

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية شتمة - بسكرة.

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا		منوبية قسيمة
رئيسا		سليمة حفيظي
مناقشا		حميدة جرو

إشراف الأستاذ(ة):

قسمة منوبية

إعداد الطالب (ة):

شريف موافي عنصر المهدي

بحمة أنور

السنة الجامعية 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (105)

صدق الله العظيم

[سورة التوبة الآية 105]

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهرة وباطنه

ونشكره على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فلقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال :

"واشكروني ولا تكفرون" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال :

"الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها"

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي بقسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة عموما و بالأخص

أستاذتي المشرفة " قسيمة منوية "

فلقد سعيتم مجتهدين لإجابة السائل ومساعدة الحائر، فأحبينا فكركم وتعلمنا من نهجكم، فاني أسأل الله لكم أن يرزقكم بر

الوالدين ونعيم الدارين وقبلهما رضا الله، ويجعلكم ممن علم فنفع الناس بعلمه

و أن يحفظكم من سوء و شرور البشر ويحببكم الله ويحبب فيكم خلقه ويجعلكم ذخرا للطلبة، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر

لكل الزملاء في المشوار الدراسي ولكل من ساعدني ولو بالكلمة

أشكر جميع من كان بمثابة سند الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل.

مخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي من خلال طرح الإشكالية التالية فيما يتمثل دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الإداري الرسمي بين العاملين؟، وللإجابة على الإشكال تم طرح التساؤلات الفرعية التالية فيما يتمثل دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة، فيما يتمثل دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة، فيما يتمثل دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة. كما قمنا بوضع الفرضيات التالية: يتمثل دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة من خلال الكفاءة والفعالية والاقتصاد، يتمثل دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة من خلال القوة والصفوة والمكافئة، يتمثل دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة من خلال العدالة والمشاركة والثقة. وللوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول متمثلة فيما يلي : **الفصل الأول:** يتضمن الإطار العام للدراسة حيث تم فيه طرح إشكالية الدراسة من اجل توضيح ما المراد بدراسته وأسباب اختيار الموضوع ثم تحديد أهمية تناول هذا الموضوع والأهداف المرجوة منها بالإضافة إلى تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوعنا وآخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة(القيم التنظيمية و الاتصال الإداري الرسمي)، **الفصل الثاني:** بعد أن تطرقنا في مفاهيم الدراسة على التعريفات اللغوية والاصطلاحية والتعريف الإجرائي للقيم التنظيمية، تضمن هذا الفصل الجانب النظري للقيم التنظيمية، **الفصل الثالث:** بعد أن تطرقنا في مفاهيم الدراسة على التعريفات اللغوية والاصطلاحية والتعريف الإجرائي للاتصال الإداري الرسمي، تضمن هذا الفصل الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي، **الفصل الرابع:** تم فيه عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وتم التطرق إلى مجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وخصائص مجتمع الدراسة، وفي **الفصل الخامس:** هو ما اختص في الجانب الميداني تناولنا عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية لجميع المحاور الأربعة ثم عرض النتائج العامة للدراسة. كما قمنا بهذه الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة شتمة في المدة الزمنية الممتدة من 2024/05/06 إلى 2024/05/16، واخترنا مجتمع الدراسة المتمثل الموظفين البالغ عددهم 92 موظف كما أننا ارتأينا إلى الحصر الشامل لجميع المفردات وتم اعتماد أداة الاستبيان وبعد تفرغ ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

انه بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعا، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32-3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، وأن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعا، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق إلا عبارة واحدة جاءت باتجاه محايد نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32-3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة وتوصلنا أيضا أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعا، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق إلا عبارة واحدة جاءت باتجاه محايد نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32-3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، وفي الأخير وجدنا أن لقيم التنظيمية دور في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي.

STUDY SUMMARY:

This study aims to identify the role of organizational values in activating the official administrative communication by raising the following problem, while the role of organizational values is to activate the official administrative communication process between workers? The official administrative communication in the institution, while the role of environmental management values is to activate the official administrative communication in the institution, while the role of the values of relationship management is to activate the official administrative communication in the institution. We have also put the following hypotheses: The role of mission management values is to activate the official administrative communication in the institution through efficiency, effectiveness and economy. The role of environmental management values is to activate the official administrative communication in the institution through strength, elite and reward. The official administrator in the institution through justice, participation and trust. To reach the desired goals of the study, we divided them into five chapters represented in the following: Chapter One: It includes the general framework of the study, in which the problem of the study was presented in order to clarify what is meant by its study and the reasons for choosing the topic, then determining the importance of dealing with this topic and the desired goals in addition to guaranteeing concepts The basic of our topic and the last element in this chapter is the previous studies that dealt with the variables of the study (organizational values and official administrative communication (, second chapter: After we touched on the concepts of the study on the linguistic and idiomatic definitions and the procedural definition of organizational values, this chapter includes the theoretical aspect of organizational values, Chapter Three: After we touched on the concepts of the study on the linguistic and idiomatic definitions and the procedural definition of the official administrative communication, this chapter included the theoretical framework for official administrative communication, the fourth chapter: the study methodology and field procedures were presented as it contained the fields of study and the curriculum used in the study and touched on The study community, the data collection tool and finally the statistical methods in processing data and the characteristics of the study community, and in the fifth chapter: It is not specialized in the field side. We also carried out this study in the University Services Directorate, Biskra, insulting the time period from 05/05/2024 to 16/05/2024, and we chose the study community represented by the 92 employees, and we also decided to the comprehensive limitation of all vocabulary and the questionnaire was approved and after discharge and discussion The results of the study reached the following results:It is generally that the level of importance and contribution after the role of the task management values in activating the official administrative communication in the University Services Directorate was a high, as all his phrases came in the direction of OK due to the answers of the respondents, and therefore this dimension falls within the category[2,32-3,00] It refers to the level of high approval. This is what explains to us that the values of the mission management in activating the official administrative communication with the University Services Directorate are insulting, and that the level of importance and contribution after the role of the environmental management values in activating the official administrative communication in the University Services Directorate is insulting it was high, as all his phrases came in a direction OK, only one phrase came towards a neutral direction due to the answers of the respondents, and therefore this dimension falls within the category [2,32-3,00] and it indicates a

high level of approval. We also concluded that the level of importance and contribution after the role of the values of relations management in activating the official administrative communication with the Directorate of University Services is a high insult, as all his phrases came in a direction of approval except for one phrase that came towards a neutral direction due to the answers of the respondents, and therefore this dimension falls within the category [2,32 - 3,00] It indicates a high level of approval. This is what explains to us that the values of the Department of Relations in activating the official administrative communication with the University Services Directorate insults, and in the end we found that the organizational values have a role in activating the official administrative communication.

الصفحة	المحتويات
/	شكر
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
11-2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
ج	تمهيد
د	أولاً: إشكالية الدراسة
هـ	ثانياً: فرضيات الدراسة
و	ثالثاً: نموذج الدراسة
و	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
ز	خامساً: أهمية وأهداف اختيار الموضوع
ز	سادساً: مفاهيم الدراسة
ط	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية	
13	تمهيد
14	أولاً: التطور التاريخي للقيم التنظيمية
16	ثانياً: خصائص القيم التنظيمية
16	ثالثاً: أهمية القيم التنظيمية
18	رابعاً: أنواع القيم التنظيمية
18	خامساً: مصادر القيم التنظيمية
20	سادساً: مكونات القيم التنظيمية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للإتصال الإداري الرسمي	
32	تمهيد
33	أولاً: خصائص الإتصال الإداري الرسمي
33	ثانياً: أهمية الإتصال الإداري الرسمي

فهرس المحتويات

35	ثالثا: أنواع الإتصال الإداري الرسمي
37	رابعا: عناصر الإتصال الإداري الرسمي
39	خامسا: شروط الإتصال الإداري الرسمي
39	سادسا: معوقات الإتصال الإداري الرسمي
	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	
26	تمهيد
26	أولا : مجالات الدراسة
29	ثانيا : منهج الدراسة
30	ثالثا : مجتمع الدراسة
32	رابعا : أدوات الدراسة
33	خامسا : الأساليب الإحصائية
33	سادسا : خصائص مجتمع الدراسة
	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج	
39	أولا : عرض و مناقشة النتائج
50	ثانيا : النتائج العامة
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
59	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
م	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة	01
28	عدد عمال المديرية محل الدراسة	02
31	بدائل ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي	03
32	معامل الصدق والثبات	04
33	تفاصيل جمع عينة الدراسة	05
35	قائمة المختصرات	06
35	وصف خصائص عينة الدراسة	07
40	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	08
44	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	09
47	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	10
51	يوضح إجابات المبحوثين نحو محاور الدراسة الأساسية	11
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
و	نموذج الدراسة	1
17	أنواع الاتصال الإداري	2
20	عناصر الاتصال الإداري الرسمي	3
36	توزيع العينة حسب متغير الجنس	4
37	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	5
37	توزيع العينة حسب متغير الفئة المستوى التعليمي	6
38	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	7



مقدمة

1- مقدمة:

اهتم علماء الاجتماع في الآونة الأخيرة بالجانب الإنساني الذي يساهم على كفاءة وفعالية المؤسسة والذي كان مهملاً في السابق فقد أصبح السعي الحالي لترسيخ القيم التنظيمية لضبط سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، واعتمادها لنمط جديد للتسيير و بروز آليات و ميكانيزمات تتحكم في النظام القيمي وبالتالي تحسين علاقات العمل من خلال وجود قيم مشتركة بين العاملين، ولعل الأمر يتطلب نظاماً اتصالياً جيداً وهذا ما يتيح الاتصال الإداري الرسمي حيث يعتبر العملية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة وبأي مجال كونه يعتبر حلقة الوصل بين كل المستويات الإدارية بمختلف وحدات وفروع المؤسسة، كما يدخل ضمن كل العمليات و الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المراقبة والتقييم، وإيصال المعلومات وتوضيحها و القضاء على مختلف العراقيل الإدارية من خلال محاولة تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة عن طريق تحريك القيمة الجماعية للأفراد، كما انه يساهم في تحقيق فعاليتها من خلال وضع نظام يساعد على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين و ظهور اتجاهات ايجابية نحو العمل لديهم، فالفرد عند انضمامه للمؤسسة يكون ذو قيم شخصية تختلف عن باقي قيم الأفراد المنتمين إليها، فبتشكيل مناخ جيد يحدد ضوابط وقواعد عامة يمكنهم من الاندماج والتكيف مع قيم المؤسسة التنظيمية مما يسمح باتخاذ قرارات صائبة وبالتالي تحقيق الأهداف، بينما غيابها يسبب غياب للسلوك المحدد والرابط بين الأفراد وانعدام للفهم المشترك مما يؤدي لانعدام الثقة والتجانس والفوضى وظهور صراعات بين الأفراد، وكذلك تشكيل جماعات تضر بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس على جودة الاتصال الإداري الرسمي، وعليه من خلال هذا البحث سنتطرق الى دراسة دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الرسمي من خلال تقسيم الدراسة الى الفصول التالية:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة حيث تم فيه طرح اشكالية الدراسة من اجل توضيح ما المراد بدراسته وأسباب اختيار الموضوع ثم تحديد اهمية تناول هذا الموضوع والأهداف المرجوة منها بالإضافة الى تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوعنا حيث قمنا بتعريفها من الناحية اللغوية، الاصطلاحية والإجرائية وآخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية و الاتصال الإداري الرسمي).

الفصل الثاني: بعد ان تطرقنا في مفاهيم الدراسة على التعريفات اللغوية والاصطلاحية والتعريف الاجرائي للقيم التنظيمية، تضمن هذا الفصل الجانب النظري للقيم التنظيمية حيث استهل بتمهيد وتلاه كأول عنصر التطور التاريخي للقيم التنظيمية اما ثاني عنصر خصائص القيم التنظيمية وثالثاً أهمية القيم التنظيمية وبعدها كرابع عنصر أنواع القيم التنظيمية اما في العنصر الخامس فقد تطرقنا الى مصادر القيم التنظيمية وفي العنصر الاخير ألا وهو سادس عنصر تم التطرق الى مكونات ما تمحور عليه هذا الفصل وهو القيم التنظيمية لنختم فصلنا بملخص لهذا الفصل.

الفصل الثالث: بعد ان تطرقنا في مفاهيم الدراسة على التعريفات اللغوية والاصطلاحية والتعريف الإجرائي للاتصال الاداري الرسمي, تضمن هذا الفصل الإطار النظري للاتصال الاداري الرسمي حيث شمل تمهيد و اول عنصر كان خصائص الاتصال الاداري الرسمي اما في العنصر الثاني تطرقنا الى اهمية الاتصال الاداري الرسمي وفي العنصر الثالث انواع الاتصال الاداري الرسمي وأما في العنصر الرابع عناصر الاتصال الاداري الرسمي اما في العنصر الخامس تطرقنا الى شروط الاتصال الاداري الرسمي و العنصر السادس على مكونات الاتصال الاداري الرسمي و لنختم الفصل بخلاصة لهذا الفصل

الفصل الرابع: تم فيه عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وتم التطرق إلى مجتمع الدراسة, وأداة جمع البيانات وخصائص مجتمع الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

وفي الفصل الخامس: هو ما اختص في تناولنا فيه عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية لجميع المحاور الثلاثة ثم عرض النتائج العامة للدراسة.

من المتعارف عليه أن البحوث السوسيولوجية تبدأ دائماً بطرح تساؤلات من طرف الباحثين وهذا بسبب الفضول العلمي الذي يدفع للخوض في غمار تجربة البحث العلمي فهي تولد له الرغبة في البحث عن الموضوع المدروس و الكشف عنه، فتبدأ باختيار الموضوع المناسب للدراسة ثم طرحه في إطار مشكلة بحث يرغب بدراستها ومنه الولوج لطرح إشكالية التي هي أهم مرحلة في هذا الطرح البحثي التي بدورها تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث في عمل هذا البحث، ويليهما خطوة تحديد أسباب اختيار هذا الموضوع وتبيان أهميته و الهدف من إجراءه إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بالموضوع من ثم الوصول إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في احد متغيراته، وهذه هي كل الخطوات المتعارف عليها للخوض في أي بحث سوسيولوجي علمي وهذا ما تم انتهاجه في دراستنا بهدف توجيهنا فهي الأساس في بناء الفصول لهذا البحث.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية

نالت القيم التنظيمية اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات علم الاجتماع بالأخص علم الاجتماع التنظيمي والإداري، فهي تعتبر الأساس الأعلى لبناء أي منظمة من أجل السير وفقها مع وجوب العمل بجميع الأحكام والمعايير المتفق عليها كاحترام المرؤوسين والموظفين، فالقيم التنظيمية هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجيهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح و الأقسام وتعد مؤشرا لتصرفاتهم اليومية فبوجود قيم مشتركة تكمن قوة أي تنظيم وتكون المعايير معروفة ومنه التزامهم بها، فهي تخلق شخصية خاصة بكل تنظيم تميزه عن غيره باعتبارها مزيج من المعايير والاتجاهات المشتركة بين الأفراد فتشكل بذلك سلوكياتهم وتؤثر في جميع أعمالهم، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح فبقدر نشاطه و قوته تتحدد كفاءة وفعالية التنظيم ومن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد للتنظيم هو استحضار القيم التنظيمية الايجابية وتعزيز مكانتها بين الأفراد.

فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين الأفراد وأن تستثمر في كل فرد منهم بالشكل المطلوب، فتركز دراسة الإنسان على سلوكه حينما يشترك مع المواد الأخرى في عملية الخصائص البيئية فتركز على النظريات والمبادئ والقيم التي يؤمن بها التنظيم ويضعها كأساس لتحقيق أهدافه فيسعى بذلك مورده لاكتساب المعرفة والمهارات لأداء الوظائف وتمكينهم لتولي المهام وفيما يخص القيم التنظيمية فتسعى التنظيمات لتوضيحها للأفراد والسعي لانسجامها عند الجميع مما يخلق بيئة ايجابية تدفعه للتفاعل الايجابي ورفع مستوى الأداء وتقليل الصراعات، فالمهم ليس امتلاك المؤسسة للقيم التنظيمية وإنما الأهم هو تجسيدها على الواقع والعمل بها، فتكمن أهميتها في كونها تشكل المحرك الرئيسي والمرجع الموجه الذي تستند إليه سياسات وإجراءات وقرارات المؤسسة لكون تأثيرها واضح في اتجاهات ودافعية العمال نحو العمل في الممارسات الوظيفية والالتزام بها لتحقيق الأهداف كما قلنا سابقا من خلال التفاعل الايجابي .

كما أن الاتصال الإداري يعتبر عملية ضرورية في الحياة التنظيمية لخلق الفعالية والحيوية وعلاقات إنسانية جيدة والتخطيط المنسجم والمتناسق فهو يزود الأفراد باللوائح والقرارات والأوامر والتوجيهات والإرشادات والصلاحيات وتحقيق الفهم المتبادل للمعلومات مما يمكنهم من تحقيق الأعمال بكفاءة ودقة فيزيد ارتباط الأفراد ببعضهم ويولد لديهم الطموح، كما يعد في أي منظمة الأساس فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات اذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات التي يجب أن تصل في الوقت المناسب ومن والى الشخص المناسب وبالقدر المناسب وما يكون هذا إلا في ظل اتصال إداري ناجح، وباعتباره الشريان النابض للتنظيم بصفة قانونية نضبط السلوك التنظيمي فهو عملية اجتماعية عن طريقها يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض سواء داخل أو خارج التنظيم بهدف تقوية العلاقات بينهم وتحقيق التماسك والترابط للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة والوقوف على الصورة الحقيقية لسير التواصل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار الرسمي والرفع من مستوى الأداء، ومنه تحقيق الأهداف. وذلك كونه يلعب دور هاماً في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير المعلومات

وتجميعها للاستمرارية، فالحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين الأفراد، فالتنظيم عبارة عن كيان اجتماعي ديناميكي يتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى لأنها لا بد لها أن تكون على اتصال دائم بمحيطها الداخلي والخارجي وبصفة مستمرة، فالاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته إذ لا يمكن تصور أن هناك عمل دونه، ومن أجل تحقيق نتائج عالية من حيث الأداء وبفضل التطورات والمنافسات بات أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين الأفراد وتوحيد جهودهم لأجل حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم فهو العنصر الوحيد للتغلب على أي صراع محتمل وتعزيز التنسيق والتفاعل وبالتالي ابتكار خبرات جديدة مما ينعكس عليهم في نجاح أي تنظيم مرتبط بمدى نجاح عملية الاتصال بين العاملين والإدارة العليا مما يساعد على الفهم ويعزز تفاعلاتهم ويدفعهم للإبداع الذي هو سلاح النجاح فأى تنظيم مرهون بسياسة الاتصال المتبعة فيه.

وهذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة دور الثقافة التنظيمية في الاتصال الإداري الرسمي ومن خلال هذا طرح الإشكالية التالية:

- السؤال الرئيسي:

- فيما يتمثل دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الإداري الرسمي بين العاملين؟
-التساؤلات الفرعية:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح، سنقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة؟
- فيما يتمثل دور قيم إدارة البيئة في تفعيل على الاتصال الرسمي الإداري بالمؤسسة؟
- فيما يتمثل دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل على الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يتمثل دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة من خلال:

الكفاءة

الفعالية

الاقتصاد

يتمثل دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة من خلال:

القوة

الصفوة

المكافأة

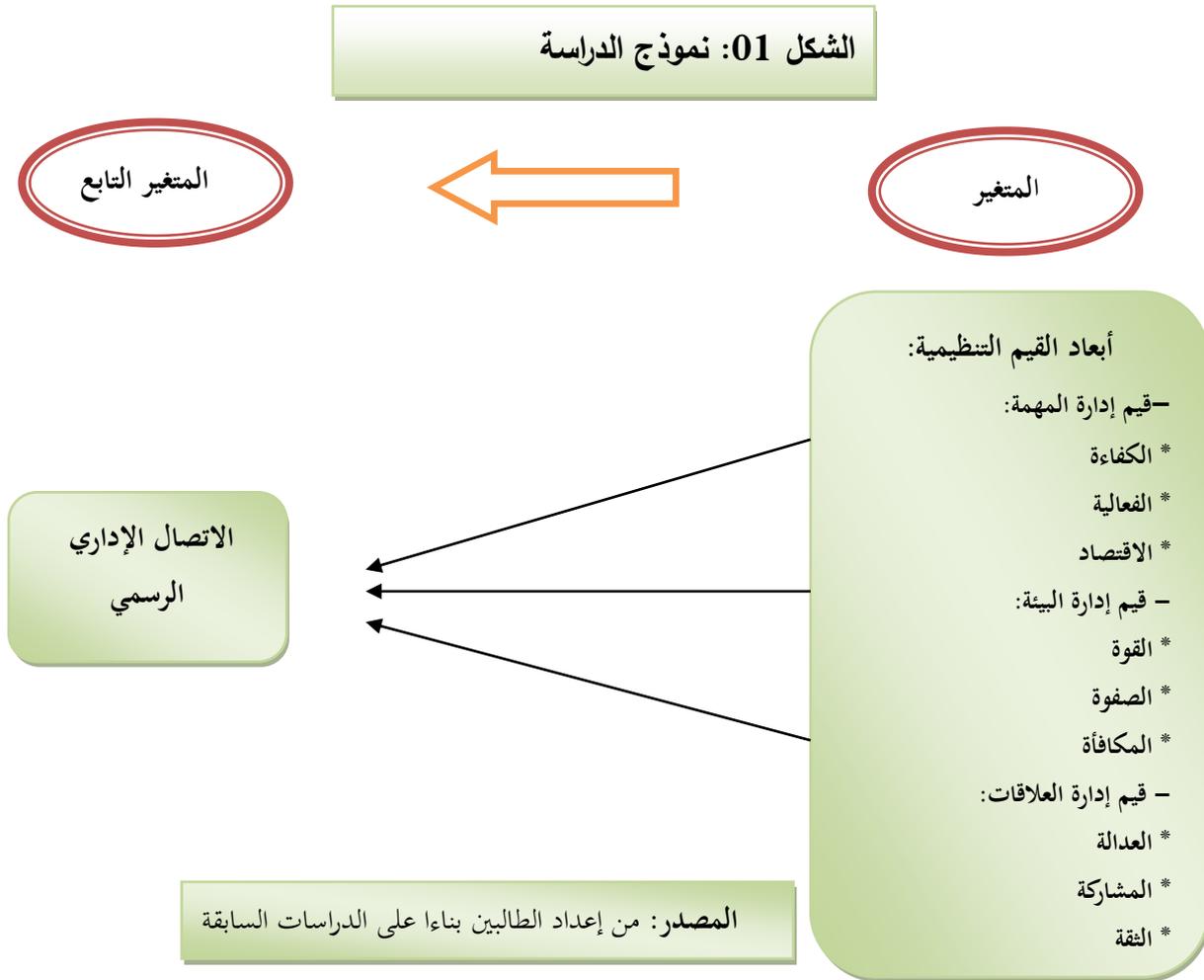
يتمثل دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة من خلال:

العدالة

المشاركة

الثقة

ثالثا: نموذج الدراسة



رابعا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :

إن تناول هذا الموضوع بالذات والمتعلق بـ "القيم التنظيمية" و"الاتصال الداري الرسمي" لم يكن بمحض الصدفة، وإنما تحدد بعد القيام بمجموعة من البحوث والمناقشات حول الاحتياجات الممكنة التي يمكن أن يكون البحث مفيدا في الإطار العلمي بالنسبة لكل من الجامعة ولأي مؤسسة. وبعد الانشغالات التي طرحت ومحاولة منا لفهمها بدافع الفضول العلمي لجأنا إلى القراءات المتواصلة لنصل إلى محاولة دراسة القيم

التنظيمية داخل المؤسسة ودورها في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي. وقد تمثلت الأسباب الأساسية لاختيارنا لموضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة والاستطلاع والفضول المعرفي لتوضيح طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالاتصال الإداري الرسمي وهل هناك تأثير للقيم التنظيمية على الاتصال الإداري الرسمي.
 - حداثة الموضوع أو بالأحرى حداثة الربط بين متغيرين القيم التنظيمية و الاتصال الإداري الرسمي.
 - علاقة الموضوع المدروس " دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الرسمي " بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
 - توفر المراجع في التخصص التي لها علاقة بالموضوع.
 - إمكانية دراسة هذا الموضوع في الواقع
- خامسا: أهمية وأهداف اختيار الموضوع**

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع الذي يدرس دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في المؤسسة في كونه له علاقة بتخصص علم الاجتماع التنظيم، حيث أن القيم التنظيمية تعتبر أساس أي بناء تنظيمي، كما أن الاتصال الإداري يمس هذا البناء وبالتالي فهو يؤثر على جميع مكوناته، ونجد أيضا أن للقيم التنظيمية و الاتصال الإداري الرسمي أهمية كبيرة في تحديد حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تحديد مدى قدرتها في الاعتماد على أداء العاملين بها وخصوصا وأن المؤسسات تعتمد كثيرا على العنصر البشري وكفاءته في تقديم الخدمة.

أهداف الدراسة :

لكل دراسة علمية أهداف معينة وأساسية تسعى إلى الوصول إليها ومن بين أهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نجد :

- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة.
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الرسمي الإداري بالمؤسسة.
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بالمؤسسة.

سادسا: المفاهيم الأساسية

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة من ضروريات البحث العلمي وارتأينا في دراستنا هذه عرض أهم المفاهيم والمصطلحات التي يعتبر تحديدها أساسيا لفهم الموضوع المدروس، ويمكن عرضها فيما يلي:

ماهية القيم التنظيمية :

تعريف القيم:

التعريف الاصطلاحي:

يعرفها ويليامز في الموسوعة العلمية للعلوم الاجتماعية على أنها أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو المظاهر السعادة أو التفصيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب الحاجات وأشكال النفوذ والانجاز كما عرفها البروفيسور مالمينوفسكي بأنها ارتباط قوي وحتمي بين الكائن الحي وبعض الأهداف والمعايير والأشخاص

يرى الهادي الجوهري أن القيم عبارة عن أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد ويحكم بها تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه تختلف هذه القيم باختلافات المجتمعات والقيمة قد تكون ايجابية أو سلبية (سلاطنية و أسماء، 2013، الصفحات 49-50) التعريف الإجرائي:

القيم هي مجموعة الأحكام المكتسبة التي تتكون لدى الفرد من خلال بيئته، وتعتبر كمبادئ أو قوانين يسير عليها وتحكم سلوكياته ولا يمكنه الخروج عنها ولا مخالفتها.

تعريف القيم التنظيمية:

التعريف الاصطلاحي:

هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير مهم وهي تعمل على توجه السلوك في المنظمة. امانز فقد عرفتها بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة وتحديد مايجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهدافها. (الخرزاعلة، الطبعة الاولى 2009، صفحة 46) التعريف الإجرائي:

هي مجموعة القيم و المبادئ والتعاليم و الضوابط التي تحدد بها سلوك الموظف وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة والتي من خلالها يتم التعبير عن فلسفتها ثانيا- ماهية الاتصال الإداري الرسمي: تعريف الاتصال:

التعريف الاصطلاحي:

يرجع أصل كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية ومعناها أي مشترك وعام وبالتالي فإن الاتصال كعملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس واتجاه أو سلوك أو فعل ما. فقد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريين أن الاتصال هو وسيلة تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى ليتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار لجميع الأطراف الذي تشملهم عملية الاتصال.

كما يعرف الاتصال انه عملية ديناميكية يقوم بها شخص أو أكثر بنقل رسالة تحمل معلومات أو آراء أو اتجاهات أو مشاعر للآخرين لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما في طرف ما بغض النظر عن التشويش الذي قد يتعرض له. (بثينة و عديلي، 2021-2022، صفحة 21)
التعريف الإجرائي:

هو عملية نقل المعلومات مهما كان نوعها بين طرفين أو أكثر عن طريق وسائل اتصال متعددة من اجل تحقيق هدف.

تعريف الاتصال الرسمي:

التعريف الاصطلاحي:

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها وهي من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الاتصال الرسمي. (ياسين، 2018/2019)

التعريف الإجرائي:

هو اتصال يتم عن طريق أساليب وطرق رسمية وفقا للقوانين السارية في المؤسسة التي لا تخرج عن ما هو متفق عليه في محيط العمل.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعددت واختلقت الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية، وكذا الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري الرسمي نذكر منها:

الدراسة الأولى:

دراسة وليد شلابي: بعنوان القيم التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الدراسية 2020/2021، وقد أجريت الدراسة على مفتشي المدرسة الابتدائية من مديرية التربية الوطنية لولاية مسيلة على عينة قوامها عرضية تحتوي على 69 مفتشا و مفتشة.

طارحا التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي للقيم التنظيمية السائدة بالمدرسة و الخاصة بالإدارات

الرئيسية الأربعة إدارة الإدارة- إدارة المهمة- إدارة العلاقات- إدارة البيئة؟

- ما مستوى ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي لسلوكيات الإبداع الإداري في المدرسة؟ وهل يمكن أن نتنبأ بمستوى الإبداع الإداري بناء على أبعاد القيم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه قوية الدلالة الإحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية و الإبداع الإداري؟ وهل هناك اثر لأبعاد القيم التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في مستوى القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية و متمثلة في : الجنس التخصص الوظيفي تخصص المادة نوع التكوين الاقدمية المهنية؟
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية العامة:
- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة
- الفرضيات الجزئية:
- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي للقيم التنظيمية السائدة بالمسيلة
- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة مفتشي التعليم الابتدائي لسلوكيات الإبداع الإداري بمسيلة
- وهل يمكن أن نتنبأ بمستوى الإبداع الإداري بناء على أبعاد القيم التنظيمية؟
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين أبعاد القيم التنظيمية على الإبداع الإداري. و لأبعاد القيم التنظيمية اثر على مستوى الإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في مستوى القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية و متمثلة في: الجنس التخصص الوظيفي تخصص المادة نوع التكوين الاقدمية المهنية.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى [0.01] بين درجات القيم التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون بينهما [0.958]، وان للقيم التنظيمية اثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري تقدر نسبته [91.7%] لدى أفراد عينة الدراسة.
- مستوى القيم التنظيمية كان متوسطا لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 3.09
- مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 4.10

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبيان القيم التنظيمية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة تبعا لطبيعة التكوين.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة ومن واقعها المدروس ثم تنظيمها و تحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها وكشف أسبابها للوصول لنتائج تفيد فهم حقيقتها. باستعمال الاستبيان.

الدراسة الثانية:

دراسة العيد جغل: بعنوان القيم التنظيمية و دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) فرع علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع والتنظيم والعمل جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي للسنة الجامعية 2023/2022، وقد أجريت الدراسة بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية الوادي على عينة قوامها عرضية تحتوي على 30 عاملا إداريا.

وتم طرح التساؤلات التالية:

- هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة؟
- وتتفرع منه أسئلة فرعية مفادها:
- هل لقيم الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة؟
- هل لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة؟
- هل لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة؟
- هل لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة؟
- وللإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع فرضيات بدايتها الرئيسية متمثلة في:
- للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة
- و أربع فرضيات على التوالي وهي:
- الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة.
- لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة.
- لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة.
- لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تؤكد هذه الدراسة وجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة الاتصالات بولاية الوادي و اتضح أن القيم السائدة في المؤسسة المذكورة ساهمت بشكل متوسط في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدرجة معامل الارتباط بينهم ب 0.995 وبدرجة تأثير 0.436 وقد ترتبت أبعادها بداية من بعد القيم إدارة العلاقات ب 0.994 مع الأهداف الإستراتيجية و بدرجة تأثير 1.115، وكان مؤشر فرق العمل اكبر تأثير يليه العدل ثم القانون و النظام، وبعد القيم قيم إدارة المهمة بمعامل ارتباط 0.970 مع الأهداف الإستراتيجية و بدرجة تأثير 0.698، وكان لمؤشر الاقتصاد اكبر تأثير يليه الفعالية ثم الكفاءة، وبعد قيم الإدارة بمعامل ارتباط 0.974 مع الأهداف الإستراتيجية و بدرجة تأثير 0.513، وكان لمؤشر القوة اكبر تأثير يليه الصفوة ثم الكفاءة، وبعد قيم البيئة بلغ 0.1952 مع الأهداف الإستراتيجية بدرجة 0.417، وكان لمؤشر التنافس اكبر تأثير يليه الدفاع ثم استغلال الفرص.

- مستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات واسطة الاستبيان الذي كان ملما بكل الأدوات و الأساليب
- الدراسة الثالثة:

دراسة شرقي فاطنة: بعنوان الاتصال الرسمي وأثره في ظهور الاتصال الغير رسمي بالمركز الوطني للدراسات و البحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954-دراسة وصفية تحليلية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي للسنة الجامعية 2011/2010 بجامعة الجزائر 3 وقد أجريت الدراسة على عينة قوامهاعاملا متبعا المنهج التحليلي الذي يسعى لوصف البحث العلمي و شرحه و تحليله ومعرفة علله وأسبابه، ومن خلال استخدام أدوات بحث علمي متمثلة في: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة .

وتم طرح التساؤل التالي:

- هل ما هو اثر الاتصال الرسمي في ظهور الاتصال غير رسمي في المركز الوطني للدراسات و البحث في الحركة الوطنية و ثورة أول نوفمبر 1954؟
- وتتفرع منه أسئلة فرعية مفادها:
- ما هي طبيعة و خصائص الاتصال الرسمي و غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات و البحث في الحركة الوطنية و ثورة أول نوفمبر 1954؟

- هل يمكن الحديث عن وجود معوقات الاتصالات الرسمية داخل المركز أدت إلى ظهور اتصالات غير رسمية؟
 - هل الاتصال الرسمي من خلال تنظيماته الداخلية للمركز يؤدي إلى ظهور اتصال غير رسمي بين الموظفين؟
 - هل ظهور الاتصال غير الرسمي في المركز يعيق الاتصالات الرسمية أو يكملها؟
 - ما هي علاقة الاتصال الرسمي بالاتصال غير الرسمي؟
 - كيف توظف إستراتيجية الاتصال الرسمي في محاربة الاتصال غير الرسمي؟
 - هل تستجيب الخطة الاتصالية للمركز لحاجات الموظفين حتى ينجزون مهامهم كما ينبغي داخل المركز؟
 - ما هي حاجات الموظفين في ميدان الاتصال داخل المركز المتعلقة بعمله؟
 - وللإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع فرضيات بدايتها الرئيسية متمثلة في:
 - للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة المدروسة
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن العلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي متواصلة كلما كان هناك نقص في فعالية الاتصال الرسمي كلما كان انتشار الاتصال غير الرسمي كبير والعكس صحيح.
 - اثر الاتصال الرسمي يظهر بشكل كبير في المركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954 وهذا يعود لعدم التحكم الجيد في نقل المعلومات ودليل ذلك هو الانتشار الكبير لظاهرة الإشاعة في المركز.

الجدول رقم (1): أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

صاحب الدراسة:	أوجه الشبه:	أوجه الاختلاف:
دراسة العيد جغل:	* يشتركان في دراسة المتغير المستقل القيم التنظيمية * يشتركان من ناحية المنهج الوصفي * يشتركان في نفس الاداة و هي الاستبيان * يشتركان انهما في نفس التخصص الاكاديمي علم الاجتماع التنظيم و العمل * يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي معامل الارتباط الفا كرونباخ	* يختلفان في الهدف: دراسة العيد جغل تهدف الى تبيان دور القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة و دراستنا تهدف الى تبيان دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الاداري الرسمي * يختلفان من حيث المجال المكاني والزماني حيث كانت هذه الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي اما دراستنا كانت في مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة
وليد شلابي:	* يشتركان في دراسة المتغير المستقل القيم التنظيمية * يشتركان من ناحية المنهج الوصفي * يشتركان في نفس الاداة و هي الاستبيان	* يختلفان في التخصص الأكاديمي هذه الدراسة في تخصص علم النفس تنظيم وعمل أما دراستنا في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. * يختلفان من حيث المجال المكاني والزماني حيث كانت دراسة وليد شلابي في ابتدائية في ولاية المسيلة أما دراستنا كانت في مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة

*يختلفان في التخصص
الأكاديمي حيث أن دراسة فاطمة
شرقي في تخصص علوم
الإعلام والاتصال .
*يختلفان من حيث المجال
الزمني والمكاني حيث كانت
دراستها في بالمركز الوطني
للدراستات و البحث في الحركة
الوطنية وثورة أول نوفمبر
1954
*اختلفا أيضا من ناحية المنهج
فمنهجها المتبع هو المنهج
التحليلي على غرار منهجنا
المتبع .

*يشتركان في متغير الاتصال
الرسمي.
*يشتركان في نفس الاداة مع
استخدامها لأدوات اخرى مثل
الملاحظة والمقابلة...الخ.

فاطمة شرقي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

تمهيد:

أولا: المراحل التاريخية للقيم التنظيمية

ثانيا: خصائص القيم التنظيمية

ثالثا: أهمية القيم التنظيمية

رابعا: أنواع القيم التنظيمية

خامسا: مصادر القيم التنظيمية

سادسا: مكونات القيم التنظيمية

خلاصة :

تمهيد:

تعتبر القيم من أهم المواضيع التي اهتمت بها العلوم الاجتماعية، وهذا نظرا لأهمية القيم على تأثير سلوك الأفراد والجماعات إذ تعتبر كموجه لسلوك الأفراد داخل التنظيم، ومما لا شك أن أي تنظيم يسعى من خلال أهدافه وسياساته لترسيخ قيم ايجابية تتماشى مع الأهداف التي تصب للوصول لها، كما أن التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يفرض وجود أحكام ومعايير تتحكم في هذا التفاعل و التواصل، ومن هنا تبرز دور القيم التنظيمية التي تكون بمثابة محاكاة تقاس عليها سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، ونجد أننا في هذا الفصل تناولنا المراحل التاريخية للقيم التنظيمية خصائص وأهمية وأنواع ومصادر القيم التنظيمية وفي الأخير مكونات القيم التنظيمية .

أولاً : التطور التاريخي للقيم التنظيمية

أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة بل تغيرت مع تطور العلوم الإدارية من الناحية التشكيلية للقيم التنظيمية ومن أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية و المفاهيم والقيم ولها فقد مرت بالعديد من المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية أو العلمية:

إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، وقد أُعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله، حيث تبنّى هذا التحليل "ماكس فيبر" والذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها الهرمي والأدوار والإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية، ففي النصف الأول من القرن 20 بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء والعمل المنظم والمخطط له بعناية، وقد أثبتت التجارب والدراسات في تلك المرحلة بقيادة " فريديريك تايلور " أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطّط ومحدد بعناية، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل وربطه بالتوقيت واستعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال وارتباطه بتقسيم العمل، وكانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت أرتبطت بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفزون تدريجياً بواسطة النقود، لكن هذه النظرة الميكانيكية للأداء وللأفراد العامل كانت لها نتائج سلبية على العمال فروتينية العمل تخلق الملل وعدم الرضا وتقتل الكفاءة والإبداع والتطوير.

المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية الإنسانية

بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي أعتمدها " هاوثورن " في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة. (قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، 2009، صفحة 49)

وبالتالي بدأ عصر ثان من القيم التنظيمية على أساس نتائج دراسات هاوثورن، فقد تبنى المديرون التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و قوة الإرادة تلعب دورا مهما، وفي بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة مايو قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية بزيادة ماكس فيبر و فريديريك تايلور، ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم .

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة:

بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث أتمت هذه المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بالنقابات العمالية، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارة الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل. ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

أن يباع، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحرازه من الكفاءة والإبداع، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، وفي هذه الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام وبالتالي فكان على التنظيمات إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التنظيمية، وقد اتسمت هذه المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم، فالحراك النقابي القوي أدى إلى تغيير القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراريتها من خلال احتواء هذه النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات . (ليلي، سبتمبر 2017، صفحة 599)

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحددت القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، واتسمت هذه المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهيمن تجسد في كتاب " دوغلاس ماك غريغور" في سنة 1960 بعنوان *entreprise of humanside* وهو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات .

لقد أوضح "ماك غريغور" أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y ، فالمديرون المصنفون وفقا لنظرية X يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالي، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف جديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية Y يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة، محبوبون للآخرين و نو ا آراء بناءة.

وتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكه السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة خامسة كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف .

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء و أصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين، بمعنى أن كل ما تتطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرورة عمل مشتركة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي لابد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم .

المرحلة السادسة: مرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي: تميزت المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية، فعلى الرغم من الاختلاف في مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلا أن "ريتشارد بيكهارد" يرى بأن التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

التدخل للتغيير والمهارات، و النشاطات و الأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاية (إيلي، سبتمبر 2017، صفحة 600)

إن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة و تطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، و أصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة للفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل و الرضا الوظيفي و الدوافع، و قد كان لـ " فراد هيرتزيرغ" أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه و التي حثت على أن التحفيز المادي و بيئة العمل الجيدة و نمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي وبالتالي قد ميز هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكلوجية وبهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد. ورغم إيجابيات المرحلة إلا أن الصعوبة التي واجهت المديرين هي عمليات الإثراء نفسها .

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية: تميزت هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة وامتدت من الثمانينات إلى وقتنا الحالي وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي ، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

هذه المرحلة اتّصفت بكونها رد فعل أكثر من كونها تقدمية، فبعد عقود من الزمن أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتهديدات وبالتالي انتشار قيم (البقاء لن يكون إلا للأصلح)، (لا شيء مجانا)، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح)، (المسؤولية الذاتية) كانت طاغية. (الوحيدي، 2014، صفحة 90)

لقد مرت القيم التنظيمية بالعديد من المراحل ابتداء من العقلانية ووصولاً إلى الواقعية فكل مرحلو مميزات تميزها عن المرحلة السابقة كما أن لكل مرحلة إيجابيات ونقائص ، فتطور القيم التنظيمية مرهون بتطور الفكر الإداري فهذه المراحل هي عبارة عن نماذج إدارية ونظريات في علم الإدارة المعاصر ونجد أن المرحلة الأخيرة أي الواقعية هي امثل مرحلة للقيم التنظيمية ، فهذه الأخيرة لها ما يميزها عن بقية القيم وهذا ما سنتطرق إليه

ثانيا : خصائص القيم التنظيمية

اختلف العلماء و الباحثين من اجل تحديد خصائص القيم التنظيمية وهذا باختلاف مذاهبهم الفكرية، ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

1- نسبية:

أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه كذلك تختلف من منظمة لأخرى و من زمن

لآخر و من ثقافة لأخرى. (قريشي، 2006/2007، صفحة 36)

2- مكتسبة:

يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين حيث يصبح الفرد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها. (غنية، 2014/2013، صفحة 34)

3- تؤثر في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية داخل التنظيم

4- معروفة و مرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم

5- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية

6- ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم

7- مترابطة:

فالقيم التنظيمية تؤثر و تتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم بوجود و اعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم و القيم السائدة فيه وكما أنها تتأثر بمكونات البناء التنظيمي. (سلاطنية و اخرون، الطبعة الاولى 2013، الصفحات 56-57)

8- تدرج القيم:

تترتب لدى الفرد ترتيبا متدرجا تطغى فيه بعضها على الآخر لان الحاجات الفردية ليست نفسها الاجتماعية من الأولوية و الأهمية هناك قيم ذات أهمية كبيرة و تعتبر قيم أساسية لا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها بينما هناك قيم تحضي بأهمية دنيا وتعتبر قيم فرعية وبذلك يمكن إهمالها في بعض الظروف و المواقف فبذلك تترتب في سلم قيمى متفاعل ومتغير بحيث قد يتعدل ترتيبها من وقت لآخر، أما القيم الأساسية ليس من السهل تغييرها في التنظيم الهرمي للقيم التي تسود في مجتمع معين لأنها تعبر عن ثوابته الذي يقاوم لاستمرارها. (العيد، 2023/2022، صفحة 64)

9- صعبة الدراسة: وهذا راجع لسبب تعقيدها.

10- مرتبة و قابلة للتغيير. (حنان، 2017، صفحة 30)

11- تتميز بالوضوح.

12- ذاتية أو فردية و يتجاذبها طرفان أو أكثر. (البكري، 2014، صفحة 175)

13- نظام مركب:

حيث يتكون من عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتشمل ثلاث جوانب معنوي، سلوكي، مادي.

14- نظام متكامل:

فهي تتجه لخلق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأى تغيير يطرأ على احد جوانبه ينعكس بضرورة على باقي مكوناته.

15- خاصية التكيف:

فنتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان حيث تكون ملائمة لبيئته الجغرافية. (كمال، 2014، الصفحات 49-50)

اختلفت وتنوعت وتعددت خصائص القيم التنظيمية باختلاف المذاهب الفكرية للعلماء والباحثين المختصين في العلوم الإدارية وهذا راجع إلى وجهات نظرهم فكل باحث ينظر إلى القيم التنظيمية من زاويته دراسته كما نجد أن القيم التنظيمية تختلف من علم لآخر ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وهذا راجع إلى مكانة وواقع القيم التنظيمية في المنظمات الإدارية فهي ضرورية للمنظمات الإدارية ومهمة جدا لضبط توجهات العاملين

ثالثا: أهمية القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية أهمية بالغة أما على مستوى الفرد أو المنظمة التي يعمل بها ومنه نستعرض أهميتها على كلى المستويين:

- تعتبر القيم التنظيمية كوسيلة ضبط سلوك الفرد و الجماعة وتنظم مسار المنظمة ويخلق بموجبها نوع من التالف بين أفراد الجماعة الواحدة
- وجود القيم المشتركة لدى العاملين هو اكبر دليل على تحلي المنظمة بثقافة عالية حيث تحدد القيم التنظيمية السلوك وتصرفات الأفراد
- تعد القيم التنظيمية بمثابة مؤشرات للتصرفات اليومية للعمال. (شلابي، 2021/2020، صفحة 99)
- حصول المنظمة على قوة كبيرة نظرا لوجود قيم مشتركة فيكون الأفراد على دراية بالمعايير الواجب الالتزام بها ومن ثم يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات تدعم تلك المعايير.
- توفى القيم توضيحا لنوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة و التي يجب تكثيف الجهود لبلوغها.
- تعد القيم التنظيمية الموجهة لسلوك المديرين في المنظمات لما لها من تأثير مباشر وقوي على إدارتهم لأعمالهم و اتخاذ قراراتهم و علاقتهم بالمرؤوسين و زملائهم.
- تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير
- تحدد القيم نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات المختلفة
- توفير القيم توضيحا لنوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب تكثيف الجهود لبلوغها.

- خلق شعور بالهوية للأفراد العاملين بالمنظمة و الشعور بأهميتهم مما يزيد دافعتهم. (محمد، 2021/2020، صفحة 93)

للقيم التنظيمية أهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة فبالنسبة للفرد حيث تقوم بضبط وتنظيم سلوكياتهم وتصرفاتهم ووجهاتهم إما بالنسبة للمؤسسة فتوضح بشكل كبير أهداف وغايات المنظمات الإدارية كما تحدد طبيعة العلاقة الرؤساء والمرؤوسين كما أننا نجد أن القيم التنظيمية تتنوع وتختلف باختلاف المنطلقات والمبادئ الفكرية للمفكرين والباحثين

رابعاً: أنواع القيم التنظيمية

تعددت أصناف القيم التنظيمية بتعدد المنطلقات الفكرية للمفكرين و الباحثين ومن أهم هذه التصنيفات سنوردها فيما يلي:

- 1- تصنيف بوكهالز 1978: و التي صنفها إلى 5 أصنفة قيمية هي:
 - نظام قسم أخلاقيات العمل: العمل في نظر هذه القيمة شيء مقدس لدى الإنسان لأنه يمنحه قيمة و مكانة فهي بذلك تركز على ضرورة الإخلاص فيه، أي من يعمل بإخلاص له قيمة ومن لا يعمل بإخلاص ليس له قيمة. (هريو، 2016/2015، صفحة 50)
 - نظام قيم التوجيه الجماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلل مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد و بالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة. قيم العمليات الداخلية: وهي الأنشطة الإدارية التي تقوم بها المنظمة و المتمثلة في إدارة المعلومات و الضبط.
 - نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمنظمة. ا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة .
 - نظام قيم المشاركة الجماعية: ووفقاً للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال العمال ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية
 - نظام قيم الراحة والفراغ: وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة. (عدالي، 2019/2018، صفحة 53)
- 2- تصنيف كوين ورورباخ: فقد قسم القيم التنظيمية إلى 4 تقسيمات هي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

- قيمة الهدف الرشيد: وتعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية كالتخطيط و الاهتمام بالإنتاج.
- قيمة العلاقات الإنسانية: تهتم بالجانب البشري المتمثلة في تنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح: وهي اعتماد المنظمة على مبدأ المرونة في مواردها واقتناعها بأنها جزء يتأثر بالبيئة الخارجية. (السريحي، القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، الساعة 7.29).
- 3- تقسيم فرانسيس و ودكوك 1995 فقد قسم القيم التنظيمية إلى 12 قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع مجموعات رئيسية هي:
 - قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ و القيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفوة، والمكافأة. (أمينة، تاريخ النشر 2022/04/16، الصفحات 100-101)
 - قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل و تحقيق الأهداف و القيم التي تتبع الإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.
 - قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، و القيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، القانون، النظام. (غنية، 2014/2013، الصفحات 30-31)
 - قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي يعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص. (سناء وقمادي، 2019/2018، الصفحات 27-28)
- تتنوع وتتعدد القيم التنظيمية بتعدد المفكرين فلكل مفكر تصنيفه الخاص للقيم التنظيمية فهناك من يصنف القيم التنظيمية حسب طبيعة الوظائف والمهام الإدارية في ظل من يصنفه حسب النظريات الإدارية كما أن هناك من يصنفه حسب التدرج الإداري لضبط عملية الاتصال الإداري

- خامسا : مصادر القيم التنظيمية

- للقيم التنظيمية العديد من المصادر لم يتفق على تحديدها الدارسين فتعددت آرائهم واختلفت في تحديد أهم المرتكزات التي على أساسها يتم تشكيل و بناء القيم لدى الفرد و الجماعة فهناك من يرى أن نسق القيم لدى الفرد يتشكل انطلاقا من ثلاث محددات: بيئة اجتماعية، سيكولوجية و أخرى بيولوجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

ويرى آخرون أن للقيم مصدرين أساسيين هما الفرد و المجتمع، بينما يرى مراد زعيمي أن قضية أصل القيم التنظيمية و مصدرها يمكن تحديده في أربعة آراء هي:

1 أصحاب الاتجاه الفردي ينسبون القيم للفرد وطبيعته البشرية.
2 أصحاب الاتجاه الجماعي الذين يرون أن مصدر القيم هو المجتمع (سلاطينية و أسماء، 2013، صفحة 85)

3 يرى هذا الرأي القيم منبعها طبيعة الأفعال والأشياء حيث يكشف الإنسان هذه القيم بعقله نظرا لقدرتها على التأثير في رغبته.

4 القيم عند أصحاب الرأي الرابع تعلو فوق الإنسان و قدرته ولا بد أن تكون عامة ثابتة مطلقة تطبق على الجميع دون استثناء

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نحدد مصادر القيم التنظيمية كما يلي:

1- المصدر الديني:

فالمجتمع الجزائري يعتبر الدين هو المصدر الأساسي للكثير من القيم فانه تعالى يأمرنا بالانضباط و التحلي بقيمتي الانضباط في أعمالنا وهذا ما ورد في العديد من الآيات القرآنية في قوله تعالى: " يا أيها الذين امنوا لا تخونوا الله و الرسول وتخونوا أمانتكم وانتم تعلمون"، كما حث الرسول صلى الله عليه وسلم لقوله " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتكفه"

2- المصدر الاجتماعي:

باعتبار الفرد عنصر مهم في المجتمع فانه يكتسب قيما تتلائم و طبيعته الاجتماعية للحفاظ على استقراره، فالفرد قبل انتمائه لأي تنظيم يكون كاسبا لقيم عامة وبعدها يكتسب من التنظيم القيم التي تجعله يستقر به. (مرسلي و فطيمة، 2022/2021، الصفحات 40-41)

3- الخبرة السابقة:

تشكل سنوات العمل و المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في التنظيم مصدرا للقيم التنظيمية لدى أفراد التنظيم و التي تظهر خاصة في تعاملاتهم و تفاعلاتهم، فبقدر المدة التي يقضيها الفرد في التنظيم تختلف القيم التنظيمية المكتسبة لديه. (العميان، 2004، صفحة 312)

4- جماعة العمل:

فجماعة العمل التي ينتمي لها الفرد داخل التنظيم لها دور مهم في اكتسابه للقيم التنظيمية خاصة بهذا التنظيم، فأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون مجتمع يتفاعل أعضائه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة خاصة من القيم التنظيمية انطلاقا من طبيعة التنظيم في حد ذاته (أمينة، تاريخ النشر 2022/04/16، صفحة 102)

فالفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته و تشير مراحل النمو النفسي و الاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، و بالتالي فان الأسرة و المجتمع و الزملاء يعملون على تلقين الفرد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر بتنشيت القيم الضرورية للعمل وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و كل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر لساعات و أيام فيتعرف من خلالها العاملون عن واجباتهم وحقوقهم ومزايا عملهم حتى يصبحوا أقدار على العمل و التعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة. (سالم، 2017، الصفحات 163-164)

إن مصادر القيم التنظيمية كثيرة ومتعددة وكل واحدة منها مربوطة بالأخرى فالمصدر الديني مربوط بالاجتماعي وروح الجماعة ، إن مصادر القيم عديدة ولا يمكن ضبط مجموعة واحدة في العديد من المنظمات الإدارية أي أن لكل توجه إداري قيم تنظيمية خاصة بها فهي تختلف من باحث لآخر ومن منظمة لأخرى كما أنها تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المدروس

سادسا: مكونات القيم التنظيمية

تتكون القيم التنظيمية من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل احدهما عن الآخر، لأنها تتداخل وتندمج لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي :

1- المكون المعرفي : يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب ، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من اجل الوصول إليها .

2- المكون الوجداني : ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها ، وما يصاحب ذلك من سرور وألم ، وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان، وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي لدى الشخص نحو موضوع القيمة .

3- المكون السلوكي : ومعياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وان تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سمحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة،

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيم التنظيمية

وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث إن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما تتبناه من القيم. (عماد، 2022/2021، الصفحات 27-28)

إن مكونات القيم التنظيمية بمثابة عناصر تأسيسها في المنظمات حيث تتمثل في المعرفة والوجدان والسلوكيات ، فالمكون المعرفي يتمثل في في الخبرات والمؤهلات التي يتميز بها الإداري عن الآخرين وهذا نفسه ينطبق على المصدر الوجداني والسلوكي فهذه المكونات تعبر عن وحدة وكيان الموظف عن الآخرين

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن القيم التنظيمية لها أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها مما يؤدي إلى السير الحسن للعمل وبالتالي نجاح المنظمة وزيادة الوعي والالتزام خاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فالقيم التنظيمية هي احد الجوانب المهمة في السلوك التنظيمي ومؤشر هام من مؤشرات الثقافة التنظيمية لأي منظمة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال

الإداري الرسمي

تمهيد:

- أولا : خصائص الاتصال الإداري الرسمي.
- ثانيا: أهمية الاتصال الإداري الرسمي.
- ثالثا: أنواع الاتصال الإداري الرسمي.
- رابعا: عناصر الاتصال الإداري الرسمي.
- خامسا: شروط الاتصال الإداري الرسمي.
- سادسا : معوقات الاتصال الإداري الرسمي.
- خلاصة :

تمهيد:

يعد الاتصال في المنظمة من ابرز المقومات التي تركز عليها في دفع سيرورة العمل والدافعية للاستمرار وبالتالي المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف المنظمة، فمهما كان نشاطها فهي بحاجة دائمة للاتصال الفعال حيث يتم من خلال نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأشخاص النشطين ولذلك سنتناول في هذا الفصل خصائص الاتصال الإداري الرسمي وأهميته وأنواعه وأيضا عناصر الاتصال الإداري الرسمي وأيضا شروط الاتصال الإداري الرسمي في الأخير معوقات الاتصال الإداري الرسمي.

أولاً : خصائص الاتصال الإداري الرسمي

يتميز الاتصال الإداري الرسمي كأى نوع من الاتصال أو بالاتصال بصفة عامة وهذا لاشتراكهم في انه عملية نقل المعلومات بين الأفراد نذكرها:

- عملية رسمية: الاتصال دائم التغيير و الحركة بين أطرافه فلا يمكن إيقاف هذا الاتصال
- يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل مع بعضها البعض وتتفاعل بشكل عادي من المرسل ومرسل إليه و وسيلة الاتصال و الصدى الرجعي و البيئة الاتصالية.
- عملية حتمية: الإنسان في حالة اتصال دائم فالالاتصال يكون متصل بحياته اليومية أو العملية .
- عملية ديناميكية: أي أن الاتصال يؤثر و يتأثر بالآخرين مما يغير السلوكيات و الوجهات النظر ومنه التكيف مع الأوضاع الاجتماعية (فاطمة و بن فرح، 2016/2015، صفحة 52)
- اتصالات كلية الوجود في المؤسسة
- اتصالات مراقبة لان قنواتها مراقبة.
- اتصالات إلزامية و مقصودة و متوقعة. (فاطمة، 2011/2010، صفحة 35)
- يرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بنجاح عملية الاتصال بين العاملين الفاعلين داخلها إذ يعد الاتصال من العناصر المحورية في العملية الإدارية والتي يجب أن تتسم بجملة من الصفات المحققة لفعاليتها.
- وضوح الرسالة: من حيث الألفاظ المستعملة و المصطلحات والتعابير اللغوية وان تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط بحيث لا تحمل إلا مضموما واحدا و تأويلا واحدا.
- كفاية المعلومات وسرعة إيصالها: فالمعلومات لابد أن تكون كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل عن أي استزادة وان يضمن انتقال المعلومات في الوقت المناسب و بالوسيلة الملائمة.
- التكامل والوحدة والتنسيق والمشاركة: أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال تحقيقه للتكامل و الانسجام بين مختلف الأقسام وتحقيق التنسيق الضروري في المهام، وان تتضمن العملية الاتصالية المشاركة بين مختلف الأقسام ومختلف الدرجات السلمية. (خبيزي، 2017/2016، الصفحات 155-157)

- أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الرئيسي فمثلا الرسالة التي تتضمن أوامر يجب أن تكون صادرة من الرئيس وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر. (خبيزي، 2016/2017، صفحة 157)

ثانيا: أهمية الاتصال الإداري الرسمي.

- تكمن أهمية الاتصال الإداري الرسمي في أهمية الاتصال الإداري بصفة عامة و المتمثلة في:
 - فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
 - فعالية القيادة وبناء هيكل تنظيمي فعال.
 - التغيير التنظيمي
 - خلق وعي جماعي متوافق
 - المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية لدى أفراد النظام.
 - المساعدة العاملين على الاطلاع على كل ما هو مستجد في المنظمة.
 - تقادي عدم رضا العمال وما ينجم عليه من إضرابات من خلال توصيل أفكارهم وارياهم و متطلباتهم ونقاشها و محاولة الوصول لحل لها.
 - توفير فرصة الإبداع و الابتكار من خلال إبراز أفكار الموظفين و آرائهم.
 - المساهمة في تعزيز فرص الولاء التنظيمي. (الهدى و عزري، 2020، صفحة 22)
 - تعتبر الاتصالات الإدارية المفتاح للإدارة الفعالة.
 - اعتبار الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها.
 - تحدد أدوات و أساليب الاتصال هيكل المؤسسة و انتشارها
 - الاتصال الفعال يقلل من انتشار الشائعات من خلال تفسير التوجيهات لكافة الموظفين ومنه تحقيق العدالة الإدارية.
 - جعل المؤسسات العملاقة و الكبيرة متعددة الخدمات و الأنشطة متقاربة بسبب وسائل الاتصال
 - التأثير على إنتاجية المنظمة فنجاح أو فشل الاتصالات يؤثر على إنتاجيتها. (طرشاني، 2013/2014، صفحة 21)
 - تقليل الوقت و الجهد من خلال وسائل الاتصال المتطورة
 - مواجهة التغيرات البيئية.

- الحصول على التقارير والبيانات التي تساعد المنظمة على التخطيط والمراقبة في الوقت المناسب لمساندة صنع القرارات. (شريط، 2014/2015، الصفحات 193-194)

لا يمكن تصور خلو أي مؤسسة من عملية الاتصال الإداري الرسمي مهما كان نوع المؤسسة لأنه يعتبر الأساس داخلها فبالإتصال يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمدراء بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التخطيط والتنفيذ وعليه يكشف الإتصال الرسمي هذه الانحرافات بقصد تصحيحها بغض النظر عن نوع الإتصال.

ثالثاً: أنواع الإتصال الإداري الرسمي.

تتعلق الإتصالات الإدارية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة و كيف يستخدمها المديرون في تنشيط المنظمة منها الإتصالات الرسمية فهي الإتصالات المباشرة بين مرسل الرسالة و المستقبل في إطار القواعد المنظمة و تتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي و تنقسم إلى 4 أنواع رئيسية:

1- الإتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة و اتصالات صاعدة على النحو التالي:

• الإتصالات النازلة:

وتتضمن بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية ادائه ويتم من خلالها نقل المعلومات و الأوامر و التوجيهات وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين. ففيه تتناسب المعلومات من المصدر أو المرسل إلى المستويات الدنيا من العاملين ويكون في شكل أوامر و تعليمات وتوجيهات وقرارات. (فيروز، 2011/2012، صفحة 38)

• الإتصالات الصاعدة:

وتتضمن نشاطات الإتصالات الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ والملاحظات و الآراء الصاعدة للرئيس وهذا النوع لا يكون فعالاً إلا بوجود ثقة بين الرئيس و المرؤوسين واستعداد الرئيس الدائم لاستقبال الآراء و المقترحات الهادفة للتطوير.

ففيه تتجه المعلومات في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوي من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا (فيروز، 2011/2012، صفحة 39)

2- الإتصالات الأفقية:

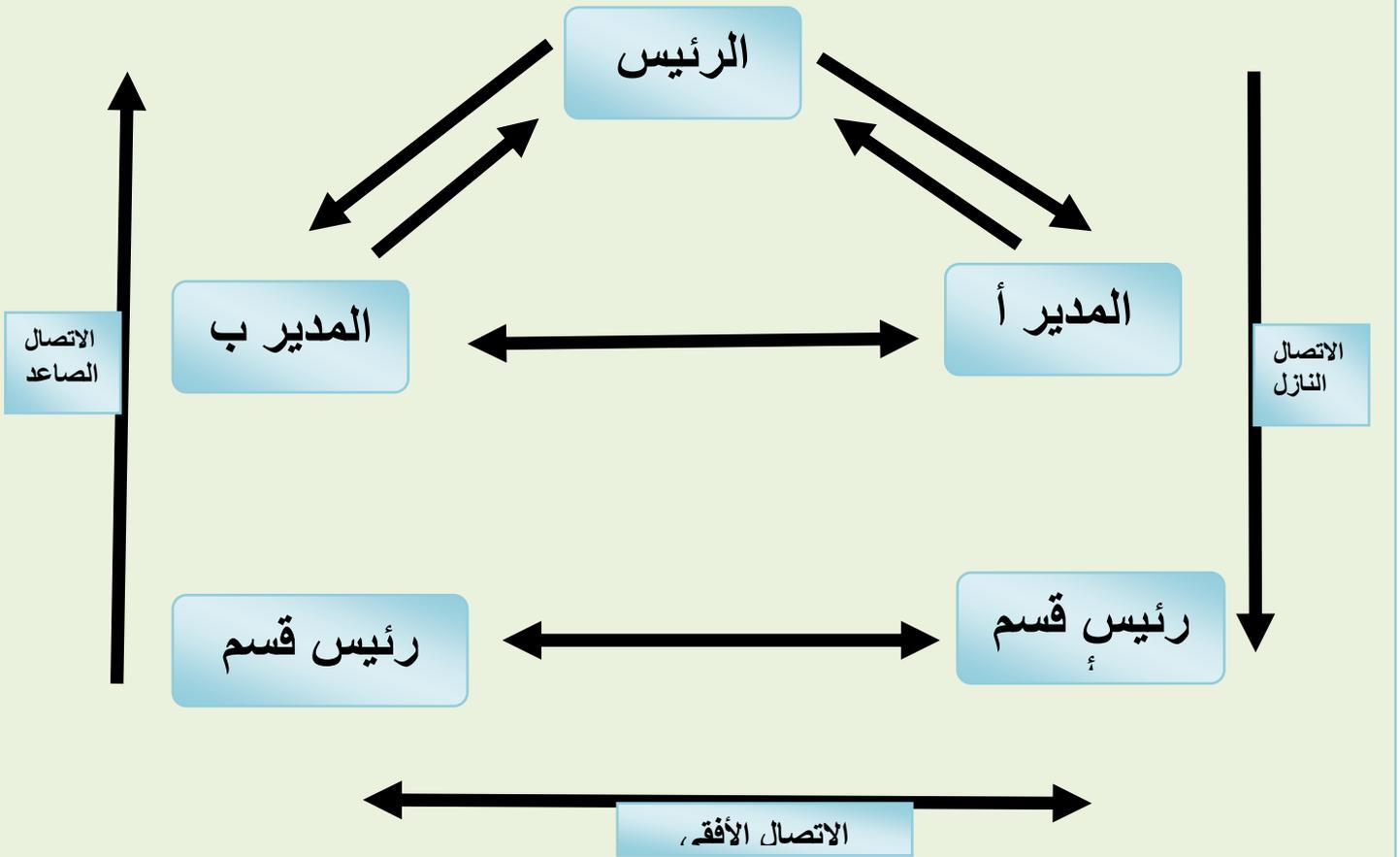
وتشمل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في مستويات متقابلة مما يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية مما يولد ثقة متبادلة بينهم. (لويزة، 2007/2008، صفحة 23)

الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي

يكون بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس مراكز و مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية. (فوزيل، 2010/2009، صفحة 37)

تتضمن فعاليات الاتصال داخل المؤسسة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية السائدة فيها حيث تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الإدارية الرسمية بحيث تكون نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى قمة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها من أجل نتائج تنفيذ الخطط والبرامج وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى المدراء

الشكل 02: أنواع الاتصال الإداري



المصدر: (وليد، 2014/2013، ص51)

- رابعاً: عناصر الاتصال الإداري الرسمي.

يتكون الاتصال الرسمي من عدة عناصر مكملة لبعضها البعض تساعد على إيصال المعلومات و تكمن هذه العناصر في:

1- المصدر [المرسل]: هو الذي ينشئ الرسالة قد يكون فردا يكتب أو يخاطب أو محطة تلفزيونية.

هو الجهة أو الهيئة التي تود إرسال الرسالة إلى الطرف الأخر و المتكونة من مجموعة الأفكار و المعلومات التي تتأثر بالخصائص الشخصية واتجاهات المرسل وكذلك توقعاته وطموحه وأهدافه. (رحمون، 2016/2015، صفحة 51)

2- الرسالة [المحتوى]: هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها وإيصالها أو تبادلها مع الغير لتعميم الأفكار والمعلومات لتوجيه الفكر لأمر محددة، وهذه الأفكار تكون على شكل شعور أو عاطفة أو حقيقة. (ياسين، 2019/2018، الصفحات 24-25)

3- الوسيلة [القناة]: وهي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل للمستقبل وقد تكون سمعية أو بصرية أو اتصال ذاتي، فيجب على المرسل اختيار الوسيلة التي تناسبه وتناسب رسالته والأكثر تأثيراً على المستقبل. (ياسين، 2019/2018، صفحة 25)

فباختلاف الوسائل المستعملة في عملة الاتصال الإداري ففي غالب الأحيان ما يتم استخدام مزيج من هذه الوسائل لإتمام عملية الاتصال بفعالية في الوقت ذاته مما يعزز عملية الاتصال لديه. (الطاي و د بشير، 29 يونيو 2020، صفحة 29)

4- المستقبل [الجمهور المستهدف]: وهو الذي يتلقى الرسالة من المصدر ويقوم بتحليل و تفسير المعلومات ومحاولة إعطاء المعاني والدلالات لها.

5- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار لرموز ذات دلالات مشتركة بين المرسل و المستقبل في شكل صور لغوية أو إichاءات أو إيماءات أو إشارات.....الخ. (ستار شمس، 2023)

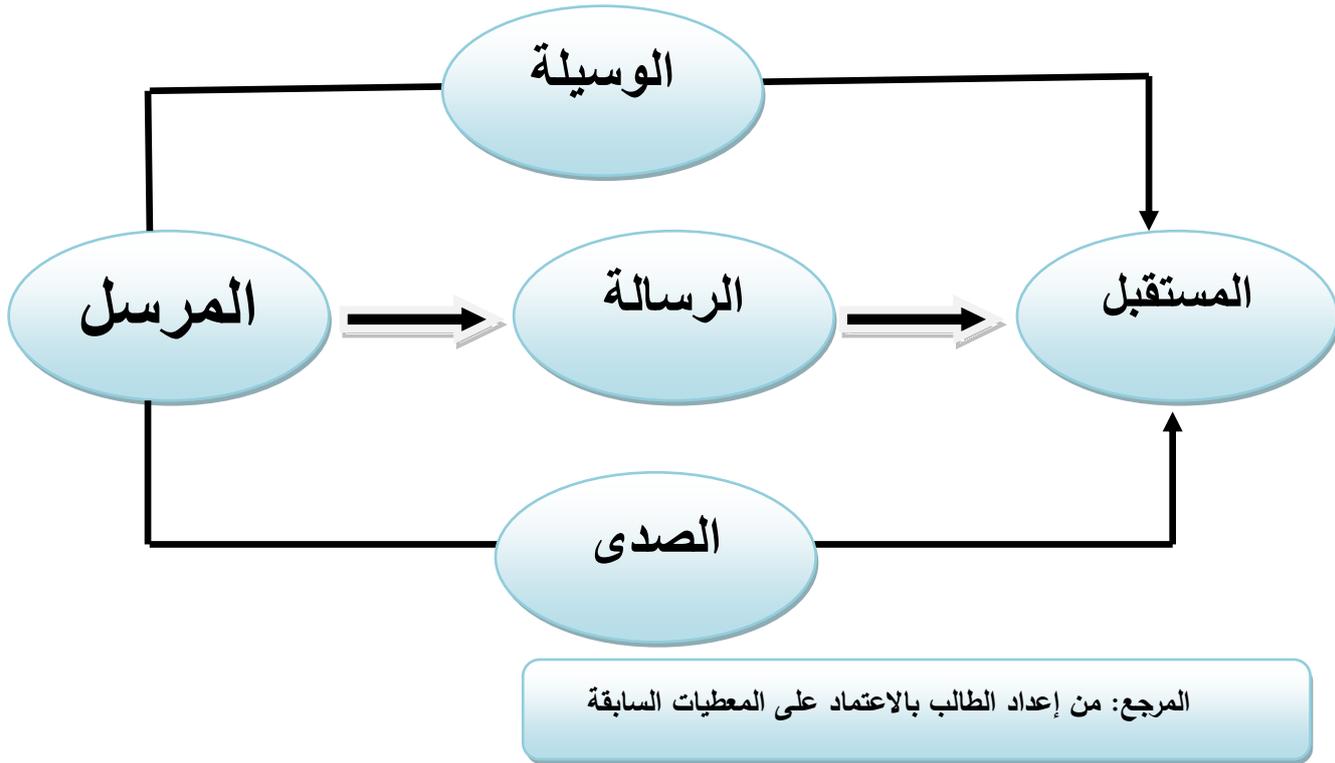
الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي

6- رجع الصدى [الاستجابة، رد الفعل]: وهو استجابة المستقبل للرسالة وتجاوبه معها وتأثره وتقبله لها وتكون الاستجابة منطقية نظرا لطريقة المرسل ونوع الرسالة و طريقة تقديمها. (الفتاح، 2011، صفحة 63)

فالتغذية العكسية تستخدم لمعرفة نتيجة الاتصال الإداري الرسمي على الفرد ومتابعة التغذية العكسية و يتم من خلالها تقييم نتائج عملية الاتصال. (العلاق، 2014، صفحة 12)

على الرغم من البساطة التي تبدو بها عملية الاتصال الإداري الرسمي فهي في حقيقة الأمر عملية معقدة جدا إنها عملية اجتماعية تتم في تنظيم بشكل أساسي بين وحدات اجتماعية وليس بين كيانات مادية

الشكل 03: عناصر الاتصال الإداري الرسمي



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة

خامسا: شروط الاتصال الإداري الرسمي

لكي تكون عملية الاتصال الإداري الرسمي ناجحة وفعالة بعناصرها يجب توفر الشروط التالية:
-تحديد الهدف من الاتصال

- تحديد المضمون الأفضل للرسالة
- تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة
- تحديد كيفية النفاذ إلى عقل الجمهور وقلبه
- تحديد نوع إرجاع الأثر أو الصدى
- ضرورة توفر قدر مناسب من الوضوح المعرفية
- أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية
- أن يكون مختصراً ومباشراً
- اختيار الوسيلة المناسبة بحيث تلائم الجمهور أو المرسل إليه ويستطيع استيعابها
- الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه من ناحية طبائعهم وأرائهم واتجاهاتهم
- تجنب الوقوع في خطأ عفوي أو حتى إذا حدث يجب سرعة معالجته وتصحيحه
- ان تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي (الدين، 2006، صفحة 135)
- ينبغي أن يكون هناك الاتصال معلوماً على وجه التحديد وان تعرف خطوط السلطة
- يجب أن يكون هناك الاتصال مباشراً أو قصيراً قدر الإمكان
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملاً...بمعنى أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة (حامد، 2006، صفحة 66)
- ويضيف بشير العلاق قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الإداري الرسمي وهي:
- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة
- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل.
- الحرص على جذب الانتباه للمستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة
- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
- العمل على تنمية مهارات الاتصالات لدى العمال على أسس وقواعد رصينة. (العلاق، 2014، الصفحات 166-167)

سادساً: معوقات الاتصال الإداري الرسمي.

الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي

هناك العديد من المعوقات التي تعترض عمليا الاتصال الإداري الرسمي فتعمل على تشتيت المعلومات و تشويشها مما تقلل من فعالية الاتصال وبالتالي عدم الوصول للأهداف المنشودة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- اللغة:

وهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال فكلمات الرسالة سواء المكتوبة أو الشفوية هي التي ترسم الرسالة المراد إيصالها، فقد يحدث خلط في فهم الرسالة أو تفسيرها أما لان المعاني غير واضحة أو بسبب التفاوت في التعليم و الثقافة، وقد يكون لكل مجموعة مصطلحات خاصة بهم يصعب استيعابها من مجموعات اخرى.

ب- غموض الرسالة:

إن استخدام الكلمات من قبل المرسل قد تختلف عن المستقبل وذلك بسبب اختلاف الأفراد فيختلف إدراكهم لمعاني الكلمات، فكثيرا ما نجد اختلاف في وجهات النظر بين المستويات الإدارية تعود لاختلاف فهم وتفسير الأمور وحكمهم على الأشياء.

ج- عدم إصغاء المرسل: فيجب أن يكون مستقبل قادر على فهم ما يسري وإدراك ما يتم تداوله بين المستويات الإدارية.

د- قنوات الاتصال:

فقناة الاتصال تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال، فكثرة قنوات الاتصال الشفوية مثلا كلما زادت كلما تعرضت للتشويش و التحريف، بالإضافة إلى انه يجب اختيار القناة الأكثر فعالية و التي توصل المعلومة في الوقت المحدد و بالفعالية المطلوبة فعدم اختيار القناة الأمثل يؤدي لتأخير الرسالة أو حتى عدم وصولها وبالتالي فشل إيصال المعلومة. (النجار، الطبعة الاولى 2020، الصفحات 97-99)

هـ- معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم:

- مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، يعتبر حجم المنظمة و تعد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل للمستقبل وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسه تغيير فلا تحمل بذلك الدقة وعكس ذلك فالتنظيم الصغيرة في الحجم لا يطرأ عليها هذا الأشكال، فكما قلت مستويات المنظمة كلما قلت بذلك مشكل التغيير في محتوى الرسالة و العكس صحيح. (الامين، 2010/2011، صفحة 111)

الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي للتشويش على الاتصالات. (رضا، الطبعة الاولى 2010م1431هـ، صفحة 107)

ج- معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية مؤشر على مدى تأثير العملية الاتصالية وأي خلل في هذا العنصر يؤثر سلبا على الاتصال، نذكر بعضا من هذه العوائق و المتمثلة في:

- عدم متابعة سير العملية الاتصالية وعدم تقييم نتائج الاتصال.
- اهتمام المرسل بأهدافه و إهمال المستقبل و أهدافه.
- إهمال الرسائل اللفظية و التلميحات والتي تحدد وصول مفاهيم الرسالة أو عدم وصولها. (السوفي، 2013/2012، صفحة 71)

و- عوائق ناتجة عن شبكات الاتصال:

إن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره و تطبيقه يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم، حيث إن الأشكال الرئيسية لشبكات الاتصال لها سلبيات تعيق عمليات التواصل ويقلل من فعاليتها فشبكات الاتصال التي تتسم بالفوضى هي اكبر عائق لعملية الاتصال.

وتأتي بعدها شبكة العجلة التي تتخذ فيها العلاقات نمودجا ثنائيا بين المدير والعاملين مع مركزية مفرطة وطغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والنازل واختفاء الاتصالات الأفقية مما يؤدي إلى حصر الاتصالات التنظيمية والتسبب في خلق عزلة بين مختلف المواقع والأشخاص الذين العقلاني لإمكانيات المؤسسة ، التضارب ،الازدواجية ، هدر الجهود ، عدم إتاحة الفرصة لكل طرف للتعرف على مشكلات الأطراف الأخرى .

أما عن الشبكة لفتتضمن الكثير من العوائق منها التمسك البيروقراطي بالشكليات البطء الشديد في وصول المعلومات، التمسك الحرفي بالروتين والتسلسل على حساب الهدف الذي وجدت من اجله .

معوقات الاتصال الإداري الرسمي هي جميع المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال وهذه المعوقات كثيرة ومتعددة

الخلاصة:

الفصل الثالث: الإطار النظري للاتصال الإداري الرسمي

ومن خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يمكننا القول بان الاتصال الرسمي هو اتصال الذي تتبناه الإدارة الرسمية للمنظمة، حيث يعمل على تنظيم وتنسيق التفاعل بين الموظفين في كل المستويات الإدارية، ولديه عدة أنواع الصاعد والنازل والأفقي كلها تعمل على تحقيق فاعلية العملية الاتصالية داخل وخارج المؤسسة ، كما أن نجاحها أيضا يعتمد على توفر مجموعة من الشروط اللازمة كتوفر مناخ عمل مناسب بين العاملين وقنوات اتصال جيدة وقيم تنظيمية مشتركة لهذا سوف نتناول في الفصل القادم دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي من خلال الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : مجتمع الدراسة

رابعا : أدوات الدراسة

خامسا : الأساليب الإحصائية

سادسا : خصائص مجتمع الدراسة

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، فهو المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول إلى الميدان والكشف عن الحقائق، وللقيام بأي بحث يجب تحديد مجالات الدراسة بدقة، وعليه سنحاول من خلال الفصلين المواليين، تجسيد البناء المنهجي لينكامل البحث، وذلك بتقديم الدراسة الاستطلاعية التي هي من أهم الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه بعمله، حيث يتمكن من جمع المعلومات الأولية، كما سنوضح المنهج

المستخدم في الدراسة أو الطريقة المتبعة، التي استخدمها الباحث من أجل دراسة المشكلة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحصيل هذه البيانات. وبعد استعراضنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بدور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وللتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سابقاً كان لزاماً علينا إجراء الدراسة الميدانية وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانبها.

أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات البحث الاجتماعي خطوة هامة من خطواته، وتتمثل هذه المجالات في:

1.1. المجال المكاني: انطلاقاً من موضوع الدراسة المتمثل في دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال

الإداري الرسمي تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية.

← **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:**

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية بسكرة شتمة بمقتضى القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 20 صفر عام 1435 الموافق 23 ديسمبر سنة 2013 والمعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22 ديسمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها. (مديرية الخدمات الجامعية شتمة، 2024)

← **مهامها:**

تضمن مديرية الخدمات الجامعية تجسيد السياسة الوطنية في ميدان الخدمات الجامعية وبهذا الخصوص تتولى متابعة ومراقبة سير الاقامات الجامعية التابعة لها وكذا تنسيق نشاطاتها، كما تتولى بالاتصال مع مؤسسات التعليم العالي والتكوين العالين المعنية دفع منح الطلبة التابعين لمجال اختصاصها الجغرافي وتقوم بإعداد برنامج النقل الجامعي الخاص بهم ومتابعة تنفيذه.

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

كما تسهر على ضمان السير الحسن لجميع هذه العمليات (النقل الجامعي، الإقامة الجامعية، الاطعام، منحة الطلبة، الخ)

الهيكل التنظيمي للمديرية: انظر لقائمة الملاحق الملحق رقم (03)

المصدر: (مديرية الخدمات الجامعية شتمة، 2024)

2.1 المجال الزمني: بعد اختيارنا المجال المكاني الذي سنجري فيه الدراسة، كان المجال الزمني للدراسة من 2024-05-06 إلى 2024-05-16.

3.1 المجال البشري: نعني به مجتمع الدراسة المتمثل في جميع عمال مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة والبالغ عددهم 92 عامل حسب إحصائيات مديرية الخدمات الجامعية شتمة لسنة 2024.

ولضمان السير الحسن لمصالح المديرية تشمل المديرية في هيكلها التنظيمي أربعة أقسام تتكفل بتسيير الوسائل المادية والمالية ومراقبة الإقامات الجامعية والتنسيق معها دراسة وتسيير مستحقات منحة الطلبة بالإضافة إلى تسيير المستخدمين التابعين للمديرية وهي كآلاتي:

- **المدير :** مكلف بإنجاز المهام الموكلة لمديرية الخدمات الجامعية ،وهذا بتسيير الوسائل المادية والمالية المخصصة للمديرية ،ويتخذ كل التدابير التي تساهم في السير الحسن للهيكل الموضوعة تحت سلطته.

- **قسم المراقبة والتنسيق :** يتكفل بإعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة للمديرية ومتابعة تنفيذها ،ويقوم كذلك بمتابعة الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية ومراقبة تنسيقها من ايواء وإطعام ،ويقترح كل التدابير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمة الجامعية وكذلك دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

- **قسم المنح:** يتكفل بضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها، ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية، ويضمن كذلك الدفع المنتظم للمنح بالإضافة لضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.

- **قسم الموارد البشرية:** يتكفل بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية، وضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين.

- **قسم المالية والصفقات العمومية:** يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل المادية والمالية للمديرية ويحتوي على ثلاث مصالح

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

↔ مصلحة الميزانية والمحاسبة: تتكفل بتسيير أجور العمال والموظفين وكذا تسديد المستحقات الخاصة بالتموين والتجهيز

↔ مصلحة الصفقات العمومية: ويتم على مستواها إعداد الصفقات الخاصة بالإطعام والنقل الجامعي للطلبة بدءاً من تحضير دفتر الشروط إلى غاية تنفيذ الصفقة

↔ مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز: يتم على مستوى المصلحة متابعة ومراقبة جميع مراحل العمليات المتعلقة بالبناء والتجهيز لمديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية التابعة لها. (مديرية الخدمات الجامعية شتمة، 2024)

المجتمع يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فبعد تحديد الهدف من الدراسة يتطلب الأمر تحديد المجتمع المشمول بالبحث الذي سيقوم بجمع المعطيات منه مع ضرورة معرفة حدوده وحدود احتياجنا منه. (رافع و علوان، 2019، صفحة 386)

إذا تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وإطارات مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة والبالغ عددهم 92 عامل حسب الإحصائيات الأخيرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمفردات الدراسة. والجدول الموالي يوضح لنا عدد العمال في المديرية محل الدراسة:

الجدول رقم (02): عدد عمال المديرية محل الدراسة

عدد العمال	المسمى
03	المدير الأمانة
1	رئيس القسم
2	الأمانة
8	مصلحة تسيير المسارات المهنية
3	مصلحة التكوين وتحسين المستوى
3	منسق الأمن + الاستقبال
1	مكتب المنازعات
1	رئيس القسم
2	الأمانة
10	مصلحة الميزانية والمحاسبة
3	مصلحة الصفقات العمومية

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

3	مصلحة التجهيز	قسم المنح
2	الإيرادات	
6	المحاسبين	
1	رئيس القسم	
2	الأمانة	
7	مصلحة تقديم المنح	
6	مصلحة تجديد المنح	
1	رئيس القسم	قسم المراقبة والتنسيق
2	الأمانة	
5	مصلحة الإيواء	
8	مصلحة النقل	
2	مصلحة النشاطات	
6	مصلحة الإطعام	
2	مصلحة الأطباء + الأمانة	
2	مصلحة الإعلام الآلي	
92	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من مديرية الخدمات الجامعية شتمة

1. منهج الدراسة

المقصود بالمنهج العلمي "مجموعة منتظمة من المبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحثه مستهدفاً بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة، فهو أسلوب للتفكير المنظم في حل مشكلة ما". (السماك، 2011، صفحة 60)

ونظرا لطبيعة الموضوع وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الإستعانة بالمنهج الوصفي لأنه يهتم بالوصف الظاهرة كما هي موصوفة في الواقع والتعرف على خصائصها، وعند اختيار المنهج المناسب لأي دراسة، يجب مراعاة عدة معايير مهمة لضمان جودة البحث وصحة النتائج، هذه المعايير تشمل:

- أهداف الدراسة: يجب توضيح الأهداف الرئيسية للدراسة والمسائل التي ترغب في حلها من خلالها، حيث ينبغي أن يكون المنهج مناسباً لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

- **طبيعة الموضوع:** يجب مراعاة طبيعة الموضوع المدروس ومدى تعقيده، حيث قد يكون هناك حاجة إلى منهج كمي إذا كانت الدراسة تركز على الأرقام والإحصاءات، بينما قد تكون دراسة كيفية تفاعل الأفراد تستفيد من منهج تحليلي أو تقويمي.
- **الإمكانيات والموارد:** يجب أخذ الاعتبارات المالية والزمنية والموارد البشرية المتاحة في الاعتبار، حيث يجب أن يكون المنهج الذي تختاره متناسباً مع قدراتك وإمكانياتك.
- **التوجه الفلسفي أو التخصص:** يجب أن يتوافق المنهج مع التوجه الفلسفي للطالب، سواء كان ذلك التوجه نحو الإيمان بالأسلوب الكمي أو النوعي أو التحقيق الأكثر تفصيلاً.
- **الثقة والمصادقية:** يجب أن يوفر المنهج الذي تختاره الثقة في النتائج والمصادقية، وينبغي أن يكون مقبولاً من قبل المجتمع الأكاديمي والمهني.
- **الأسلوب المناسب:** ينبغي أن يكون المنهج مناسباً لأسلوب البحث الذي ترغب في تبنيه، سواء كان ذلك البحث التجريبي أو الوصفي أو التحليلي.

تم استخدام منهج الدراسة المسحي، ويعرف المسح الشامل على أنه العمل الإحصائية المنظم الذي يقوم على مبدأ الشمول لجميع مفردات المجتمع الإحصائي بعملية جمع البيانات وإخضاعها للملاحظة الإحصائية، وعادة يجري العد الشامل في التعدادات كالتعداد السكاني والتعداد الزراعي والتعداد الصناعي، ومحاييد يتم العد الشامل إذا كان المجتمع المنوي دراسته مجتمع صغير حيث يكون أسلوب المعاينة غير فعال. أيضا إذا كان ليس لدى الإحصائي خلفية واضحة حول طبيعة المجتمع من الممكن أن يجري عد شامل له بدلا من أسلوب المعاينة. (مركز الإحصاء، 2018، صفحة 04)

2. أداة جمع البيانات:

الاستبيان:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لأنها أكثر ملائمة للمنهج ونوع مجتمع الدراسة حيث عرفت على أنها مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة التي هي قيد الدراسة ومن خلالها نتوصل الى حقائق تلامس الواقع. (الحمزة و البار، 01جويلية2023)

ويتكوّن الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في الصحف أو المجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث. (المغربي، 2017، صفحة 135)

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

تم عرضه على مجموعة من أساتذة قسم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع كمحكمين في التخصص وبعد الأخذ بملاحظات الأستاذ (ة) المشرف (ة) والأساتذة المحكمين، تم بناء الإستبيان في صورته النهائية وقد تضمن أربعة محاور كالتالي:

- **محور الأول: البيانات الشخصية.**
 - **المحور الثاني:** عبارات تقيس مستوى دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، بلغ عدد عباراته 7 عبارات ممثلة من 1 إلى 7.
 - **المحور الثالث:** تضمن عبارات تقيس مستوى دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، بلغ عدد عباراته 6 عبارات ممثلة من 8 إلى 13.
 - **المحور الرابع:** تضمن عبارات تقيس مستوى دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، بلغ عدد عباراته 8 عبارات ممثلة من 14 إلى 21.
- وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي الأبعاد لقياس دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة ذلك لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس آراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): بدائل ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي

بدائل الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

❖ ملاحظة:

والملاحظ أن إيجاد طول المدى ($2=3-1$) قسمة المدى على عدد الفئات ($0.66=3/2$)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.66) وهكذا لبقية الفئات.

والجدول الموالي يوضح طول كل فئة وما يقابلها من مستوى قبول:

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

الجدول رقم (03): طول الفئة ومستوى القبول

مجال المتوسط الحسابي	اتجاه المبحوثين نحو العبارة
[1,00-1,66]	منخفض
[1,66-2,32]	متوسط
[2,32-3,00]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الدراسات السابقة

3. الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الإستبيان، إذ يعتبر الإختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الإختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الثاني	7	0,784	0,885
المحور الثالث	6	0,803	0,896
المحور الرابع	8	0,898	0,947
الصدق والثبات العام للإستبيان	22	0,725	0,851

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع حيث بلغ **0,725**، حيث يمثل نسبة أعلى من 66% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، كما نلاحظ أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات تفوق الـ 66% بإعتباره الحد الأدنى للثبات في الدراسات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضاً صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة **85,1%**.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بالقطب الجامعي شتمة جامعة بسكرة، للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,851) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

4. تطبيق الاستبانة

تم توزيع العدد المحدد للاستبانة والمقدر بـ 92 استبانة، وتمت استعادة 85 استبانة صالحة للدراسة.

الجدول رقم (05): تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
92	85	0	85

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

5. الأساليب الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
 - **معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH :** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
 - **المتوسط الحسابي المرجح:** يعد المتوسط الحسابي من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية فهو يساعد الباحث على تفسير والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة.
- ويحسب بالطريقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} = \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 \dots + x_n)$$

حيث أن:

$$\bar{x} = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$n = \text{مجموع العينة}$$

$$x_i = \text{التكرارات}$$

- **الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من بين مقاييس التشتت التي تساعد الباحث على معرفة درجة إختلاف الدرجات عن المتوسط الحسابي.

$$\theta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث:

$$\theta = \text{الانحراف المعياري}$$

$$\bar{x} = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$n = \text{مجموع العينة}$$

$$x_i = \text{التكرارات}$$

الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

جدول رقم (06): قائمة المختصرات

المختصر	المعنى
ت	التكرار
م ح	المتوسط الحسابي
م إ	الإنحراف المعياري

سادسا: خصائص مجتمع الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (07): وصف خصائص عينة الدراسة

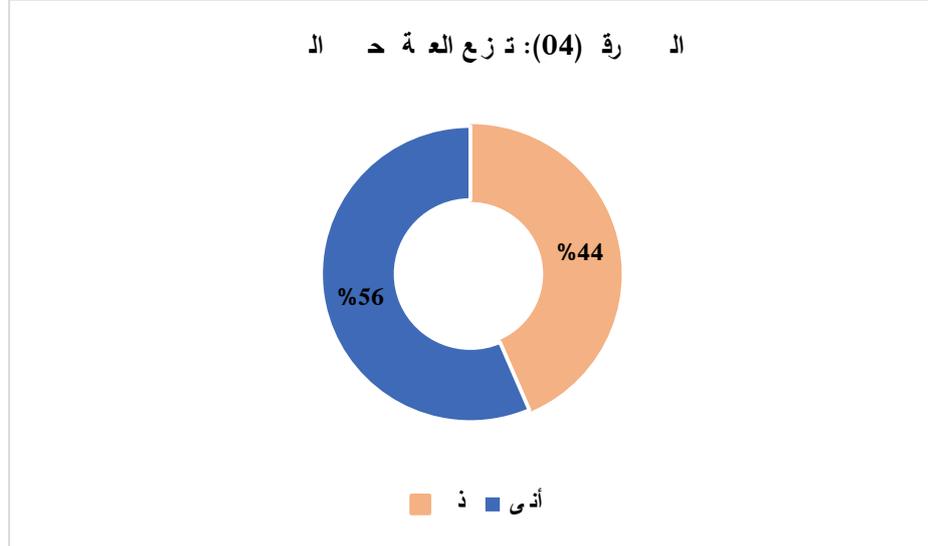
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	43,5%
	أنثى	48	56,5%
	المجموع	85	% 100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	4	4,7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	31,8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	35,3%
	50 سنة فأكثر	24	28,2%
	المجموع	85	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	20	23,5%
	جامعي	65	76,5%
	المجموع	85	%100
المستوى الوظيفي	مسؤول	11	12,9%
	موظف	69	81,2%
	أخرى	5	%5,9
	المجموع	85	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

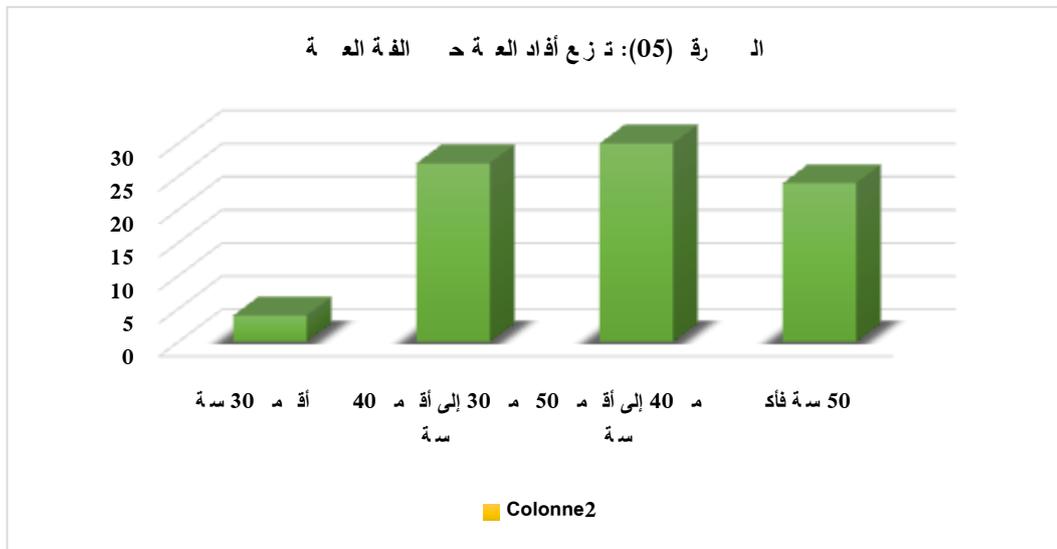
الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1. متغير الجنس: من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ توزيع مفردات عينة الدراسة أكثر عند الإناث حيث قدر بـ 48 مفردة مشكلاً ما نسبته 56,5%. أما الذكور فجاء بما نسبته 43,5% بواقع 37 مفردة، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

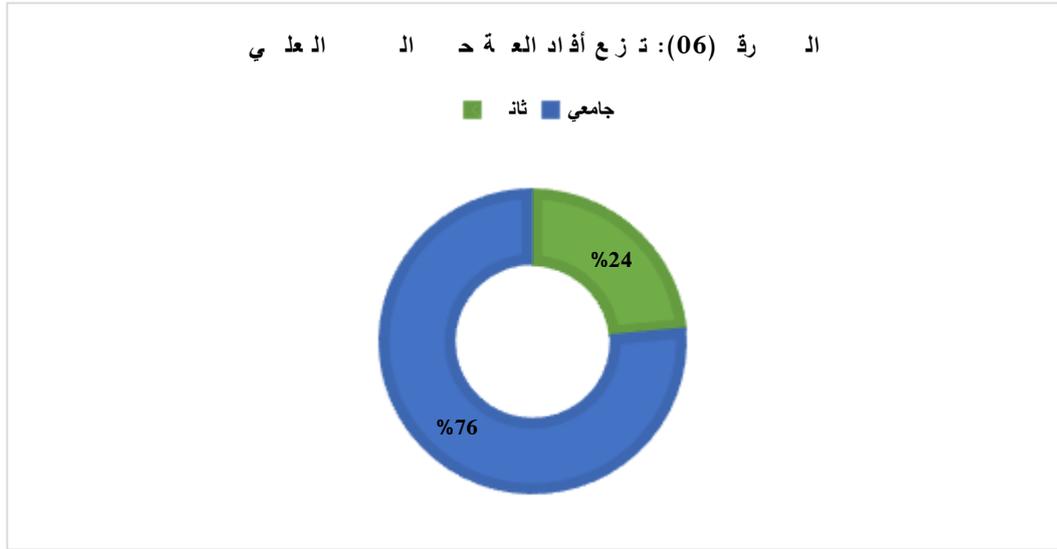
2. متغير الفئة العمرية: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 35,3%، بينما مثلت ما نسبته 31,8% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، أما فئة أكثر من 50 سنة مثلت ما نسبته 28,2% وفي الأخير نجد أن فئة أقل من 30 سنة مثلت 4,7%، يفسر هذا أن أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

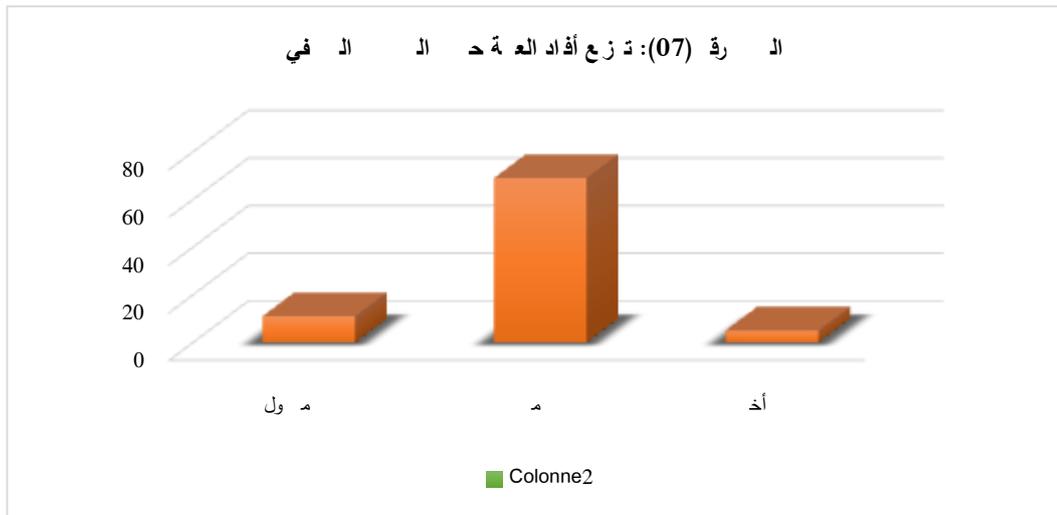
الفصل الرابع: الإطار منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

3. متغير المستوى التعليمي: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 76,5% بينما النسبة الباقية 23,5% ذات مؤهل علمي ثانوي، والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

4. متغير المستوى الوظيفي: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن 81,2% أي أكثر من نصف مجتمع الدراسة هم الموظفين، منهم 12,9% هم المسؤولين بالمديرية وغالبا ما يكونوا مسؤولين عن الأقسام، بينما 5,9% الباقية فتمثل أصحاب الوظائف الأخرى العاملين بالأمانة والأقسام وغيرها، والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

الفصل الخامس: عرض ومناقشة

النتائج

أولا: عرض ومناقشة النتائج

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

الخلاصة

اولا: عرض ومناقشة بيانات الدراسة:

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة، فهي من أهم المراحل في أي بحث وذلك بعدما تم النزول إلى ميدان الدراسة واستخدام أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، وبعدها تم استرجاعها من مفردات الدراسة تم تفرغها في جداول إحصائية وتحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا بهدف محاولة إسقاط ودمج الإطار النظري على ما تم التوصل إليه من المعطيات في الدراسة الميدانية، وأخيرا التوصل إلى نتائج الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات التي جاءت بها الدراسة.

1.1. عرض وتحليل بيانات المحور المتعلق بدور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي

لمعرفة وجهة نظر العاملين بمديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة حول دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي تم صياغة 7 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد العينة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري

الرسمي

الدرجة	الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل			العبارات
		م ح	م	موافق	محايد	غير موافق	
مرتفع	2	0,508	2,84	5	4	76	التزامي بأداءاتي الوظيفية بكفاءة يعزز تواصلتي مع زملائي في إطار العمل
				5,9	4,7	89,4	
مرتفع	6	0,826	2,51	18	6	61	انجاز المهام في وقتها يفعل الاتصال الإداري الرسمي
				21,2	7,1	71,8	
مرتفع	3	0,630	2,76	9	2	74	التشاور بين العاملين يساهم في تحسين تواصلك الرسمي مع زملائك في المؤسسة
				10,6	2,4	87,1	
مرتفع	7	0,876	2,32	23	12	50	التحفيز يساهم في تفعيل الإتصالات في إطار العمل
				27,1	14,1	58,5	
مرتفع	1	0,457	2,87	4	3	78	مواجهة الأزمات الإدارية تعزز تفعيل الاتصال

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

				4,7	3,5	91,8	%	داخل بيئة العمل
مرتفع	5	0,705	2,64	11	9	65	ت	وضوح المهام والأهداف يساعد في تفعيل تواصلك مع زملائك في بيئة عملكم
				12,9	10,6	76,5	%	
مرتفع	4	0,682	2,66	10	9	66	ت	احترام وتحديد وترتيب الأولويات داخل المؤسسة يفعل اتصالاتك مع زملائك في إطار العمل
				14,1	10,6	75,3	%	
0,43386				2,7471			المستوى الكلي للمحور الأول	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن:

اتجاهات مبحوثي الدراسة كانت مرتفعة نحو جميع عبارات المحور الأول المعبر عنه بدور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية شتمة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,32-2,87) وتراوحت إنحرافاتها المعيارية بين (0,508-0,876)، وعليه من خلال هذه الإحصائيات فإن تقييم مبحوثي الدراسة لهذا المحور كان إيجابياً إذ بلغ المتوسط الحسابي للنحور الأول ككل (2,74) بإنحراف معياري ضعيف التشتت نسبياً قدره (0,433).

كما نلاحظ من خلال نتائج إحصائيات الجدول أعلاه أن العبارة 6 جاءت بالمرتبة الأولى بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,87 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,457 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 78 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما يمثل أكثر من نصف مجتمع الدراسة بنسبة 91,8%، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 4,7%، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 3,5%، مما يؤكد أن أكثر من نصف مبحوثي الدراسة يتفقون على أن مواجهة الأزمات الإدارية تعزز تفعيل الاتصال داخل بيئة العمل.

وبقراءة أخرى لهذه الإحصائية فإن مواجهة المديرية للأزمات الإدارية تصبح الحاجة إلى الاتصال الفعال أكثر وضوحاً وأهمية لتحقيق عدة أهداف جوهرية، إذ تعتبر هذه الأزمات الإدارية فرصة ذهبية لتحسين وتفعيل الاتصال داخل بيئة العمل، فمن خلال مواجهة هذه الأزمات بنهج يعتمد على الشفافية والتعاون والتواصل المستمر، يمكن لمديرية الخدمات الجامعية أن تبني بيئة عمل أكثر فعالية وديناميكية، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والروح المعنوية لدى الموظفين.

أما بالمرتبة الثانية نجد العبارة 1 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,84 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,508 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 76 مبحوث أجابوا بـ

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

موافق أي ما يمثل أكثر من نصف مجتمع الدراسة بنسبة 89,4%، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 5,9%، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 4,7%.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن أكثر من نصف مبحوثي الدراسة يتفقون على أن الإلتزام بالأداء الوظيفي بكفاءة يعزز التواصل مع الزملاء في إطار العمل، حيث أن الإلتزام بالعمل يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية بين العمال والشعور بالإنتماء، كما أنه يقلل من الأخطاء والمشاكل التي قد تؤدي إلى صراعات بين الزملاء، وبالتالي يسهم في خلق بيئة عمل متناغمة، وعليه فإن الإلتزام بالأداء الوظيفي بكفاءة لا يعزز فقط الإنتاجية الفردية بل يسهم أيضاً في بناء علاقات عمل قوية ومستدامة مع الزملاء.

أما بالمرتبة الثالثة نجد العبارة 3 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,76 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,630 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن إتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 74 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما يمثل أكثر من نصف مجتمع الدراسة بنسبة 87,1%، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 10,6%، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 2,4%.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن أكثر من نصف مبحوثي الدراسة يتفقون على أن التشاور بين العاملين يساهم في تحسين تواصلك الرسمي مع زملائك في المؤسسة، هذا ما يعكس الدور الذي يلعبه التشاور بين الموظفين في تحسين تواصل الموظف الرسمي مع زملائه داخل المؤسسة، ويمكن أن يؤدي التشاور الفعال إلى فوائد عديدة تساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.

أما بالمرتبة الرابعة نجد العبارة 7 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,66 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,682 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن إتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 66 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 75,3%، أما الإتجاه محايد فقد تحصل على نسبة 14,1%، وفي الأخير الإتجاه غير موافق تحصل على نسبة 10,6%.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن احترام وتحديد وترتيب الأولويات داخل المؤسسة يفعل اتصالاتك مع زملائك في إطار العمل، فعندما تكون الأولويات واضحة ومحددة، يمكن لجميع الموظفين التواصل بشكل أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتأتي العبارة 6 بالمرتبة الخامسة بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,64 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,705 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن إتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 65 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما نسبته 76,5%، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 12,9%، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 10,6%.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفوقون على وضوح المهام والأهداف يساعد تواصلك مع زملائك في بيئة عملكم، هذا ما يعكس الدور الذي يؤديه وضوح المهام والأهداف في تفعيل وتحسين التواصل بين الزملاء في بيئة العمل، عندما تكون المهام والأهداف واضحة، يتمكن الموظفون من التفاعل بشكل أكثر فعالية وتنسيق جهودهم لتحقيق النتائج المرجوة.

وأخيرا وليس آخرا بالمرتبة السادسة نجد العبارة 2 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري مقدر بـ 0,862 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف جدا ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 61 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 71,8 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 21,2 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 7,1 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفوقون على أن إنجاز المهام في وقتها يفعل الاتصال الإداري الرسمي، فالالتزام بالمواعيد النهائية والجدول الزمني يعزز من كفاءة العمل ويخلق بيئة منضبطة ومحفزة، مما يساهم في تحسين جودة الاتصال بين الموظفين والإدارة.

وأخيرا بالمرتبة السابعة نجد العبارة 4 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,32 وانحراف معياري مقدر بـ 0,876 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 50 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 58,5 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 27,1 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 14,1 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفوقون على أن التحفيز يساهم في تفعيل الاتصال في إطار العمل أي عندما يكون الموظفون محفزين، يكونون أكثر انخراطاً وتفاعلاً مع زملائهم وإدارتهم، مما يعزز من جودة الاتصال والإنتاجية العامة للمؤسسة.

2.1. عرض ومناقشة بيانات المحور المتعلق بدور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي:

لمعرفة وجهة نظر العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة حول دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي تم صياغة 6 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد العينة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

الجدول رقم (09): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي

المقاييس الحسابية				البدائل				العبارات
الدرجة	الترتيب	م	ح	غير موافق	محايد	موافق		
مرتفع	2	0,667	2,65	9	12	64	ت	القدرة على التكيف مع بيئة العمل يعزز من العملية الاتصالية التنظيمية
				10,6	14,1	75,3	%	
مرتفع	5	0,825	2,46	18	10	57	ت	الرقابة الفعالة تساهم في تفعيل التواصل في المؤسسة ضمن إطار العمل
				21,2	11,8	67,1	%	
مرتفع	1	0,711	2,68	12	3	70	ت	العدالة بين الموظفين تزيد وتحسن من فعالية تواصلك مع زملائك على مستوى مؤسستك في إطار العمل
				14,1	3,5	82,4	%	
مرتفع	4	0,796	2,51	16	10	59	ت	الاحترام والتقدير في بيئة العمل يفعل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل
				18,8	11,8	69,4	%	
متوسط	6	0,880	2,19	26	17	42	ت	هناك عدالة في منحك المكافآت في المؤسسة التي تعمل بها مما يفعل الاتصال في إطار عملك
				30,6	20	49,4	%	
مرتفع	3	0,712	2,59	11	13	61	ت	تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة ببيئة العمل تزيد من فعالية تواصلك مع زملائك في إطار العمل
				12,9	15,3	71,8	%	
0,49789				2,6176				المستوى الكلي للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن:

اتجاهات مبحوثي الدراسة كانت مرتفعة نحو جميع عبارات المحور الثاني المعبر عنه بدور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية شتمة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,68-2,19) وتراوحت إنحرافات المعيارية بين (0,667-0,880)، وعليه من خلال هذه الإحصائيات فإن تقييم مبحوثي الدراسة لهذا المحور كان إيجابياً إذ بلغ المتوسط الحسابي للنحور الأول ككل (2,61) بإنحراف معياري ضعيف التشتت نسبياً قدره (0,497).

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

كما نلاحظ من خلال نتائج إحصائيات الجدول أعلاه أن العبارة 3 جاءت بالمرتبة الأولى بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,68 وانحراف معياري مقدر بـ 0,711 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 70 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما يمثل أكثر من نصف مجتمع الدراسة بنسبة 82,4 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 14,1 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 3,5 %، مما يؤكد أن أكثر من نصف مبحوثي الدراسة يتفقون على أن العدالة بين الموظفين تزيد وتحسن من فعالية تواصلك مع زملائك على مستوى مؤسستك في إطار العمل.

وبقراءة أخرى لهذه الإحصائية فإنه عندما يشعر الموظفون بأن هناك عدالة في المعاملة وفي توزيع الفرص داخل الفريق، يكونون أكثر استعداداً للتعاون والتواصل بشكل فعال، وإذا كان هناك اعتراف بالجهود والمساهمات من قبل الإدارة وتوفير الفرص المتساوية للتطور والنمو المهني، فإن ذلك يعزز روح الفريق ويجعل الأفراد يشعرون بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة وبعضهم البعض. هذا بدوره يعزز التواصل والتعاون بين الزملاء، مما يؤدي إلى زيادة فعالية العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

أما بالمرتبة الثانية نجد العبارة 1 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,65 وانحراف معياري مقدر بـ 0,667 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 64 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 89,4 %، أما الاتجاه محايد فقد تحصل على نسبة 14,1 %، وفي الأخير الاتجاه غير موافق تحصل على نسبة 10,6 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن القدرة على التكيف مع بيئة العمل يعزز من العملية الاتصالية التنظيمية، وإذا كانت المؤسسة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على جميع جوانب العملية الاتصالية سواء رسمية أم غير رسمية.

أما بالمرتبة الثالثة نجد العبارة 6 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,59 وانحراف معياري مقدر بـ 0,712 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 61 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 71,8 %، أما الاتجاه محايد فقد تحصل على نسبة 15,3 %، وفي الأخير الاتجاه غير موافق تحصل على نسبة 10,9 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة ببيئة العمل تزيد من فعالية تواصلك مع زملائك في إطار العمل، فهو إذن يلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية التواصل بين الزملاء، فمن خلال فتح قنوات التواصل وتوفير بيئة مفتوحة للحوار،

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

يمكن للموظفين تبادل الأفكار والتجارب والمقترحات بشكل منتظم، مما يؤدي إلى العديد من الفوائد كم بينها تعزيز التواصل الإيجابي والروح الجماعية والانتماء وتحسين الإنتاجية والابتكار.

أما بالمرتبة الرابعة نجد العبارة 4 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري مقدر بـ 0,796 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف جداً ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 59 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما يمثل نسبة 69,4 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 18,8 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 11,8 % من إجابات مبحوثي الدراسة.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن الاحترام والتقدير في بيئة العمل يفعل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل، فالاحترام والتقدير الاحترام والتقدير في بيئة العمل يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز الاتصال والتفاعل الإيجابي بين الزملاء، وعندما يشعر الموظفون بأنهم محترمون ومقدرين من قبل زملائهم ومن قبل الإدارة، يصبح لديهم الرغبة الكبيرة في التواصل والتعاون بشكل فعال.

أما بالمرتبة الخامسة نجد العبارة 2 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,46 وانحراف معياري مقدر بـ 0,825 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف جداً ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 57 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 67,1 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 21,2 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 11,8 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن الرقابة الفعالة تساهم في تفعيل التواصل في المؤسسة ضمن إطار العمل، حيث تساهم الرقابة في تحسين الثقة، وتعزيز الشفافية، وتحسين الإنتاجية والجودة العامة للعمل.

وتأتي العبارة 5 بالمرتبة السادسة بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,19 وانحراف معياري مقدر بـ 0,880 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة متوسط، بحيث أن 42 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما نسبته 49,4 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 30,6 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 20 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن هناك عدالة في منح المكافآت في المؤسسة التي تعمل بها مما يفعل الاتصال في إطار عملك، فالعدالة في منح المكافآت في المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تفعيل التواصل في إطار العمل، وعندما يشعر الموظفون بأن هناك عدالة في عملية توزيع المكافآت والمكافآت تمنح بناءً على الأداء والمساهمة الفعلية، يتم تعزيز الثقة بين الفريق وتشجيع التواصل الفعال.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

3.1. عرض ومناقشة بيانات المحور المتعلق بدور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري

الرسمي:

لمعرفة وجهة نظر العاملين بمديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة حول دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي تم صياغة 8 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد العينة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري

الرسمي

الدرجة	الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل				العبارات
		م ح	م ا	موافق	محايد	غير موافق	ت	
مرتفع	2	,7960	2,53	16	8	61	ت	تحقق المساواة في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز تفعيل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل
				18,8	9,4	71,8	%	
مرتفع	4	,8220	2,42	18	13	54	ت	تفتك بزملائك في العمل تجعل تواصلك معهم أكثر فاعلية
				21,2	15,3	63,5	%	
مرتفع	5	,7910	2,41	16	18	51	ت	الاهتمام بمطالب الموظفين يسهل الاتصال في إطار عملك مع زملائك
				18,8	21,2	60	%	
مرتفع	6	,8480	2,40	20	11	54	ت	المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من تفعيل الاتصال داخل إطار العمل
				23,5	12,9	63,5	%	
مرتفع	1	,7650	2,54	14	11	60	ت	التعاون في أداء المهام يعزز تواصلك الرسمي مع زملائك داخل بيئة العمل
				16,5	12,9	70,6	%	
مرتفع	3	,7810	2,52	15	11	59	ت	ترسيخ قيم العمل الجماعي بين الموظفين يحسن تواصلك بين زملائك في إطار العمل
				17,6	12,9	69,4	%	
متوسط	8	,9280	2,18	30	10	45	ت	التفاعل الغير رسمي يعزز تفعيل الاتصال الإداري الرسمي داخل المؤسسة
				35,3	11,8	52,9	%	

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

مرتفع	7	,8460	2,39	20	13	53	ت	يتقاسم الموظفون المعلومات والموارد
				23,5	14,1	62,4	%	بفاعلية مما يساهم في عملية تواصلهم مع بعضهم البعض داخل بيئة العمل
				2,4588			المستوى الكلي للمحور الثالث	
				,613400				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن:

اتجاهات مبحوثي الدراسة كانت مرتفعة إلا واحدة كانت متوسطة نحو جميع عبارات المحور الثالث المعبر عنه بدور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية شتمة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,18-2,54) وتراوح انحرافات المعيارية بين (0,928-0,765)، وعليه من خلال هذه الإحصائيات فإن تقييم مبحوثي الدراسة لهذا المحور كان إيجابياً إذ بلغ المتوسط الحسابي للنحور الأول ككل (2,45) بإنحراف معياري مرتفع التشتت نسبياً قدره (0,846).

كما نلاحظ من خلال نتائج إحصائيات الجدول أعلاه أن العبارة 5 جاءت بالمرتبة الأولى بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,54 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,765 ما يعبر عن مدى تشتت مرتفع ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 60 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 70,6 %، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 16,5 %، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 12,9 %، مما يؤكد أن أكثر من نصف مبحوثي الدراسة يتفقون على أن التعاون في أداء المهام يعزز تواصلك الرسمي مع زملائك داخل بيئة العمل.

وبقراءة أخرى لهذه الإحصائية فإن التعاون أحد العناصر الأساسية في بناء وتعزيز التواصل الرسمي بين الزملاء داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وتحقيق النجاح المشترك أما بالمرتبة الثانية نجد العبارة 1 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,53 وإنحراف معياري مقدر بـ 0,796 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 61 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 71,8 %، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 18,8 %، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 9,4 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أنه تحقق المساواة في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز تفعيل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل، فالمساواة في المؤسسة تعزز الشعور بالانتماء والتقارب بين الزملاء في بيئة العمل، وعندما يشعر الناس بأنهم محترمون ومعاملون بالمساواة، يكونون أكثر

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

عرضة للتعاون والتواصل مع بعضهم البعض هذا يعزز فعالية العمل الجماعي ويساعد على بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل الأفكار والخبرات بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

أما بالمرتبة الثالثة نجد العبارة 6 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,52، وانحراف معياري مقدر بـ 0,781 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 59 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 69,4 %، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 17,6 %، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 12,9 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن ترسيخ قيم العمل الجماعي بين الموظفين يحسن تواصلك بين زملائك في إطار العمل، هذا ما يعكس أن تعزيز قيم العمل الجماعي بين الموظفين يسهم بشكل كبير في تحسين التواصل بين الزملاء في إطار العمل، عندما يشعر الفريق بأهمية العمل معاً نحو هدف مشترك، يصبحون أكثر تفهماً وتعاوناً مع بعضهم البعض، هذا يعني أنهم يبادلون المعرفة والخبرات بشكل أفضل، ويتعاونون في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة. بالتالي، يتم تحسين تفعيل الاتصال وتعزيز التواصل الفعّال بينهم، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وثمرّة.

أما بالمرتبة الرابعة نجد العبارة 2 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,42، وانحراف معياري مقدر بـ 0,822 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 54 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 63,5 %، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 21,2 %، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 15,3 % من إجابات مبحوثي الدراسة.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن ثقّتك بزملائك في العمل تجعل تواصلك معهم أكثر فاعلية، فعندما يثق كل فرد في قدرات ونزاهة زملائه، يصبح من الأسهل بالنسبة له التعبير عن أفكاره ومشاعره والمشاركة في الحوارات واتخاذ القرارات بشكل مفتوح وصادق، هذا يؤدي إلى تعزيز التفاهم المتبادل وبناء علاقات تعاونية قوية بين أفراد الفريق، مما يعزز الإنتاجية ويحسن أداء العمل بشكل عام.

أما بالمرتبة الخامسة نجد العبارة 3 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,41، وانحراف معياري مقدر بـ 0,791 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 51 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 60 %، أما الإتجاه محايد فقد تحصل على نسبة 21,2 %، وفي الأخير الإتجاه غير موافق تحصل على نسبة 18,8 %.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن الاهتمام بمطالب الموظفين يسهل الاتصال في إطار عملك مع زملائك، فعندما يشعر الموظفون بأنهم مستمع إليهم ويتم مراعاة احتياجاتهم ومطالبهم، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الفريق والمؤسسة بشكل عام، هذا يعزز الثقة بين الزملاء ويجعلهم يشعرون بالراحة في التواصل مع بعضهم البعض وطرح الأفكار والاقتراحات بحرية. بالتالي، يتم تعزيز التواصل الفعال وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل الفريق، مما يسهم في بناء بيئة عمل مريحة ومثمرة.

وتأتي العبارة 4 بالمرتبة السادسة بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,40 وانحراف معياري مقدر بـ 0,848 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 54 مبحوث أجابوا بـ موافق أي ما نسبته 63,5 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 23,5 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 12,9 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من تفعيل الاتصال داخل إطار العمل، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تعزز تفعيل الاتصال داخل إطار العمل بشكل كبير، عندما يتمكن الأفراد من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمشاريع أو العمليات التي يشاركون فيها، يشعرون بالانتماء والمسؤولية أكثر، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للتواصل والتعاون مع زملائهم. إضافة إلى ذلك، يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات بالمساهمة بأفكارهم وآرائهم، مما يعزز التفاعل بين الفريق ويفتح الباب لمزيد من الحوار وتبادل الأفكار والتفاهم المتبادل. في النهاية، يؤدي هذا إلى بناء علاقات قوية بين الزملاء وتعزيز فعالية العمل الجماعي.

وأخيرا وليس آخرا بالمرتبة السابعة نجد العبارة 8 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,39 وانحراف معياري مقدر بـ 0,846 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة مرتفع، بحيث أن 53 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 62,4 %، أما الاتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 23,5 %، وفي الأخير الاتجاه محايد تحصل على نسبة 14,1 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن تقاسم المعلومات والموارد بفاعلية مما يساهم في عملية تواصلهم مع بعضهم البعض داخل بيئة العمل، فعندما يكون هناك تبادل مستمر للمعرفة والموارد بين الزملاء، يتحسن التفاعل والتواصل بشكل طبيعي، هذا التقاسم يسمح بتعزيز التفاهم المشترك وتحقيق المزيد من التواصل والتعاون في إطار العمل، كما يزيد من فرص إيجاد الحلول

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

المبتكرة وتحسين الأداء العام للفريق وبمشاركة الموارد بشكل متساوٍ، يشعر كل فرد بأهمية دوره وتساهم هذه الثقة في تعزيز الروح المعنوية وتعزيز التواصل الفعال بين الزملاء.

وأخيراً بالمرتبة الثامنة نجد العبارة 7 بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2,18 وانحراف معياري مقدر بـ 0,928 ما يعبر عن مدى تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه العينة متوسط، بحيث أن 53 مبحوث أجابوا بـ موافق بنسبة 52,9 %، أما الإتجاه غير موافق فقد تحصل على نسبة 35,3 %، وفي الأخير الإتجاه محايد تحصل على نسبة 11,8 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن مبحوثي الدراسة يتفقون على أن التفاعل الغير رسمي يعزز تفعيل الاتصال الإداري الرسمي داخل المؤسسة، فعند توفر تفاعل غير رسمي بين الموظفين، مثل الحوارات غير الرسمية، وجلسات القهوة، والأنشطة الاجتماعية، يتم بناء روابط بين الأشخاص وتعزيز الثقة والتواصل بشكل عام. هذه العلاقات الغير رسمية تساعد على كسر الجدران الفاصلة بين الإدارة والموظفين، وتشجع على التواصل الأفضل والمزيد من المشاركة في العمل الرسمي. علاوة على ذلك، فإن التفاعل الغير رسمي يعمل على تحسين جو العمل وزيادة الانتماء إلى المؤسسة، مما يساهم في تعزيز التفاعل والتواصل في إطار العمل الرسمي.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة:

جدول رقم (11): يوضح إجابات المبحوثين نحو محاورها الأساسية

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
الأول	دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	2,7471	0,43386	مرتفع	1
الثاني	دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	2,6176	0,49789	مرتفع	2
الثالث	دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي	2,4588	0,61340	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه يمكن ترتيب محاور الدراسة حسب دورها في تحقيق الاندماج الوظيفي كما يلي:

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

فمن خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتضح أن بعد دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي جاء في الترتيب الأول بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,7471 وانحراف معياري 0,43386 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,87-2,32) فالمتوسط الحسابي للبعد الكلي جاء أقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعاً، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق نظراً لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32-3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة من خلال:

- **الكفاءة:** عندما تكون الإدارة ملتزمة بالمهام والأهداف المحددة بكفاءة، يتم تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين والإدارة، هذا ما يخلق بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والشفافية في التعبير عن الأفكار والاقتراحات، بالإضافة إلى ذلك، عندما تكون إدارة المهمة قائمة على الكفاءة، يتم تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تعزيز الثقة في الإدارة وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في العمل الرسمي. وبالتالي، تعمل قيم الكفاءة على تحفيز التواصل الإداري الرسمي وتعزيزه، مما يساعد في تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية في مديرية الخدمات الجامعية.

- **الفعالية:** إذ يعمل تحقيق الأهداف بفعالية على تعزيز الروح المعنوية والإلهام بين الموظفين، مما يجعلهم أكثر استعداداً للتعاون والمشاركة في عمليات الاتصال الرسمي. وبتوجيه وتشجيع الإدارة، يتم تحفيز الموظفين على التواصل بشكل فعال وبناء علاقات تعاونية قوية داخل المنظمة. في النهاية، يؤدي ذلك إلى تعزيز الفعالية الإدارية وتحقيق أهداف المديرية بنجاح.

- **الاقتصاد:** يمكن أن تؤدي قيم إدارة المهمة المرتبطة بالاقتصاد إلى تحسين الاتصال الإداري الرسمي في مديرية الخدمات الجامعية، وبالتالي تعزيز الفعالية والكفاءة في العمل الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة، فمن خلال تحقيق الاقتصاد في الموارد، يمكن توجيه المزيد من الجهود والاستثمار في تطوير أنظمة الاتصال الإداري الرسمي، مما يعزز من فعالية العمل وتوجيه الرسائل بشكل أكثر فعالية، كما يمكن للتركيز على الاقتصاد أن يشجع على استخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة لتعزيز الاتصال الإداري، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية الأخرى.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

إن نخلص مما سبق أن قيم إدارة المهمة تلعب دورا في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة.

ومن جهة أخرى، يتضح أن بعد دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي جاء في الترتيب الثاني بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,6176 وانحراف معياري 0,49789 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,19-2,68) فالمتوسط الحسابي للبعد الكلي جاء أقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعا، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق إلا عبارة واحدة جاءت باتجاه محايد نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32-3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة من خلال:

- **القوة:** إن قيم إدارة البيئة تركز على الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمؤسسة وتعزيز التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذه القيم يمكن تحفيز تفعيل الاتصال الإداري الرسمي في مديرية الخدمات الجامعية، إذ يمكن أن يسهم التركيز على قيم البيئة في تعزيز الوعي بأهمية الاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والموظفين، وبالتالي يمكن أن تعزز قيم إدارة البيئة القوة والاستقرار داخل المؤسسة، مما يسهم في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي وتحسينه.

- **الصفوة:** إذ تشجع قيم إدارة البيئة على الشفافية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك العمليات الإدارية، عندما تكون الإدارة صافية ومفتوحة حول قراراتها وعملياتها، يزيد الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التواصل الإداري الرسمي.

- **المكافأة:** يمكن لاستخدام المكافآت بشكل مناسب أن يكون أداة فعّالة في تعزيز الاتصال الإداري الرسمي في مديرية الخدمات الجامعية وتحسينه، ويتم ذلك من خلال استخدام المكافآت لتعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى تعزيز التواصل الإداري الرسمي بشكل إيجابي، فعندما يعلم الموظفون أن الجهود المبذولة ستؤدي إلى مكافأة، يصبحون أكثر استعدادا للتعاون والمشاركة في العمل الإداري، كما يمكن أن تعزز المكافآت الروح المعنوية للموظفين وإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتحفيزهم على التواصل الإداري الرسمي بشكل فعّال.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

إن نخلص مما سبق أن قيم إدارة البيئة تلعب دورا في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة.

ومن جهة أخرى، يتضح أن بعد دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي جاء في الترتيب الثالث بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,4588 وانحراف معياري 0,61340 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,18- 2,54) فالمتوسط الحسابي للبعد الكلي جاء أقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة كان مرتفعا، حيث جاءت كل عباراته باتجاه موافق إلا عبارة واحدة جاءت باتجاه محايد نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة [2,32- 3,00] وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع هذا ما يفسر لنا أن لقيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة من خلال:

- **العدالة:** تلعب القيم الأخلاقية والاجتماعية دورا حاسما في تحقيق التواصل الفعال والمثمر داخل البيئات الإدارية، فعندما تكون العلاقات بين الفرق الإدارية مبنية على قيم العدالة والمساواة، يزيد ذلك من مستوى الثقة بين الأطراف ويحفز على تبادل المعلومات بشكل شفاف وصادق. إلى جانب ذلك، يساهم التركيز على العدالة في تعزيز الالتزام بالقواعد والإجراءات، مما يقلل من حدوث التوترات والنزاعات داخل الهيكل الإداري، وعليه عندما تكون العدالة والقيم الأخرى جزءا من ثقافة الاتصال الإداري، يتم تعزيز الشفافية والتفاهم والتعاون بين الأفراد، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

- **المشاركة:** المشاركة هنا تعني تشجيع جميع أفراد المؤسسة على المساهمة والمشاركة في عمليات صنع القرار وتنفيذ السياسات والإجراءات، إذ أن تفعيل الاتصال الإداري الرسمي من خلال المشاركة يتطلب توجيه الاهتمام إلى قيم إدارة العلاقات من خلال التركيز على الشفافية، والاحترام، والعدالة، والتعاون. هذه القيم تشجع على إقامة علاقات إدارية صحية ومثمرة تعزز المشاركة وتحفز الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

- **الثقة:** تمثل الثقة عنصر أساسي في أي علاقة إدارية ناجحة، حيث تساهم في تحسين جودة الاتصال وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد في المؤسسة، وبناء الثقة ليس عملية سريعة، ولكنها تتطلب جهودا مستمرة ومتواصلة لتعزيز العلاقات الإدارية الصحية والمثمرة، كما يمكن للمؤسسات تعزيز الثقة وتفعيل

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

الاتصال الإداري الرسمي بشكل أفضل من خلال التركيز على قيم إدارة العلاقات مثل الصدق، والاحترام، والعدالة.

إذن نخلص مما سبق أن قيم إدارة العلاقات تلعب دورا في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بمديرية الخدمات الجامعية شتمة بسكرة.

وكننتيجة إجمالية للمقياس وباعتبار كل الجداول السابقة كانت نتائج المقياس كما يلي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2,6941	0,50056	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه والنتائج المتحصل عليها في الميدان أنها نتائج كلها تقع في المجال التفسيري المرتفع، هذا ما عبرت عليه قيمة المتوسط الحسابي للمقياس ككل حيث بلغ (2,6941) بانحراف معياري قدر بـ (0,50056) وهي نتائج تترجم لنا دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الرسمي بين العاملين بمديرية الخدمات الجامعية شتمة، حيث تعزز الثقة وتوجه السلوك الاتصالي وتحدد المعايير وتعزز الانتماء إلى المؤسسة، هذا يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون داخل الفرق الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل مختلف البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية للمحاور الثلاثة الأخيرة وعرض نتائجها ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها وهذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي قمنا بطرحها من البداية وفي الأخير توصلنا إلى خلاصة مفادها أن القيم التنظيمية لها دور في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي بين العاملين.

A decorative, ornate border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

خاتمة

وفي النهاية وبعد الدراسة التي قمنا بها النظرية والميدانية تستنتج ان للقيم التنظيمية دور فعال في تفعيل الاتصال الاداري الرسمي, وذلك من خلال دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الاداري الرسمية المتمثلة في الكفاءة والفعالية والاقتصاد, ودور قيم ادارة البيئة والتي شملت الصفوة والقوة والمكافأة, اما دور قيم العلاقات في تفعيل الاتصال الاداري الرسمي المتمثلة في العدالة والمشاركة والثقة, و لهذا نرتئي انه وجب على كل مؤسسة ان تتبنى مجموعة من القيم التنظيمية لأنها تعزز الثقة بين الموظفين وتسهل عملية التفاعل الايجابي والتواصل الفعال لأنه كلما تمتع العمال بهذه القيم التنظيمية زادت فاعلية الاتصال الاداري الرسمي في المؤسسة، وفي الاخير نترك المجال مفتوح للتعلم أكثر في هذا الموضوع.

A decorative, ornate border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- ابو العزم عطية مصطفى كامل. (بلا تاريخ). مقدمة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- احمد جودة محفوظ. (2010). ادارة الموارد البشرية. : دار وائل للنشر و التوزيع .
- احمد سليمان محمد، و عبد الفتاح وهب سوسن. (2010). الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات العمل . زمزم ناشرون و موزعون.
- أحمد محمد هيجان عبد الرحمان. (1998-1418). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الطبعة الاولى الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- اسماعيل عبد الفتاح. (2011). تحديات الاعلام التربوي العربي. المنهل، العربي للنشر و التوزيع.
- البارودي منال. (2015). الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة-مصر.
- الصيرفي محمد. (2007). السلوك الاداري(العلاقات الانسانية). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- المدهون موسى، و الجزراوي ابراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي. عمان الطبعة الأولى: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- براء، رجب تركي. (الطبعة 1- 2015). نظام الحوافزالإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. عمان، الأردن: دار الزايرة للنشر و التوزيع.
- بشير العلاق. (2014). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة. الاردن: ktab .inc
- بلقاسم سلاطينية، و بن تركي اسماء. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة. لناشر المنهل.
- بطاح أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. القاهرة: دار الشروف للنشر و التوزيع.
- خلف، سليمان الرواشدة. (2007الطبعة الأولى). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي. عمان: دار ومكتبة حامد.
- جابر نصر الدين. (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي . الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن راوية. (2001). السلوك في المنظمات، الطبعة I، القاهرة. القاهرة: الدار الجامعية الإبراهيمية للطباعة و النشر.
- حسين، حريم. (1434-2013الطبعة الاولى). إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.خلف الرواشد سليمان. (2008). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي . الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع .

قائمة المصادر والمراجع

- صالح السامرائي نبيهة. (2006). علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات. عمان - دار زهران: خبراء الكتاب الاكاديمي.
- صديق عبد الواحد محمود. (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية). طبعة الأولى الرياض: دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.
- عبد الباسط عباس انس. (2011-1432). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- عبد الجبار الجميري موفق عدنان، و المومني امين. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة و رؤية مستقبلية). عمان: اثناء للنشر و التوزيع.
- عبد الحميد حسنين رجب. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات و المعلومات. دار النشر العربي.
- عبد الرحيم عاطف زاهر. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. عمان الطبعة الأولى: دار الياة للنشر و التوزيع.
- عبد اللطيف عصام. (2015). الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر و التدريب.
- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة. (الطبعة الاولى 2009). الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الادارة التربوية. عمان دار الحامد: دار حامد للنشر و التوزيع.
- سيد احمد سيتي. (2017). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر . عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع.
- سيد عرفة سالم. (2017). السلوك التنظيمي، ط1. الأردن: دار الياة للنشر والتوزيع.
- سرور الحريري محمد. (2012-1433). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- سعيد انور سلطان محمد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سهيلة محمد عباس، و حسين علي علي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- د.بلقاسم سلاطنية، و و اخرون. (الطبعة الاولى 2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة. دار الفجر للنشر و التوزيع 4 شارع هاشم الأشقر النزهة الجديدة القاهرة- مصر.
- د.بو الشرش كمال. (2014). الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية. عمان: عمان دار الايام للنشر و التوزيع.
- علي الشراوي إسماعيل محمود. (2016). ادارة الأعمال من منظور إقتصادي. دار غيداء للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- علي جرادات أحمد. (1433/2012). النظرية السياسية في الإسلام الطبعة الاولى. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- عمر, محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. جامعة عين الشمس: دار الرضوان للنشر و التوزيع.
- عوني اللبدي نزار. (2015). ادارة الموارد البشرية و تمهيتها. (الطبعة 1، المحرر) عمان-الاردن: دار دجلة ناشرون و موزعون.
- ماهر احمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- محمد الصيرفي وعبد الغني حامد. (2006). الاتصالات الدولية ونظم المعلومات . لبحرين: مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية.
- محمد حمادات محمد حسن. (1426-2006). قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس. عمان- الأردن الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2001). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعية للنشر و التوزيع.
- محمد محمد هشام سيد. (2016). علاقة الرضا الوظيفي بالانتاجية. مصر: جامعة حلوان وإدارة الأعمال.
- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء. : دار ابن النفس للنشر و التوزيع .
- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- محمد, بالرابح. (1898). الرضا عن العمل. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية-المطبعة الجهوية بوهران.
- محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع.
- مصطفى, نجيب شاويش. (2004). إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد). عمان-الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- موسى علي مؤيد، و عساف أبو. (بلا تاريخ). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة. دار المجد للنشر و التوزيع.
- ناجي جواد شوقي. (1431-2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- هاشم حمدي رضا. (الطبعة الاولى 2010م 1431هـ). تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية. الاردن عمان: دار الراية للنشر و التوزيع الاردن عمان.
- هاني محمد محمد. (2014). ادارة الموارد البشرية. المعتز للنشر و التوزيع-عمان ط2.
- فؤاد البكري. (2014). العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات. كتاب رقمي، الناشر المنهلن.

المجلات:

- أحمد الحمزة، و أمين البار. (01 06, 01 جويلية 2023). الاستبيان كاداة للبحث العلمي واهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للامن والتنمية المجلد 12 العدد 03، 304.
- اسماعيل الشوابكة يونس احمد. (2013). الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، صفحة 182.
- السعود راتب، و سلطان سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها . مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 1.
- الوناس مزياي. (2011). محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ضل نظريات المعرفة السلوكية. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد2، جامعة ورقلة-الجزائر.
- ايمن عبد اللطيف عشوش محمد. (1996). الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة- مصر.
- بكوش ليلي. (سبتمبر 2017). " القيم التنظيمية : مدخل مفاهيمي". مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 30، 599.
- بن بريكة عبد الوهاب، و هيشر سميرة. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة - العدد 05.
- بن عبد الله العمري عبيد. (2004_1424). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ظغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الانسانية المجلد 6_ العدد 1.
- توفيق نصار صديق، و عبد الرحيم المطوق حليلة. (2020-09-30). أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة. مجلة جامعة الأزهر غزة سلسلة العلوم الإنسانية 2020 المجلد 22، العدد2، صفحة 171.
- حسام المحتسب لينة، و سعيد جلعود مروان. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل _ فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات_ العدد 11، صفحة 107.

قائمة المصادر والمراجع

- حسيني اسحاق، لزرق نوال، و حواء زهور. (بلا تاريخ). الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر 7. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات جامعة معسكر (الجزائر)، صفحة 137.
- حياة بلطرش، و أحمد جميل. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد _ المجلد 10، العدد 3.
- سعدي، عربية؛ ماحي، إبراهيم. (2016). الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية -1 نوفمبر 1954 بوهران-. مجاة تنمية الموارد البشرية العدد الثاني عشر جوان 2016، الصفحات 33-60.
- شطي أمينة. (تاريخ النشر 2022/04/16). القيم التنظيمية: مقارنة تنظيمية. مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، المجلد 10 العدد 02 2022، جامعة محمد خيضر بسكرة، 100-101.
- صياح الفصلي فصل. (ماي 1997). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس والتابعة والمتغيرات الديمغرافية الإدارة العامة. المجلد 37 العدد 1، صفحة 79.
- صالح خليفات عبد الفتاح، و خلف الملاحة منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق _ المجلد 25 العدد (3-4).
- عربية سعدي، و إبراهيم ماحي. (جوان 2016). الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية -1 نوفمبر 1954 بوهران. مجلة تنمية الموارد البشرية العدد 12، صفحة 42.
- عسلي، نور الدين. (2010). دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات (المؤسسة الإستشفائية عين الملح). مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- عسلي، نور الدين. (2010). دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات (مستشفى عين الملح). مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة، الصفحات 383-397.
- غازي العتيبي آدم. (نوفمبر 1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي، دولة الكويت. المجلة العربية، مجلد 1، الصفحات 110-111.
- فارس سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية _ المجلد 27 _ العدد 1

الأطروحات والرسائل:

- ابراهيم عوض الله ميرفت توفيق. (2012/2011). اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة (برنامج الماجستير في إدارة الأعمال).
لأكاديمية العربية بالدنمارك كلية الدراسات العليا-ادارة الاعمال. غزة.
- ابراهيم فريدة. (2015_2014). علاقة أنماط السلوك القيادي بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة
التعليم الثانوي (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم
وعمل). جامعة محمد خيضر_ بسكرة قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس. بسكرة.
- ادم رحمون. (2016/2015). استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وعلاقته باداء ادارة الموارد
البشرية في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص
تنظيم الديناميكية الاجتماعية و المجتمع. جامعة عمار ثلجي بالغواط كلية العلوم الانسانية و
الاجتماعية قسم علوم اجتماعية.
- اسماعيل العريقي منصور محمد. (2013-1435). السلوك التنظيمي. صنعاء: جامعة العلوم و
التكنولوجيا .
- التياحي يوسف محمد الحسن. (بلا تاريخ). التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة (بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال)8. كلية علوم
الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، ادارة الاعمال بمكة المكرمة. مكة المكرمة.
- لقيزي عبد الحفيظ. (2012/2011). علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي (دراسة مقدمة لنيل
شهادة الماجستير علم الاجتماع-تنظيم و عمل). جامعة الجزائر 2/ كلية العلوم الاجتماعية و
الانسانية قسم علم الاجتماع. الجزائر.
- ام الخير السوفي. (2013/2012). وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في
المؤسسة الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير دراسة ميدانية بشركة طيبة فود كمباني بربوية.
جامعة الجزائر 02 بوزريعة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماعتخصص التنظيم
و الديناميكية الاجتماعية و المجتمع.
- بحامد فيروز. (2012/2011). استراتيجية الاتصال واهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة. داسة
حالة المعهد الوطني للانتاجية و التنمية الصناعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام
والاتصال تخصص اتصال استراتيجي. الجزائر 03 كلية العلوم السياسية والاعلام قسم علوم الاعلام
و الاتصال.
- بربش غنية. (2014/2013). القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالتغيير
التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز الجزائر العاصمة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في علم الاجتماع التنظيم. الجزائر العاصمة.

قائمة المصادر والمراجع

- بريهموش عماد. (2022/2021). اثر بعض القيم السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم. جيجل.
- بلال مجيدر. (2010-2009). تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي (مذكرة لنيل شهادة الماجستير) . جامعة منتور بقسنطينة تخصص عمل وتنظيم. قسنطينة.
- بلقاضي الامين. (2011/2010). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير دراسة حالة مؤسسة العمومية الاقتصادية روبنة للانارة بالاسهم. جامعة الجزائر 02 بوزريعة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تخصص علم الاجتماع فرع علم اجتماع تنظيم وعمل.
- بن حفيظ شافية. (2013_2012). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة (مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم). جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية. ورقلة.
- بن حمدان بن سعيد النابعي ناصر. (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية). جامعة نزوي كلية العلوم و الآداب قسم التربية و الدراسات الإنسانية. عمان.
- بن عبد المحسن المدلج عبد الله. (1423-2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة (دراسة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية) . اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية. الرياض.
- بن غالب العوفي محمد. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمجلس الشورى السعودي من جهة نظرهم(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية) . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا، الرياض.
- بنت السعد الصبحي، فوزية. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة.
- بوعكريف فاطمة، و وفية بن فرح. (2016/2015). دور الاتصال في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. دراسة ميدانية بجامعة تاسوسيت بجاية،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. تخصص علم الاجتماع علاقات عامة.

قائمة المصادر والمراجع

- جدي نور الهدى، و صبرينة عزري. (2020). دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي بالمؤسسة. دراسة ميدانية باذاعة تبسة الجهوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة تبسة، جامعة العربي تبسي تبسةكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علوم الاتصال.
- جعفر ابو القاسم احمد، دي سيزلاقي اندرو، و جي والاس مارك. (1991-1412). السلوك التنظيمي و الاداء. السعودية: المملكة العربية السعودية-معهد الادارة العامة للبحوث.
- جغل العيد. (2023/2022). القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر ولاية الوادي. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء طور ل.م.د فرع علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل.
- جميل، أمينة. (2014-2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي (مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية). جامعة اكلي محند او الحاج- البويرة. البويرة.
- حمادة حنونة سامي إبراهيم. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة(دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية-غزة). كلية التجارة قسم ادارة الاعمال في الجامعة الاسلامية-غزة. غزة.
- حورية شريط. (2015/2014). الاتصال التنظيمي و ابعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة لشركة الاكياس و الصناديق ساكار اطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم الاعلام و الاتصال. جامعة الجزائر 03 كلية علوم الاعلام و الاتصال .
- خلف الملاحمة منى. (2006). الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول و الإدارة التربوية). جامعة مؤتت- عمادة الدراسات العليا، الاردن. الأردن.
- خليفة الفهداوي فهمي، و أحمدالقطاونة نشأت. (2014). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. محافظات الجنوب الأردنية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خليل ابو جراد خليل علي. (2020). الانتماء و الرضا الوظيفي و علاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة . برلين- ألمانيا،: لمركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية.
- دحماني محمد. (2021/2020). القيم التنظيمية العابرة للثقافات وعلاقتها بتقدير الذات و التوافق المهني. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء علم النفس دراسة ميدانية بمستشفى كوبا للصدقة الجزائرلطب العيون و مستشفى الأم والطفل. جامعة لونيبي علي بليدة 02.

قائمة المصادر والمراجع

- دزاير هريو. (2016/2015). لقيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العملن دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء علم النفس الاجتماعي. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2.
- راشد فرج الله علاء نايف. (2019-2018). اثر القدرات التعليمية التنظيمية في جودة الخدمة من خلال الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير). جامعة آل البيت إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا. الاردن.
- رافع يوسف الوحيدي. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. دراسة ميدانية على موظفي البنوك الاسلامية" ، رسالة ماجستير. جامعة غزة، تخصص ادارة الأعمال.
- رشيد قوادري. (2008-2007). نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اقتصادية (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير- ادارة الاعمال و التسويق). معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- المركز الجامعي الدكتور يحي فارس. المدينة.
- رفعت حواسه أميرة محمد. (2004). أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطن التنظيمية(دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة) . جامعة القاهرة، مصر، كلية التجارة. القاهرة-مصر.
- زهية عزيزون. (2007-2006). التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة 20 اوت 1955- سكيكدة. سكيكدة.
- سالم بسيسو شقا. (فبراير 2009م- صفر 1430هـ). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية(بحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير-ادارة الاعمال. غزة-فلسطين.
- سامية خبيزي. (2017/2016). التغيير التنظيمي و فعالية الاتصال في المؤسسة. دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. جامعة الجزائر 03 كلية علوم الاعلام و الاتصال قسم الاتصال.
- سليم سناء، و نور الهدى قمادي. (2019/2018). القيم التنظيمية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي. دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة. جامعة العربي التبسي تبسة.

قائمة المصادر والمراجع

- سليمان ابو سنينة تغريد. (2008). اثر الحوافر على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية(رسالة لاستكمال لمتطلبات درجة ماجستير) . جامعة الخليل، إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي . جنوب الضفة الغربية- عمان.
- سميرة مرسللي، و زيدي فطيمة. (2022/2021). الاتصال الإداري وعلاقته بالقيم التنظيمية دراسة على عينة من أساتذة جامعة غرداية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قيم العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس و الارطوفونيا . جامعة غرداية.
- سهام طرشاني. (2014/2013). استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرار في المؤسسة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم التجارية دراسة تطبيقية لعينة في المؤسسات الجزائرية. جامعة الجزائر 03 كلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التجارة تخصص تسويق.
- سويبي أحمد. (2018_2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في علم الاجتماع- تنظيم و عمل). جامعة زيان عاشور الجلفة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. الجلفة.
- شاکر دحمان خالد ادريس. (2012-1433). اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة-دراسة ميدانية (بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة الإسلامية-غزة. غزة.
- شرقي فاطنة. (2011/2010). الاتصال الرسمي واثره في ظهور الاتصال الغير رسمي بالمركز الوطني للدراسات و البحث في الحركة الوطنية وثورة اول نوفمبر 1954. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي. جامعة الجزائر 03 كلية العلوم السياسية والاعلام قسم علوم الاتصال و الاعلام.
- شفيق شاطر. (2010/2009). اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية(مذكرة لنيل شهادة الماجستير) . جامعة امحمد بوقرة بومرداس-علوم التسيير فرع إدارة الأعمال. بومرداس.
- صلاح الدين محمد، و العلاء أبو. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي(دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة(رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين). دارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين. غزة، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع

- طيفور حنان. (2017). تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة تيارت، مذكرة نيل شهادة الماجستير علم الاجتماع و المناجمت. جامعة تيارت.
- عبادلية بثينة، و صفاء عدلي. (2021-2022). الثقافة الاتصالية الفعالة وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية. دراسة في الدوافع و الاداء مذكرة لنيل شهادة الماستر اتصالات وعلاقات عامة . جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تخصص اتصال وعلاقات عامة .
- عبيد اسماعيل بن كعبيش ياسين. (2019/2018). واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة للبريد الجزائر مستغانم مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الانسانية. جامعة عبد الحميد ابن باديس.
- عثمان قدور. (2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة CPG ". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- عزوز كتفي. (2009). الاتصال في إدارة المدرسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط(مذكرة لنيل شهادة الماجستير). جامعة الحاج لخضر باتنة لإدارة و التسيير التربوي . باتنة.
- عزوق فوضيل. (2010/2009). اهمية الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة . دراسة حالة مؤسسة فابايات غرداية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع فرع تنظيم وعمل. جامعة الجزائر 02 كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع.
- عزيزو عبد الرحمان. (2015/2014). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير). جامعة محمد خيضر بسكرة- علم النفس. بسكرة.
- عسلي نور الدين. (2009/2008). إدارة الصراع و أثرها على الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير) . جامعة المسيلة. الحضنة ولاية المسيلة.
- علم الدين مداح كنان. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير(بحث مقدم من أجل الحصول على درجة ماجستير). وزارة التعليم العالي جامعة سوريا- ادارة الاعمال. سوريا.
- فرحاتي لويزة. (2008/2007). الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية. جامعة الحاج لخضر باتنة، 23. باتنة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- لكحل الطاهر. (2016-2015). محددات الولاء التنظيمي في إطار نظرية كلايتون ألدرفر للدافعية (لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي). جامعة محمد لمين دباغين سطيف2- الجزائر. سطيف.

قائمة المصادر والمراجع

- مالكي, محمد أمين. (2015-2016). العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير bcr (مقدمة بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية لنيل شهادة الماجستير). جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. سطيف.
- محمد أحمد ماهر مجذوب أحمد. (2015). الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا. جامعة دنقلا_السودان. السودان.
- محمد دره عمر. (2011-1432). استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق في مستشفيات حلب(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال). جامعة حلب كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال. حلب.
- محمد شريط الشريف. (2009/2008). الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي(مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير). جامعة منتوري محمود قسنطينة. قسنطينة.
- محمد, فرحي; زبير, محمد. (2018). أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف. جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، صفحة 6.
- محمد, فرحي; زبير, محمد. (2018). أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف. جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، صفحة 6.
- مرضي الدوسري حسين. (2013-1434). الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين(رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية) . الكلية التقنية بالخرج - العلوم الادارية. السعودية-الخرج.
- مصعب عدالي. (2019/2018). القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفعاليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز وسط مديرية توزيع البلدية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم. أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم. جامعة علي لونيبي لبليدة 2.
- منوية مزوار. (2013-2012). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير)). جامعة امحمد بوقرة بومرداس كليو العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. بومرداس.
- نجاة قريشي. (2007/2006). القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماج بستر علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية. بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

قائمة المصادر والمراجع

- نجيب غريب معاذ. (1435-2014). ادارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي(اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراء في إدارة الأعمال). جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال. دمشق.
- نور الدين عسلي. (2010). دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، دراسة عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية عين الملح، جامعة المسيلة. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، صفحة 386.
- هارون علي طه ابو بكر. (2017/1439). الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية والية الخرطوم (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس الإجتماعي). جامعة الرباط الوطني. مصر / الخرطوم.
- هواري معروف. (2017/2016). الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية(أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه علوم علم النفس)4. جامعة وهران 2 - علم النفس. وهران.
- وسمي الشمري محمد. (بلا تاريخ). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية (كونا) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها دراسة تطبيقية(رسالة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام). جامعة الشرق الأوسط-لإعلام. 2013/2012، الكويت.
- وليد شلابي. (2021/2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي تعليم الابتدائي. أطروحة مقدمة لنيل علوم علم النفس تخصص علم نفس عمل و تنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- وهيبه عيساوي. (2012/2011). اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي(مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير) . جامعة ابو بكر بلقايد-مدرسة دكتوراه داره الافراد و حوكت الشركات. تلمسان.

مواقع الإنترنت:

- هيفاء إبراهيم السريحي. (القيم التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي، الساعة 7.29). ،تعليم جديد أخبار و أفكار تقنيات التعليم. تاريخ الاسترداد الخميس فيفري، 2024، من -WWW.NEW.EDUC.COM
- أحمد إسماعيل محمد. (14.09 2021/05/26). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 14.04 2015/2/14، من -http://www.hrdiscussion.com/
- المجتمع التعليمي. (09.47 28-05-2021). المجتمع التعليمي مناهج تعليمية عربية. تم الاسترداد من http://www.ucationalcommunity.net/.

قائمة المصادر والمراجع

- المجتمع التعليمي. (2021-05-28 09.47). المجتمع التعليمي مناهج تعليمية عربية. تم الاسترداد من <http://www.ucationalcommunity.net>.
- د حميد الطائي، و العلق د بشير. (29 يونيو 2020). اساسيات الاتصال نماذج و مهارات. yazouri group for publication and distribution.
- ستار شمس. (03 اكتوبر, 2023). تاريخ الاسترداد 13 فيفري, 2024، من: starshams.com: 11.15
- عبد المقصود احمد النجار. (الطبعة الاولى 2020). الاتصال الاداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات. حي الزهور عين السمارة قسنطينة الجزائر: & academy books edition diffusion du livre.
- غزالي أحمد. (2021/05/29 20:32). الولاء التنظيمي. تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net/publication/311675702>
- فرحي محمد، و زبير محمد. (2010). واقع الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف- الجزائر. *Ravue des reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale*.
- محمد، فرحي؛ محمد، زبير. (2010). واقع الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف- الجزائر. *Ravue des reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale*.
- محمد، فرحي؛ محمد، زبير. (2010). واقع الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى هيئات التدريس بجامعة الشلف - الجزائر. *ravue des reformes economiques et integration en*.

A decorative, ornate border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

المستوى التعليمي: ثانية ماستر

إستبانة بحث

سيدتي، سيدي.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص: تنظيم وعمل بعنوان:

" دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي "

دراسة ميدانية: الخدمات الجامعية بسكرة شتمة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي ، ونظراً
لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

قسامية منوبية

الطلبة :

✓ شريف مواقي عنصر المهدي

✓ بحمة أنور

السنة الجامعية: 2024/2023

- محاور الدراسة :

1- البيانات الشخصية :

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي الخدمات الجامعية بسكرة شتمة بغرض تحليل النتائج فيما بعد. لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

1- الجنس:

2- السن: من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 40 إلى أقل من 50 سنة 5 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : انوي بالمعي

4- المستوى الوظيفي: مسؤول موظف
 خرى تذكر :

الرقم	العبارات :	غير موافق	محايد	موافق
2/- دور قيم إدارة المهمة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي				
1	التزامي بأداءاتي الوظيفية بكفاءة يعزز تواصلتي مع زملائي في إطار العمل			
2	انجاز المهام في وقتها يفعل الاتصال الإداري الرسمي			
3	التشاور بين العاملين يساهم في تحسين تواصلك الرسمي مع زملائك في المؤسسة			
4	التحفيز يساهم في تفعيل الإتصالات في إطار العمل			
5	مواجهة الأزمات الإدارية تعزز تفعيل الاتصال داخل بيئة العمل			
6	وضوح المهام والأهداف يساعد في تفعيل تواصلك مع زملائك في بيئة عملكم			
7	احترام وتحديد وترتيب الأولويات داخل المؤسسة يفعل اتصالاتك مع زملائك في إطار العمل			
3/- دور قيم إدارة البيئة في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي				
8	القدرة على التكيف مع بيئة العمل يعزز من العملية الاتصالية التنظيمية			
9	الرقابة الفعالة تساهم في تفعيل التواصل في المؤسسة ضمن إطار العمل			
10	العدالة بين الموظفين تزيد وتحسن من فعالية تواصلك مع زملائك على مستوى مؤسستك في إطار العمل			
11	الاحترام والتقدير في بيئة العمل يفعل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل			
12	هناك عدالة في منحك المكافآت في المؤسسة التي تعمل بها مما			

			يفعل الاتصال في إطار عملك
13			تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة ببيئة العمل تزيد من فعالية تواصلك مع زملائك في إطار العمل
4/- دور قيم إدارة العلاقات في تفعيل الاتصال الاداري الرسمي			
14			تحقق المساواة في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز تفعيل الاتصال مع زملائك داخل بيئة العمل
15			ثقتك بزملائك في العمل تجعل تواصلك معهم أكثر فاعلية
16			الاهتمام بمطالب الموظفين يسهل الاتصال في إطار عملك مع زملائك
17			المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من تفعيل الاتصال داخل إطار العمل
18			التعاون في أداء المهام يعزز تواصلك الرسمي مع زملائك داخل بيئة العمل
19			ترسيخ قيم العمل الجماعي بين الموظفين يحسن تواصلك بين زملائك في إطار العمل
20			التفاعل الغير رسمي يعزز تفعيل الاتصال الإداري الرسمي داخل المؤسسة
21			يتقاسم الموظفون المعلومات والموارد بفاعلية مما يساهم في عملية تواصلهم مع بعضهم البعض داخل بيئة العمل

الملحق رقم (02): أسماء المحكمين

أسماء المحكمين
الأستاذ، د: حليو نبيل
الأستاذة، د: زرفة بولقواس
الأستاذة، د: خليل نزيهة
الأستاذ، د: عصمان بوبكر
الأستاذة، د: نصيرة بويعلی
الأستاذة، د: بن تركي اسماء

Descriptives

Notes

Output Created	27-MAY-2024 15:55:09	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	85
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 X /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] K:\SPSS 2024\انتاج.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	85	2.84	.508
x2	85	2.51	.826
x3	85	2.76	.630
x4	85	2.32	.876
x5	85	2.87	.457
x6	85	2.64	.705
x7	85	2.66	.682
المحور الأول	85	2.7471	.43386
Valid N (listwise)	85		

FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 y1 y2 y3 y4 y5 y6 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	30-MAY-2024 13:58:42	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج المهدي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	85
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 y1 y2 y3 y4 y5 y6 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] K:\SPSS 2024\انتاج المهدي.sav

Statistics

		S1	S2	S3	S4	x1	x2	x3
N	Valid	85	85	85	84	85	85	85
	Missing	0	0	0	1	0	0	0

Statistics

		x4	x5	x6	x7	y1	y2	y3
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		y4	y5	y6	z1	z2	z3	z4

N	Valid	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		z5	z6	z7	z8
N	Valid	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	43.5	43.5	43.5
	أنثى	48	56.5	56.5	100.0
Total		85	100.0	100.0	

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	4.7	4.7	4.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	31.8	31.8	36.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	35.3	35.3	71.8
	سنة فأكثر 50	24	28.2	28.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	20	23.5	23.5	23.5
	جامعي	65	76.5	76.5	100.0
Total		85	100.0	100.0	

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مسؤول	11	12.9	13.1	13.1
	موظف	69	81.2	82.1	95.2
	أخرى	4	4.7	4.8	100.0

Total		84	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
Total		85	100.0		

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.9	5.9	5.9
	محايد	4	4.7	4.7	10.6
	موافق	76	89.4	89.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	21.2	21.2	21.2
	محايد	6	7.1	7.1	28.2
	موافق	61	71.8	71.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	10.6	10.6	10.6
	محايد	2	2.4	2.4	12.9
	موافق	74	87.1	87.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	27.1	27.1	27.1
	محايد	12	14.1	14.1	41.2
	موافق	50	58.8	58.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.7	4.7	4.7
	محايد	3	3.5	3.5	8.2
	موافق	78	91.8	91.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	9	10.6	10.6	23.5
	موافق	65	76.5	76.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	11.8	11.8	11.8
	محايد	9	10.6	10.6	22.4
	موافق	66	77.6	77.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	10.6	10.6	10.6
	محايد	12	14.1	14.1	24.7
	موافق	64	75.3	75.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	21.2	21.2	21.2
	محايد	10	11.8	11.8	32.9
	موافق	57	67.1	67.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	14.1	14.1	14.1
	محايد	3	3.5	3.5	17.6
	موافق	70	82.4	82.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	18.8	18.8	18.8
	محايد	10	11.8	11.8	30.6
	موافق	59	69.4	69.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	30.6	30.6	30.6
	محايد	17	20.0	20.0	50.6
	موافق	42	49.4	49.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	13	15.3	15.3	28.2
	موافق	61	71.8	71.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	18.8	18.8	18.8
	محايد	8	9.4	9.4	28.2
	موافق	61	71.8	71.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	21.2	21.2	21.2
	محايد	13	15.3	15.3	36.5
	موافق	54	63.5	63.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	18.8	18.8	18.8
	محايد	18	21.2	21.2	40.0
	موافق	51	60.0	60.0	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	23.5	23.5	23.5
	محايد	11	12.9	12.9	36.5
	موافق	54	63.5	63.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	16.5	16.5	16.5
	محايد	11	12.9	12.9	29.4
	موافق	60	70.6	70.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	15	17.6	17.6	17.6
	محايد	11	12.9	12.9	30.6
	موافق	59	69.4	69.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	30	35.3	35.3	35.3
	محايد	10	11.8	11.8	47.1
	موافق	45	52.9	52.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	23.5	23.5	23.5
	محايد	12	14.1	14.1	37.6
	موافق	53	62.4	62.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 X
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created	30-MAY-2024 13:59:01	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج المهدي\sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	85
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x1 X /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.759	2

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y1 Y
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	30-MAY-2024 13:59:14	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج المهدي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	85
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=y1 Y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
.803	2

RELIABILITY
 /VARIABLES=z1 Z
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	30-MAY-2024 13:59:30	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتانج المهدي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	85
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=z1 Z /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	2

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X Y Z H
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes

Output Created	30-MAY-2024 13:59:46	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	85
	File	
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=X Y Z H /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X Y Z H x1 z1 y1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	30-MAY-2024 14:01:51	
Comments		
Input	Data	K:\SPSS 2024\انتاج.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	85
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=X Y Z H x1 z1 y1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00.00 Elapsed Time 00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.738	7

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية: ويتمثل الهيكل التنظيمي لهذه المديرية فيما يلي:



المصدر: (مديرية الخدمات الجامعية شتمة، 2024)