسمية المساعدة في كسب ثقتك ورضاك؟

* مقابلات شخصية * اجتماعات

* مراسلات إدارية * البريد الإلكتروني

17- ما الوسائل الاتصالية غير الرسمية المساعدة في القضاء على ضغوط الوظيفة وفتح

المجال للترفيه؟

* الأحاديث الجانبية * شبكات التواصل الاجتماعي * الخرجات والرحلات المنظمة

* إضافة تود ذكرها:

المحور الرابع: تأثير الاتصال المؤسسي في زيادة جهود وتحسين مردودية الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة بسكرة.

18- عند امضاء عقدك مع المؤسسة يتم اعطاؤك معلومات وتفاصيل للتعريف بوظيفتك ومهامك؟

- * شفاهية * كتابية (كتيب النظام الداخلي، بطاقة وصف الوظيفة)
* لا يتم تقديم أي معلومة

19- تساعد المعايير الموضوعية بالمؤسسة في:

- * تعريفك بمهامك * تحسن مردودية عملك * تشجعك على الابداع
* إضافة تود ذكرها:

20- هل تشجعك المعلومات الصادرة من قبل رؤسائك عن نتائج عملك وإنجازاته على تقديم أفضل ما لديك؟

- * نعم * لا

21- هل الاتصالات الرسمية تعطي لك دافعية قوية للعمل بجهد واستخدام ما لديك من قدرات؟

- * نعم * لا

إذا كانت إجابتك بنعم فيما يتمثل شكل الاتصال الرسمي:

- * تشجيع * تحفيز * تكريم * ترقية * توجيهات وأوامر

22- أثناء تأديتك لعملك هل يكون الرؤساء إلى جنبك من أجل توفير المعلومات وإتاحة أساليب جديدة لتحقيق أداء أفضل؟

- * نعم * لا

إذا كانت إجابتك بنعم فيما تتمثل طبيعة هذه المعلومات؟

- * إرشادات * نصائح * توجيهات

23- أسلوب افصاح المؤسسة عن نتائج التقارير الشهرية والسنوية لإيراداتها ونفقاتها يؤثر على مردودك الوظيفي؟

- * دائما * أحيانا * نادرا * غالبا

24- هل تبادلك للمعلومات والأفكار مع أعضاء جماعتك يساعدك على:

- * اقتراح أفكار جديدة تحسن وتطور من أدائك * تصحيح الأخطاء المرتكبة في العمل
* إضافة تود ذكرها:

25- هل تسهم المحادثات الشفوية مع المشرفين أو رؤسائك فيما يتعلق بظروف وصعوبات الوظيفة في بذلك لمزيد من الجهود وإخلاصك في العمل؟

* نعم * لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يعود ذلك إلى وجود:

* تقبل لأرائك * تقبل شكاويك * أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار

26- هل يقوم رؤساؤك (المدير العام، رئيس المصلحة) بمناقشة نتائج أدائك ومردوديتك؟

* وجهها لوجه (بشكل سري) * أمام زملائك (بشكل علني)

27- ما مستوى مساهمة الأحاديث مع أفراد الجماعة في تسهيل أداء مهامك؟

* مساهمة عالية جدا * مساهمة عالية * مساهمة متوسطة

* مساهمة ضعيفة * مساهمة ضعيفة جدا

28- ما الاقتراحات التي توجهها للمسؤولين للتعريف أكثر بسياسة وثقافة مؤسستك؟ (يمكنك

اختيار أكثر من إجابة).

* فتح باب الحوار والنقاش

* تشجيع العاملين على التواصل وتقديم اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات

* ابتكار طرق اتصال جديدة تسهم في عملية تحسين التواصل والافئاع والتأثير

* الشفافية ومواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من اخفائها والذي يؤدي الى حل

المشكلات، مواجهة الشائعات وتحسين الأداء

* الموضوعية والمصادقية في تقييم وتقويم مردودية العاملين

* إضافة تود ذكرها:

الملحق رقم: 02

❖ القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة):

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	اسم الجامعة
01	مسعودة طلحة	أستاذة محاضرة أ	إعلام واتصال	جامعة بسكرة
02	بوزيد رملي	أستاذ محاضر أ	إعلام واتصال	جامعة بسكرة
03	محمود عياد	أستاذ محاضر أ	إعلام واتصال	جامعة بسكرة
04	نجم عبد خلف العيساوي	دكتوراه	الاتصال والإعلام الدبلوماسي	اتحاد الجامعات العربية الأردن
05	حسام الدين غضبان	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	جامعة بسكرة
06	عبد الرؤوف حجاج	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	جامعة ورقلة
07	فاطمة كاهي	أستاذة محاضرة أ	تسويق	جامعة ورقلة