



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر *بسكرة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنوان المذكرة:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مطبقة على إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتورة:

الهام قشي

إعداد الطالبة:

سامية طيار

السنة الجامعية: 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"وَقُلْ لِمَعْمَلُوا فَيَسِيرَىٰ إِلَيْهِ

مَعْمَلِكُمْ" صدق الله العظيم

سورة التوبة (105).

"العمل بجد و إتقان لا من أجل نظر الناس إلينا و

لكن من أجل نظر الله إلينا "

شكر و تقدير

﴿لَبَّوْزٍ عَنِّي أَن شَدُّ نِعْمَتِكَ الَّتِي نِعَمْتَ عَلَيَّ عَلَيَّ الدَّيْوَأَنَّ عَمَلٍ
صَادِحًا ضَرُوبًا دَخَلَنِي دَمَتِكَ فِي بَادِ كَالصَّالِحِينَ﴾.

صدق الله العظيم

الآية (19 سورة النمل).

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه في الأولين
والآخرين والملاً الأعلى إلى يوم الدين

وبعد ، إني اشكر الله الذي لا تعد ولا تحصى نعمه عليا واشكره على هذه النعمة

نعمة الدراسة والنجاح والقائل في محكم تنزيل:

﴿وَإِذْ أذَنَّا بِكُمْ لِنَشِئَنَّ كَرْتَلًا يَدُ نَكْمُ﴾

صدق الله العظيم (الآية 7 سورة إبراهيم).

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: { من لم يشكر الناس لم يشكر الله }

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة قشي إلهام

التي سهلت لي طريق العلم و العمل ولم تبخل عليا بنصائحها القيمة، فوجهتني حين

الخطأ وشجعتني حين الصواب، فكانت نعم و الأعظم المشرفين

كما أتقدم بشكر إلى الأستاذ " الدكتور جواد يوسف "

و لا أنسى أن أتقدم بكل احترامي إلى من ساعدني، من قريب أو من بعيد في انجاز

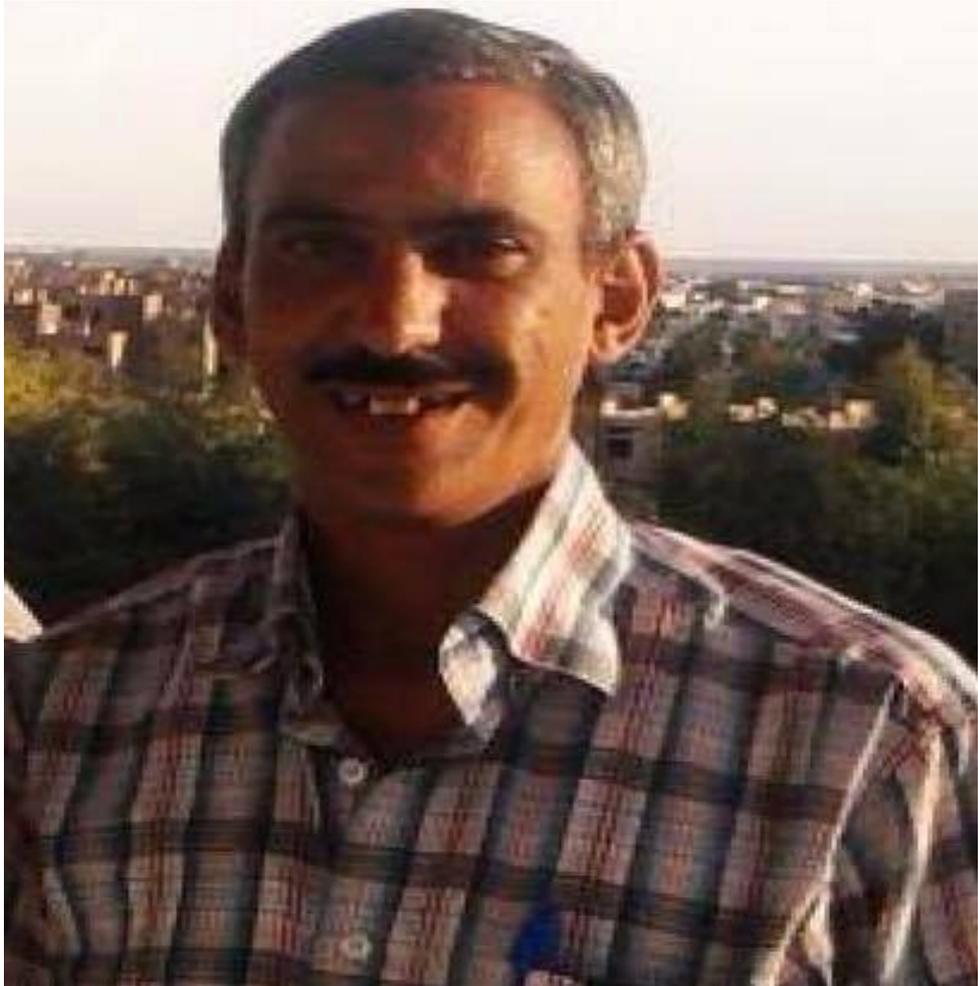
هذا العمل المتواضع.

و ظلّى الله وسلّم على سيدنا ونبينا محمد و أخرج دعوانا أن الحمد لله رب العالمين "

الطالبة الباحثة: طيار سامي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح الراحل التي مازالت عالقة في
حاضر أيامنا ، هيبة العزاء و ألم الفقد إلى روح الأستاذ الغالي:
"أوزليفي ناجي " رحمه الله



الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكرو عرفان.
	إهداء.
	فهرس.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة.
أ-ب-ج	مقدمة.
الجانب النظوي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
9-7	1 - إشكالية الدراسة.
10	2- فرضيات الدراسة.

11	3- أهمية الدراسة
11	4 - أهداف الدراسة .
12	5- دوافع إختيار موضوع الدراسة.
17-13	6 - بعض الدراسات السابقة.
18	7 - مناقشة و تعقيب على الدراسات السابقة .
19	8 - - تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا.
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي.	
22	تمهيد.
24-23	1 - ماهية الإتصالات التنظيمية.
25	2 - أهمية الإتصال الإداري.
27-26	3 - عناصر الإتصال ووسائله.
29- 27	4 - إتجاهات الإتصالات.
32-30	5 - شبكات الإتصال الإداري.
35-33	6 - أنواع الإتصالات التنظيمية.
38-35	7 - الإتصالات الغير لفظية و مصادرها.
39-38	8 - مراحل عملية الإتصال.

44-40	9 - أساليب الإتصالات التنظيمية.
45-44	10 -العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري.
46-45	11 - معوقات الإتصال التنظيمي .
48-47	12 - وسائل التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.
49	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث:الالتزام التنظيمي	
52	تمهيد.
54-53	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.
55	2- خصائص الإلتزام التنظيمي.
57-56	3- أهمية الإلتزام التنظيمي.
58-57	4-أنواع الإلتزام التنظيمي.
60-59	5-مراحل الإلتزام التنظيمي.
64-61	6- أسس و أبعاد الإلتزام التنظيمي.
64	7-مداخل الإلتزام التنظيمي.
67-65	8-طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
72-68	9- آثار الإلتزام التنظيمي.

73	خلاصة الفصل.
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة .	
77	تمهيد.
79-78	1 - حدود الدراسة (الزمانية و المكانية).
79	2 - مجتمع الدراسة.
80	3 - منهج الدراسة.
82-80	4- أدوات الدراسة.
88-83	5- عرض تقنيات البحث.
89	6- الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة
90	خلاصة الفصل .
الفصل الخامس: عرض ومناقشة و تفسير نتائج الدراسة.	
93	تمهيد.
93	1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة.
101-93	1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى .
102	1 -2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

106-103	1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
108-107	1-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
112-109	1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
114-113	1-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
116-114	1-7- عرض نتائج الفرضية الرئيسية.
118-117	1-8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.
119	2- نتائج الدراسة.
120	الخاتمة.
124-121	قائمة المراجع.
	بعض الاقتراحات من الطالبة الباحثة .
	الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول.	الرقم
44	يوضح مقارنة بين الأساليب الثلاثة لعملية اتخاذ القرار الجماعة في مجموعة من الأبعاد أو الصفات الأساسية.	1
69	يمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	2
79	يوضح توزيع العينة حسب الجنس.	3
82	يبين العبارات التي تم تعديلها وحذفها من الاستبيان .	4
83	يوضح مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد من طرف الطالبة الباحثة.	5
86	يبين كيفية حساب الثبات لمحور الاتصال التنظيمي.	6
88	يبين كيفية حساب الثبات لمحور الالتزام التنظيمي.	7
94	يبين المجال و التقدير الموافق لمحور الاتصال التنظيمي.	8
97-95	يبين قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الاتصال التنظيمي.	9
98	يبين المجال و التقدير الموافق لهد الالتزام المعياري.	10
99	يبين قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهد الالتزام المعياري .	11
101	يوضح النتائج الخاصة ببعء الالتزام المعياري.	12
103	يبين المجال و التقدير الموافق لهد الالتزام العاطفي.	13
104	يبين قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهد الالتزام العاطفي .	14
106	يوضح النتائج الخاصة ببعء الالتزام العاطفي.	15
109	يبين المجال و التقدير الموافق لهد الالتزام	16

	الاستمراري .	
110	يبين قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعدد الالتزام الاستمراري .	17
112	يوضح النتائج الخاصة ببعاد الالتزام الاستمراري .	18
114	يبين المجال و التقدير الموافق لمحور الالتزام التنظيمي .	19
115	يوضح ترتيب متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي .	20
116	يوضح النتائج الخاصة بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي .	21

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل.	الرقم
30	الاتصالات النجمية.	1
31	شبكة العجلة.	2
32	شبكة الدائرة.	3
33	شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات.	4

قائمة الملاحق.

الرقم	عنوان الملحق
1	الإستارة.
2	أسماء الأساتذة المحكمين للمقياس.
3	يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري لاستبيان .
4	يوضح الهيكل التنظيمي لناحية الخدمات الاجتماعية.

ملخص البحث:

تناولت الدراسة موضوع : " الاتصال التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك -بسكرة " ، حيث هدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى :

1الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى إدارات من خلال :

- 1-1الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام المعياري .
 - 1-2الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام العاطفي .
 - 1-3الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام الاستمراري .
- ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة الباحثتقوضع تساؤلات وفرضيات الدراسة ، والدراسات السابقة التي اشتملت على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة وقد تم تصنيفها وفقا لمتغيراتها.

وقد ناقشت الطالبة الباحثالإطار النظري للدراسة أهم الأفكار ذات العلاقة بمشكلة الدراسة و الذي تكون من فصلين: الفصل الأول تم تخصيصه للاتصال التنظيمي من حيث مفهوم الاتصالات، و ماهية الاتصالات التنظيمية و أهمية الاتصال الإداري و عناصر الاتصال ووسائله و اتجاهات الاتصالات و شبكات الاتصال الإداري وأنواعه و مراحلها و كذا الاتصالات الغير لفظية و مصادرها و أشكالها وأساليب الاتصالات التنظيمية و أيضاالعوامل المؤثرة في الاتصال الإداري و معوقاته ووسائل التغلب عليها .

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للالتزام التنظيمي و الذي يشمل مفهوم الالتزام التنظيمي و خصائصهاأهمية الالتزام التنظيمي و أنواع و مراحل الالتزام التنظيمي و كذا أسسه و أبعادهو داخل الالتزام التنظيمي و في الأخير تناولنا آثار و طرق قياسه .

أما من الجانب الإجرائي قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سونا طراك فرع بسكرة

وتم إختيار العينة بالطريقة القصدية ، وإستخدمت كذلك الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكون من جزئين الجزء الأول خاص بمحور الاتصال التنظيمي، و الجزء الثاني خاص بالالتزام التنظيمي و الذي يحتوي على الأبعاد التالية :

الالتزام المعياري ، و العاطفي ، و الاستمراري) ، وهو من إعداد الطالبة الباحثة و قامت بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة و التي كان عددها 50 إطارا ، واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق.

و أيضا تم إستخدام التحليل الإحصائي لمعرفة نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية.
- الإنحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون .

و جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام المعياري لدى إطارات شركة سوناطراك .
- ✓ تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الاتصال التنظيمي و الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة.
- ✓ كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام الاستمراري لدى عينة الدراسة .
- ✓ وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك -بسكرة .

مقدم ة :

يتألف مجتمع المنظمة من مجموعة من الأفراد يتقلدون مناصب إدارية ووظيفية في المؤسسة و على مستويات و فئات مختلفة ، تتواصل و تتفاعل لتحقيق البرامج و الأهداف العامة التي تسطرها المؤسسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي فيها و الذي يعتبر بمثابة الرغبة الداخلية لدى الفرد لبذل أقصى درجات جهده في العمل والنابع من إيمانه التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على سلبتماريتها وتطويرها وهذا الإلتزام لا يكون إلا بتوظيف عامل مهم وهو الإتصال التنظيمي الفعال ، حيث يعتبر الركيزة الأساسية في التنظيم ، و لا يمكن الفصل بين الإتصال و المنظمة ، فالإتصالات التنظيمية تعتبر إحدى المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها جميع ال عمال في المنظمة بدءا بالمدير إلى رؤساء المصالح مرورا برؤساء الأقسام، من أجل التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح وتحقيق التكامل بين قدرات ومهارات متنوعة بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة، حيث يمثل الإتصال لُحْد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم ، فالمنظمة عبارة عن تجريد يجسد فقط عن طريق وسائل و أساليب و عمليات الاتصال تؤثر بدرجة عالية على الأنظمة الداخلية للمنظمة و على الإلتزام بتحقيق أهدافها. نجد أن موضوع الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من إنعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ، فإللتزام التنظيمي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، ويتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة.

نجد أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به ، وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو

سلوكي وما هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة وما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم والثقافة .

و من هذا المنطلق تم تناول موضوع الدراسة و الذي تحت عنوان : **الإتصال التنظيمي** و علاقته بال**الإلتزام التنظيمي** لدى **إطارات شركة سوناطراك بولاية بسكرة** بليعتبر هذه المنظمة من أكبر التنظيمات في الجزائر و إختلاف خدماتها و تخضع لعدة علاقات و تعاملات داخل و خارج الوطن .

لتناول هذا الموضوع تم وضع خطة الدراسة حيث استندت الطالبة الباحثة إلى جانبين أساسين، أولهم **الجانب النظري** لموضوع الدراسة وكان يتضمن مايلي:

الفصل الأول هو الإطار العام للدراسة بحيث يحتوي على مقدمة وإشكالية للدراسة و التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية وكذا الفرضية الرئيسية والفرضيات العامة وأهميتها والهدف منها والدافع من اختيار موضوع الدراسة وأيضا بعض الدراسات السابقة ومناقشتها والتعاريف الإجرائية، وكذلك انطلقت الدراسة من فصلين هما **الفصل الثاني** و الذي تناولنا فيه مدخل نظري للاتصال التنظيمي من خلال التطرق للعناصر التالية : ماهية الاتصالات التنظيمية وأهمية الاتصال الإداري ، عناصر الاتصال ووسائلها ، اتجاهات الاتصالات ، شبكات الاتصال الإداري ، كذلك أنواع الاتصالات التنظيمية بالأخص الاتصالات الغير لفظية و مصادرها و أشكالها مراحل عملية الاتصال ،أساليب الاتصالات التنظيمية ،العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري معوقات الاتصال التنظيمي و أخيرا وسائل التغلب على هذه المعوقات .

و **الفصل الثالث** هو الإلتزام التنظيمي و الذي من خلاله تطرقنا إلى العناصر التالية : مفهوم الإلتزام التنظيمي و خصائص الإلتزام التنظيمي وأهمية الإلتزام التنظيمي ، أنواع الإلتزام التنظيمي مراحل الإلتزام التنظيمي، أسس وأبعاد الإلتزام التنظيمي وكذا مداخله وطرق قياسه و في الأخير أثار الإلتزام التنظيمي و الأساس في هذه الدراسة الجانب الثاني وهو الجانب **التطبيقي** " الميداني" الذي احتوى على فصلين :

الفصل الرابع هو الإجراءات المنهجية و الذي يتضمن حدود البحث الزماني و المكاني و مجتمع البحث و العينة و نوعها و كذا المنهج المستخدم و أداة الدراسة و أيضا عرض تقنيات البحث و فيه استندت الباحثة على محورين محور الإتصال التنظيمي ومحور الإلتزام التنظيمي

و أخيرا الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات أما **الفصل الخامس** تمثل في عرض نتائج و تفسيرها و إختبار الفرضيات الجزئية و الرئيسية من خلال عرض وتحليل البيانات ومناقشتها .

وفي نهاية البحث أوردت خاتمة تناولت فيها نتائج الدراسة و أشير في الأخير إلى بعض المقترحاتو بعدها قائمة المراجع و أخيرا الملاحق التي تتضمن الأدوات المستخدمة في الدراسة، و قائمة الأساتذة المحكمين ممن عرض عليهم الاستبيان و الهيكل التنظيمي لمكان الدراسة .

الحياتية

النظري

الفصل

الأول

الإطار العام للدراسة.

- 1 إشكالية الدراسة.
- 2 فرضيات الدراسة.
- 3 أهمية الدراسة.
- 4 أهداف الدراسة .
- 5 دوافع إختيار موضوع الدراسة.
- 6 بعض الدراسات السابقة.
- 7 مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة.
- 8 تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات والتغيرات والتطورات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة ، التطور التكنولوجي ، ثورة المعلومات... إلخ ، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والإستمرار والبقاء ، وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة و سلوك وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ، لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة ، ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى .

تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم و ذلك كله يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بمنظمتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها .

إن لالتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لإتجاهات و قيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ، فموضوع الإلتزام التنظيمي يعد مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم ، فإذا كان هناك لالتزام نحو المنظمة سيكون هناك إستعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والإستمرار للعمل بها ، أما إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي سنتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسبب الوظيفي وغيرها ، لذا صار الإلتزام التنظيمي مطلباً أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات .

يعاد الإلتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة حيث تعددت مضامينه ، وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه والناجئة منه ، فالإلتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع منظمة و ارتباطه بها ، ويمثل الإلتزام عُنُقادا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبته في الإستمرار في عضويتها.

لإلتزام التنظيمي يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل ، لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى

الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل وتسرب العمال من المنظمات وإنخفاض الرضا الوظيفي.

الإلتزام التنظيمي عبارة عن إيمان و اقتناع الفرد وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي

يعمل بها ، و رغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو

توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى فالمنظمات والقيادات الإدارية تسعى دائما إلى

خلق وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، من أجل ضمان استمرار المنظمات في الحياة

الاقتصادية ، كمثلثه البعض بأنه عبارة عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد

و المنظمة و التي يترتب عليها إفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة .

يأتي للإلتزام الأفراد في عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض ، فلا شك من

بين العوامل الاتصال التنظيمي ولما له من أهمية قصوى في المنظمة .

الاتصال التنظيمي يشمل كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتشبع

القنوات التي يحددها التنظيم الرسمي .

فالاتصال في الحياة التنظيمية يخلق الفعالية والحيوية ويبني العلاقات الإنسانية الطيبة

بين الموظفين والمساهمة في حل مشاكل التخطيط والتنسيق، إلى جانب تنمية الموارد البشرية

للمؤسسة فالإتصال الإداري بنوعيه الرسمي وغير الرسمي له دور داخل المؤسسات من خلال

تزويد العاملين بمختلف اللوائح و القرارات والأوامر والتوجيهات والتفسيرات والنماذج والإرشادات

و الصلاحيات الخاصة وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم

بدقة وكفاءة عالية .

من خلال هذا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري الذي

يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات ، وبإعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية

التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر

الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة، فالأفراد العاملون هم العنصر التنظيمي القادر

على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات

التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد ،

وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات .

ففي دراستنا هذه سنحاول الوقوف ميدانياً والكشف عن وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين الإتصال التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى إطارات شركة سونا طراك فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون ويتأثرون بطبيعة الإتصال وسلوكهم و بالتالي سواء تم عن الإلتزام أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الإتصال السائد ودرجة الإلتزام للمؤسسة هذه الأخيرة حياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاعولاء أعضائها ، وسعيهم الجاد إلى السير بها قدم ، ومن هنا يكمن التساؤل الرئيسي للدراسة :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى إطارات شركة سونا طراك ؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام المعياري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بسكرة ؟ .
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام العاطفي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بسكرة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام المستمر لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بسكرة ؟

2-فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق جاءت فرضية الدراسة بالشكل التالي :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية بثلوكة سونا طراك بسكرة.

الفرضيات العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام المعياري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية بثلوكة سونا طراك بسكرة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام العاطفي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية بثلوكة سونا طراك بسكرة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام المستمر لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية بثلوكة سونا طراك بسكرة .

3- أهمية الدراسة :

تتبنى أهمية الدراسة الحالية من المهام التي يقومون بها الإطارات في تحقيق أهداف المؤسسة ، والذي يتطلب منهم أن يتمتعوا بدرجة عالية من الإتصال التنظيمي بشكل يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الانجاز ، ويجعل عملهم في المؤسسة أكثر فاعلية ، كما يجب عليهم أن يتمتعوا بدرجة عالية من الإلتزام التنظيمي ، وعليه تصبوا دراستنا هذه إلى التعرف على مدى علاقة الإتصال التنظيمي على للإتزام الإطارات تجاه التنظيم ، ومساعدة مديري و عمال المؤسسات في التعرف على الواقع الفعلي للإتصال الفعال والإلتزام التنظيمي لدى الإطارات ومساعدتهم على تقويم برامجهم وسياساتهم التنظيمية أو بناء برامج تساعد على تحقيق الإتصال و الإلتزام التنظيمي .

5- أهداف الدراسة :

هدف الدراسة الحالية هو :

- أن أي بحث علمي هو الكشف عن الحقائق و التعرف على المعلومات و بيان العلاقات بين المتغيرات .
- قياس العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي .
- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي .
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب ضعف الإتصال التنظيمي .
- الإجابة على تساؤلات الدراسة .
- التحقق من فرضيات الدراسة .
- لفت نيلياه المؤسسات و القادة حول دور و أهمية هذين المتغيرين في تحسين سلوكيات العمال و تحقيق كلا من أهدافهم وأهداف المنظمة .
- معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة .

6-٦ مواقع اختبار الموضوع :

من بين أهم أسباب لاختيار الموضوع هي :

• اعتبار أن موضوع الإتصال و الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لا يزال البحث فيهما قائما وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج مفيدة .

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الإتصال التنظيمي والإلتزام التنظيمي .
- الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي و الإتصال التنظيمي في المنظمات .
- عدم الرضا عن واقع الإلتزام التنظيمي والإتصال التنظيمي في المؤسسات .
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإلتزام التنظيمي .
- التعرف على طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المؤسسة .

7- بعض الدراسات السابقة :**1-7 / الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي :**

دراسة وردة برويس ، سنة (2010)، بعنوان: " طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة ، بحيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية؟

و الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أساليب الاتصال التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسات التربوية؟

- ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضائها؟

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تشمل على 109 مفردة من مجتمع البحث .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكرها:

✓ أهمية وقوة العملية الاتصالية داخل المؤسسات التربوية.

✓ تستخدم المؤسسات التربوية مجال الدراسة عدة وسائل اتصالية من بينها الاجتماعات والتي تعتبر أهمها حيث يحرص الجميع على حضور الاجتماعات والاستفادة منها.

✓ إستخدام أجهزة مختلفة تساعدها في تأدية الأعمال بسرعة وبالتالي توفير الوقت والجهد كأجهزة الكمبيوتر و الفاكس وأجهزة العرض.

✓ توصلت أيضا إلى أن جل المدراء يعملون بمبدأ الترويض كأسلوب لتسهيل أداء الأعمال.

✓ بالنسبة للناحية التنظيمية فقد وجد بان عدم فهم المشاكل الحاصلة وعدم احترام تعليمات العمل تعتبران كمعوقين رئيسيين لعملية الاتصال بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة.

دراسة بوعطيط جلال الدين (2009): تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة .

مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية .

هدف الدراسة تمثل في :

معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي .

معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة؟.

معرفة هل للاتصال الرسمي علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟.
معرفة هل للمتغيرات الفس و المستوى التعليمي ،والأقدمية ،تأثير على أداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟ .

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و المجتمع الأصلي المكون من 210 عامل و العينة تمثلت في 49 عامل تنفيذي ،ركز أيضا الباحث على أداة الدراسة و هي الاستمارة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كتم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة و العمال.

كتم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

كذلك وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء

الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

7-2/ الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

دراسة مراد نعموني سنة (2006) بعنوان : القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال - جامعة الجزائر .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية و الجماعية و الإشرافية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك شمال وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة ، و تكونت عينة الدراسة من 900 عاملاً دائماً ممثلة للمجتمع الأصلي، أي بنسبة 25 من مجموع العمال .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ إتفاق 88 من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم في الشركة .
- ✓ إتفاق 81 من العمال على أن للشركة صورة إيجابية في محيطهم .
- ✓ الإتفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين، و إمكانية الترقية و الظروف المادية للعمل .
- ✓ إختلاف العمال حول تطلعهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التغيير التي تتعرض لها .
- ✓ إختلاف اتجاهات العمال حول التغيير الذي تتعرض الشركة في 34 من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة و النفس النسبة تقريبا ترى عكس ذلك، أما 19 فيرون أنه لم يحدث التغيير .
- أما بالنسبة لتوصيات الدراسة فتمثلت في:
- أهمية الاتصال كوسيلة لتغيير الأفكار .
- تبني إستراتيجية تعتمد علي الالتزام الذي يع تبرمثابة المحرك الأساسي للاتجاهات و السلوكات .

دراسة رابح برباخ سنة (2014) بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية ولاية المسيلة دراسة ميدانية .

تمثل هدف هذه الدراسة في:

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية .

كذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية

التوقوف على علاقة كل من الالتزام و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية

مثل: (المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، والخبرة) كم تهدف الدراسة إلى قياس و فحص الواقع

الحالي لمدى الالتزام العمال في المركبات الرياضية و كيفية تطويرها لتحقيق أهداف المركبات الرياضية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم 266 في المنشآت الرياضية

في ولاية المسيلة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة 117، أي حوالي 44 من

مجتمع الدراسة الأصلي و قد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستبيان

كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية .

يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي

لدى عمال المركبات الرياضية تعزي لمتغير المؤهل العلمي و الحالة الاجتماعية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي

لدى عمال المركبات الرياضية تعزي لمتغير الخبرة المهنية .

أما بالنسبة لتوصيات الدراسة فتمثلت في :

تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين من شأنه أن يساهم في تطوير الفرد و المؤسسة

و تكاملها من خلال الاحترام و التقدير و التعاون من أجل تقديم أفضل الخدمات ، تحسين سلم

الرواتب حتى يزيد رضا العاملين ، الاهتمام بجانب تنمية الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق

العمل الرسمي .

7-3/ الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

دراسة وليد عبدلي سنة (2014) تحت عنوان نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجامعية وهي دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر باتنة. دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع عمل و تنظيم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإبتاطية بين الإتصال كعملية تنظيمية و كنسق بنائي في المؤسسة و الالتزام التنظيمي كشرط أساسي لتحقيق المؤسسة لاستقرارها و ضمان سلتمراريتها و منه تحقيق أهدافها.

وتكون مجتمع الدراسة من كلية الحقوق و العلوم السياسية و طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من 248 موظف (أساندة و عمال) كانت في فترة زمنية ما يقارب شهر و نصف، استخدم الباحث المنهج الوصفي إضافة إلى أدوات الدراسة ملاحظة و لبتمارة مقابلة

أما بالنسبة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج و هي كالتالي:

✓ أن هناك علاقة وطيدة بين الأداة المستخدمة في الاتصال و الالتزام التنظيمي بأهداف المؤسسة ولقد أثبتت نتائج الدراسة أن الأداة المستعملة في عمليات الاتصال لها تأثير كبير في الالتزام العمال .

✓ أن الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما في الكلية هو الأسلوب العمودي الذي من الأسفل إلى الأعلى و هو الأسلوب الذي يساعد على معرفة الانجازات و الأعمال و اتجاهات و مشاعر العاملين داخل المؤسسة.

✓ كلما كانت الرسائل الاتصالية واضحة كلما أدى ذلك إلى سهولة في الفهم و إلى تحقيق الالتزام الوظيفي كتغذية راجعة.

✓ و النتيجة العامة و ذلك انطلاقا من صدق الفرضيات السابقة لهذه الدراسة وجد أن الكثير من المشكلات التنظيمية سببها الرئيسي هو سوء العملية الاتصالية كعملية اجتماعية و تنظيمية ،حيث أن الالتزام التنظيمي شرطا أساسيا لتحقيق المؤسسة لاستقرارها و ضمان سلتمراريتها و منها تحقيق أهدافها و تحسين أحسن ظروف للعمل و تحقيق السير الحسن لمختلف مصالحها .

8- مناقشة و تعقيب على الدراسات السابقة:

باعتراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و البالغ عددها (5) دراسات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، القسم الأول الدراسات التي تناولت الإتصال التنظيمي ، والقسم الثاني تناول للإلتزام التنظيمي ، والقسم الثالث الدراسة التي تناولت المتغيرين معا و من خلالهم توصلت الطالبة الباحثة إلى الملاحظات التالية :

✓ إتفقت جال للدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإتصال التنظيمي وموضوع الإلتزام التنظيمي من الجانب النظري.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار لزمانى والمكانى للدراسة.

✓ تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إستخدام المنهج الوصفى.

✓ تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إختيار عينة البحث.

✓ إعتمدت جل الدراسات على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

✓ أغلب الدراسات السابقة المذكورة رسائل جامعية بدرجة ماجستير.

8- تحديد متغيرات الدراسة إجرائي:**❖ الاتصال التنظيمي:**

و تعرف الطالبة الباحثة إجرائيا بأنه عملية إدارية و إجتماعية و نفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل المعلومات و تحويل الآراء و الأفكار عبر قنوات الرسمية مستهدفة في خلق التماسك بين الأفراد داخل التنظيم و تحقيق أهدافه، ويتخذ الاتصال التنظيمي في أغلب الأحيان الأسلوب الشفهي أو الكتابي لإيصال الرسالة ، و يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات م حور الاتصال التنظيمي .

❖ الإلتزام التنظيمي:

و تعرف الطالبة الباحثة الإلتزام إجرائيا بأنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها و إنتمائه لها و المحافظة على سمعتها و سلتمرارها و عززازه بأنه فرد من هذه المنظمة و يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات م حور الإلتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري و الإلتزام المعياري المعد للدراسة.

❖ الإطارات:

هي هيئة تترأس الوظائف التي تقع بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في التنظيم ، أو هم المشرفون على العمال الأدنى منهم مرتبة، بحيث يكونون حلقة وصل بين الإطارات الأعلى والعمال التنفيذيين في أسفل السلم الهرمي للتنظيم .

الفصل

الثاني

الاتصال التنظيمي.

تمهيد

- 1- ماهية الاتصالات التنظيمية.
 - 2- أهمية الاتصال الإداري .
 - 3- عناصر الاتصال ووسائلها .
 - 4- اتجاهات الاتصالات .
 - 5- شبكات الاتصال الإداري .
 - 6- أنواع الاتصالات التنظيمية .
 - 7- الاتصالات الغير لفظية و مصادرها و أشكالها .
 - 8- مراحل عملية الاتصال .
 - 9- أساليب الاتصالات التنظيمية .
 - 10- العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري .
 - 11- معوقات الاتصال التنظيمي .
 - 12- وسائل التغلب على معوقات الاتصال .
- التنظيمي .
- خلاصة الفصل.

تمهيد

من بين الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في المنظمة الإتصال التنظيمي فهو الذي يعمل على نقل المعلومات والأفكار بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الإعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب و الشخص المناسب بالقدر المناسب إلا في ظل إتصال إداري عالي و ناجح ومخطط له وفق أساليب ووسائل علمية سليمة .

1/ ماهية الاتصالات :

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح و دقيق للاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين والإختصاصيين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغات أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم .

1-1: مفهوم الاتصال: غم التداول الواسع لكلمة الإتصال إلا أنها تحمل الكثير منال معاني المختلفة ،فقد تستخدم ليقصد بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل إصال جماهيرية ...إلخ.

وقد ساهم إهتمام الباحثين المختصين من مجالات دراسية مختلفة(علم النفس، علم الإجتماع ،الأنثروبولوجيا)في زيادة المعاني المختلفة لكلمة الإتصال .

لكن لابد من تقديم تعريف لكلمة الاتصال لغة و اصطلاحا ثم نعرض بعض المهتمين بالاتصال كعملية إجتماعية.

إن كلمة (COMMUNICATION)الانجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية (COMMUNIS)التي تعني الشيء المشترك . (فضيل دليو ،2003، ص: 22).

كما يعرف قاموس " وأكسفورد "الاتصال بأنه: "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات (بالكلام أو الكتابة أوالإشارات) ."

الاتصال هو" توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرارية العمل ، وتبادل هذه المعلومات بين العاملين والإدارات وتناقلها ونشرها". (دمدحت محمد أبو النصر، 2009، ص54).

ويعرفه كيت : "على أنه عملية نقل المعلومات و التفاهم من شخص إلى آخر . " (خضير كاظم محمود فريجات و آخرون، 2009، ص: 20).

وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، والمحادثات غير رسمية... الخ. (رونالدي. ريجيو، 1999، ص318).

وفي قاموس الإدارة العامة أورد "زكي غوشة" تعريفا للإتصال بأنه: "نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة". (دبوحنية قوي، 2010، ص: 31).

1-2: تعريف الإتصال التنظيمي: " هو تبادل المعاني والأفكار والحقائق والمشاعر بين جهة وأخرى لانجاز عمل ما أو لتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما داخل تنظيم معين".

هو عملية إدارية إجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهفة خلق التماسك بين وحداتها ومكوناتها لتبني التنظيم للمنظمة وتحقيق أهدافها .

بعد الإتصال

التنظيم وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي تحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل لبناء فريقاً تحققي ولأهدافاً المبتغى إنجازها.

و يعرف كذلك الإتصال التنظيمي على أنه ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعاً في مساراته و قنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. (عبد المعطي محمد عساف، 1999: ص221).

2- أهمية الإتصال الإداري:

1- التضخم الكبير في حجمها، والتعدد و التشعب للواسع في فروعها، و التنوع والتعدد الهائل في وظائفها، لها الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الإتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء و الفروع و الوظائف بشكل يضمن التناسق بينها ، وفي هذا ما يضمن للمنظمة القدرة في أداء المنظمة لوظائفها بصورة فعالة وضمن تطورها.

2- إعتداد عمليتيخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أية منظمة إدارية، على المعلومات، وأن نجاح أو فشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الإتصالات التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضيع هذه القرارات، وهكذا كما يقول (سان سايمون) تصبح عملية الإتصال متطابقة مع عملية إتخاذ القرارات و بصورة لا يمكن فصلها عن بعضهما.

3 أهمية الترابط بين المنظمة الإدارية و محيطها و عالمها الخارجي، وذلك لأن المنظمة كالإنسان لا تستطيع العيش وحيداً ومنعزلة عن غيرها .

4 قوة التنافس بين المنظمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، أو مع المنظمات المناظرة في المجتمعات الأخرى، وملاحظة أن المرحلة المعاصرة أصبحت تؤكد أن قوة التنافس تعتمد بالدرجة الأساسية على قدرة كل منظمة في الحصول على المعلومات التي تريدها في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، ومن هنا تبرز أهمية التطور في عمليات الإتصال التي تستطيع كل منظمة أن تجربها حتى تتمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة.

و في خلاصة القول نلاحظ أن الإتصال يمثل الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة و زدها، أو فشلها و إهيارها. (د. عساف، 1999، ص ص: 211-213).

3- عناصر الإتصالات ووسائلها:

لفهم الإتصالات، لا بد من التعرف على العناصر التي تتكون منها عملية الإتصال، و الوسائل التي يمكن تسخيرها في ذلك، و الطرق و الأساليب المتبعة لنقل المعلومات.

لقد إقتبس (شانون و فيفر) نموذجاً لعملية الإتصال من هندسة الإتصالات لتطبيقها في العلوم الإجتماعية و تتمثل في خمسة عناصر: أ-المصدر ، ب-المرسل ، ج-الرمز ، د- المستقبل ، هـ-الوجهة.

مما سبق نستنتج ثلاثة عناصر ضرورية كحد أدنى في أي اتصال ، حيث يتمثل العنصر الأول في المرسل، و هو يدخل في ذلك كل من الإنسان و الآلة ، أما العنصر الثاني فهو المستقبل، و يتكون بدوره من الإنسان أو الآلة أو الاثنين معا. بينما يتمثل العنصر الثالث في القناة الموصلة من وسائل الإتصال المختلفة ، لهذا فلن فعالية الإتصالات بالم نظمات ترتبط بمدى فعالية هذه العناصر الثلاثة.

تتمثل تكنولوجيا الإتصال وقنواته في كل من الهاتف والتلكس والآلة الراقنة والحاسوب وأجهزة الإعلام والإتصال وأجهزة التصوير وغيرها التي ينصب عليها هتمام الباحثين لتطويرها ، و قد خطت خطوات عملاقة إلى الأمام مع نلشار الأقمار الصناعية وأجهزة البث و الاستقبال. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص، 251-253) .

يمكن إيجاز طرق الإتصال المتبعة في النقاط التالية :

- إتصال مباشر مع المسيرين .
- إعطاء تعليمات سريعة.
- تكوين لجان مختلطة.
- تنظيم جمعيات عامة.
- إجراء لقاءات مع الممثلين النقابيين.
- إرسال الرسائل.
- إستعمال المعلقات و الكتابات.

- إصدار نشرات داخلية.
 - بث الإشاعات و لثأرطة عن طريق نسق مغلق للتلفزيون.
- و كلها وسائل و طرق يمكن سلتغللها بطرق متفاوتة حسب الحالات و الإمكانيات المتوفرة ، من أجل سهولة الإتصالات و فعاليتها.

4- إتجاهات الإتصالات:

يمكن حصر الإتصالات حسب إجهاتها في أربعة أنماط:

- 4-1- إتصالات هابطة :** و هي الأكثر شيوعا و لنتشارا و تكون صادرة عن المديرية و المسؤولين و المشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الإداري للتنظيم و تهدف الإتصالات الهابطة خاصة إلى نقل الأوامر و التوجيهات و الإرشادات و التوصيات .

و قد حدد (كاتز و كاهن) أغراض الإتصالات الهابطة فيما يلي:

- 1 توفر التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام .
- 2 توفر المعلومات عن عقلنة المهمة.
- 3 توفر المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية.
- 4 تمتد المرؤوسين التغذية الرجعية عن أداءاتهم.
- 5 تقدم معلومات ذات طبيعة اديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

الإطارات العليا.

المشرفون.

العمال المنفذون.



و من هفتلتخلص أن الإتصالات الهابطة تحمل توجيهات و نصائح ضرورية لإنجاز المهام التنظيمية، كما أنها أداة نقل التغذية الرجعية الضرورية لتحسين الأداء و الرفع من الوردودية.

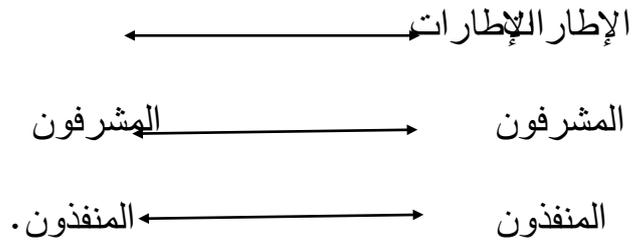
- 4-2- إتصالات صاعدة** و هي الإتصالات التي تصدر عن العمال و المنفذين المتواجدين بأدنى السلم التنظيمي في إجهاء المسؤولين و الأطر داخل التنظيم.

و بهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا ، بما يصدر عنه من معلومات ، و تعتبر النقابة العمالية أحد صور الإتصالات الصاعدة.

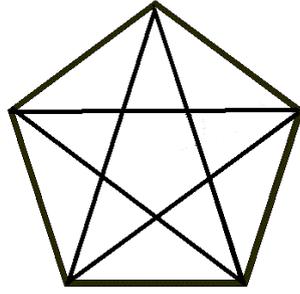
الإطارات العليا.
المشرفون.
العمال المنفذون.



4-3-3 - الإتصالات الأفقية: وهي تلك الإتصالات التي تحدث بين العمال في نفس المستوى الإداري مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو العمال المنفذين كل على حدة ، و يكون ذلك عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الإدارية و الإنتاجية .



4-4-4 - الإتصالات النجمية: هي التي تكون في شكل صورة متطورة و معقدة ، و يمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الإتصالات مختلفة الإتجاهات ، أفقية و عمودية و مائلة ، وهي الطريقة الأكثر فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة ، و بذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات و على كل المستويات الإدارية .



الشكل رقم(1): الإتصالات النجمية .



المدير



الإطاراتومشرفون



المنفذون

4-5- الإتصالات الرسمية و غير الرسمية:

هناك نوعان من الإتصالات أما رسمية أو غير رسمية ، فالرسمية هي تلك التي تحدث عن طريق الموائيق و المنشورات و القرارات و الأوامر الكتابية ، بينما تحدث الإتصالات غير الرسمية بطرق غير مضبوطة و غير مقننة في النوادي و المقاهي أو بين أفراد جماعة العمل ، بطرق شفوية غير مؤكدة و غير ملزمة ،إن عدم فعالية القنوات الرسمية للإتصالات يؤدي إلى زدهار الطرق غير الرسمية ، و ما يصاحبها من إشاعات و تشويه للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل ،أساسها سوء الإتصالات الرسمية ، و حيث أشار (بيديان) أن للإتصالات غير رسمية عدة مزايا في كونها سريعة و دقيقة و ناجعة ،كما أنها تلبي حاجة العمال .(ديبوفلجة غيات، 11.92ص35-39).

5- شبكات الاتصال الإداري:

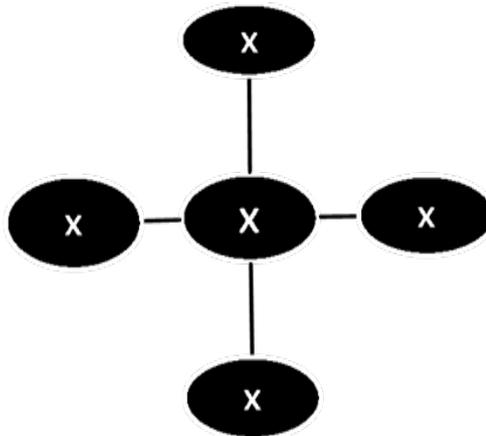
ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

ويقصد بشبكة الاتصال: "الناحية التنظيمية للمنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة." (دمحمد حسن محمد حمادات، 2008ص: 297).

وقد أجرى العلماء عدتجارب على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال ، ومن خلال هذه التجارب تم لبلتنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، ومن هذه الشبكات نذكر:

5-1- شبكة العجلة: وفي هذه الشبكة يجلس الفرد داخل أو وسط المجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة ، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها ويمكن تصور ذلك في الشكل التالي:

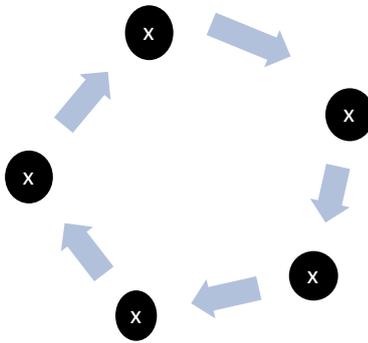
شكل رقم (2) : شبكة العجلة.



المصدر: محمد أبو سمرالاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان-الأردن، 2009، ص: 42).

5-2- شبكة الدائرة:

في هذه الشبكة يحدث الإتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الإستنتاج ب أن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية ،وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع المهام البسيطة كلما زادت المركزية كلما زاد الإتفاق على من هو القائد ،وان أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا لمجموعة ومركزها الرئيسي ، ويمكن توضيح شبكة الدائرة في الشكل التالي: الشكل رقم (3) : شبكة الدائرة.



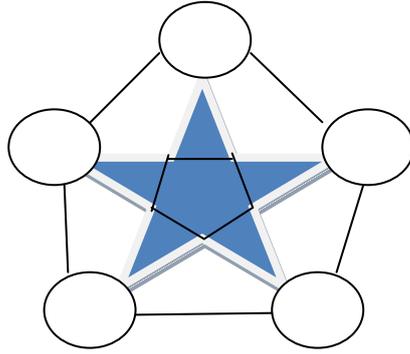
المصدر: محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان-الأردن، 2009، ص: 43)

5-3- شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات:

في هذه الشبكة يستطيع كل فرد أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الإتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الإتصال إلى شبكة العجلة حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة.

حيث أن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي للمنظمة ويمكن تصور هذه الشبكة وهي شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات على النحو التالي:

شكل رقم (4) شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات.



المصدر: محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان-الأردن، 2009، ص: 44).

والنتيجة النهائية للأبحاث والدراسات على شبكات الإتصال والمتعلقة بين الأداء والرضا من جهة (المتغيرات التابعة) وشبكة الإتصال (المتغير المستقل) من جهة أخرى هي أن شبكة الإتصال نفسها تؤثر في الأداء والرضا.

وفي المهمات البسيطة تعتبر شبكة "العجلة" وشبكة "الإتصال في كل الجهات" أكثر الشبكات فاعلية بينما تعتبر شبكة الدائرة" أقل الشبكات فاعلية.

ولقد إستنتج البعض بسبب صعوبات الإتصال بن الهرمية أو التدرج الهرمي في التنظيم أمر ضروري ومحتوم ، ونأه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناءها على أساس التدرج الهرمي.

وبالرغم من أهمية التدرج الهرمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى خلق معوقات الإتصال التنظيمي. (د.أبو سمرة، 2009، ص ص: 41-44).

6- أنواع الإتصالات التنظيمية:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الإتصالات التنظيمية و الإدارية، فمنها الإتصال الرسمي و غير الرسمي، و أيضا من الأعلى للأسفل و من الأسفل للأعلى و غيرها. و نحن نفضل إستخدام التقسيمات التالية:

6-1- الإتصال من المنظمة إلى العاملين:

تقول المنظمة أو من يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات تمس العمل و السياسات و طرق التنفيذ، و عادة ما تكون هذه الإتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

و من أمثلة لهذه اتصالات نذكر:

- ❖ بطاقات و وصف الوظائف.
- ❖ دليل الإجراءات.
- ❖ لوحة الإعلانات و المنشورات الدورية و التقارير.
- ❖ تقديم الموظف الجديد لعمله.
- ❖ مجلة المنظمة و الخرائط الداخلية لموقع العنابر و الحجرات.
- ❖ للورات لتدريب.
- ❖ مطبوعات المنظمة عن مواضيع محددة.

6-2- إتصالات من العاملين إلى المنظمة:

و يقوم العاملون أو من ينوب عنهم بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، و مشاكل العمل و غيرها، و عادة ما تكون مثل هذه الإتصالات من الأسفل للأعلى و من الأمثلة لمثل هذا النوع من الإتصالات ما يلي:

- ❖ نظم الإقتراحات و الإجتماعات.

❖ صندوق الشكاوى.

❖ بحوث الإتجاهات و الرضا عن العمل.

❖ التقارير و المذكرات.

❖ المقابلات لشكاوى و التظلم و إشاعات و ترك الخدمة.

❖ مشاهدات (ملاحظات يبيدها أشخاص مدربون على ذلك).

6-3- إتصالات لتمييز شخصية المنظمة و رفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات و المهام، و تستخدم العديد من الأساليب و الطرق التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة و فريدة لأسلوب العمل و الإدارة و العلاقات داخل المنظمة، و تسعى المنظمة بجانب ذلك إلى فع ولاء العاملين و إنتمائهم لها. و من وسائل الإتصال في هذا المجال ما يلي:

❖ كتب تاريخ الشركة و كتب عن مناسبات المنظمة (نشاؤها، أو مناسبات هامة بها).

❖ الملصقات على زجاج العربات.

❖ دليل تليفونات و عناوين العاملين بالمنظمة.

❖ حفلات المنظمة.

❖ يوم المتقاعدين على المعاش من العاملين بالمنظمة.

❖ مجلة المنظمة.

❖ الرحلات.

❖ مصاريف التعليم بدل و ملابس.

❖ عروض فنية للعاملين (عرض صور، المنتجات المنزلية، و غيرها).

- ❖ عروض رياضية كالمسابقات و المباريات.
- ❖ زيارات ميدانية.
- ❖ خصم على المنتجات.
- ❖ الخدمات للعاملين (السكن هوصلات، و غيرها).
- ❖ الإعلانات و الملصقات عن التغييرات الأساسية و الجديدة. (داحمد ماهر، 2000، ص 365-370).

7- الإتصالات غير اللفظية:

يتم الكثير من الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الرئيس وزملائه، وبين المرؤوسين... إلخ، بواسطة التفاعل المباشر وجها لوجه، وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير والمحادثات.

7-1: تعريف الاتصال غير اللفظي:

يعرف بعض المفكرين الاتصال الغير لفظي بأنه " إستجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه) خصائص البيئة المدركة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية ، أو أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة ، أنها تتضمن عوامل مثل سلبتخدام الوقت، والمكان والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة، واستخدام اللون، واللباس، وسلوك المشي، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب والأثاث".

2-7: مصادر وأشكال الإتصال غير اللفظي:

تتخذ الإتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، ويصنف أحد الكتاب مصادر الإتصال غير اللفظي إلى ستة مصادر على النحو التالي:

1- ملامح ماديّة الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة، والملابس، وريحها وهذه تلعب دوراً هاماً في الإتصال.

2- حركات وإيماءات جسمانية مثل الإتكاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل.

3- اللمس: يعتبر اللمس أيضاً من الإتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة، والناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم.

4- تعابير الوجه: هذه تحمل معاني غزيرة، ومنها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصدقة، بينما العيوس وتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- حركات وإلتقاء العينين: هذه تؤدي أربع وظائف في الإتصال وهي:

* تنظيم تدفق المعلومات (بدء وإنهاء المحادثة).

التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الإلتباه والإهتمام.

* تحمل عواطف ومشاعر (تجنباً لأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية).

* التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الإتصال.

6- شريط/ نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص: وهو يشير إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على حزام/نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، و أن أي اختراق لحزام المسافة هذا يوجد نوعا من عدم الإرتياح والذي يمكن أن يعيق الإتصال الفعال.

ومن أشكال ومصادر الإتصالات غير اللفظية أيضا الصوت، فنبرات ونغمة الصوت ، والحديث بصوت عال أو منخفض أو الحديث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد تؤثر أيضا على فاعلية الإتصالات، والطريقة التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة تحمل معنى إضافيا للمستقبل الذي يقيم تلك الإيماءات والإشارات، ويطلق على هذه اللغة "اللغة المساعدة" ،ومن العوامل الأخرى: المرسل ومظهره العام، وحضوره مبكرا أو متأخرا والإتجاه المكاني لديه (مكان جلوسه أو وقوفه، ومدى قربته من الجماعة حين المحادثة).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أهمية الإتصالات غير اللفظية، وان لهذه الإتصالات تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي ،وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الإتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن يؤدي إلى معاني متناقضة ،ومن ناحية أخرى يجب التنبيه إلى أن الحركات والإيماءات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الإختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

- كيف يمكن تحسين مهارات الإتصال غير اللفظي؟

لتحسين مهارات الإتصال الغير لفظي يجب مراعاة الحركات التالية :

- المحافظة على بقاء إتقاء العينين بين طرفي الإتصال، وبتمرار حركة العينين .

+إشارة بالرأس أحيانا دلالة على الرضاو الموافقة.

-الإبتسامة وإظهار الحيوية.

- الإتكاء نحو المتحدث.

كما ينصح بتجنب الأعمال التالية:

*النظر بعيدا أو تحريك العينين بعيدا عن المتحدث.

* إغلاق العينين ولبتخدام نغمة صوت غير سارة.

*التحدث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد.

*التناؤب باستمرار. (دحسين حريم، 2009، ص ص: 268-270).

8- مراحل عملية الاتصال:

و عليه فعملية الاتصال تمر بعدة مراحل نذكرها:

8-1- مرحلة إدراك الرسالة أخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة

التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.

8-2- مرحلة الترميز: هي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر

بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة بصلالية تكون على شكل رموز لفظية

منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية) و يعتمد نجاح الرسالة على مدى إختيار

الرموز السهلة و المناسبة للمستقبل و الموقف الاتصالي الإجتماعي.

8-3- مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: عملية إختيار الرسالة أو الوسائل التي تتناسب

مع طبيعة الرسالة و طبيعة الجمهور المستهدف (المستقبل)، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة

وسائل مثل الوسائل التالية: سمعية كالإذاعة، أو بصرية المطبوعات أو سمعية بصرية

كالتلفزيون و السينما، و الفيديو و الكمبيوتر، و يعتبر إختيار الوسيلة المناسبة و إستخدام أكثر

من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لإنجاح العملية الاتصالية.

8-4- مرحلة فك الرموز: و هي عملية تحويل و تفكيك رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى

المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة و تحليل رموزها و تفسيرها و فهم معانيها و

مدى تطابقها مع حاجته و قيمه و أفكاره.

8-5 مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة: فالإستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الإستجابة مباشرة أو غير مباشرة ، ضعيفة أو قوية، سلبية أو إيجابية، معنوي أو مادية، و تكمن أهمية الإستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الإتصال أو فشله فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أو قرئت أو فهمت رسالته أم لا، فالإستجابة أحد أهداف الإتصال الرئيسية.

8-6 مرحلة فك الرموز هي عملية تحويل رموز الرسالة الإتصالية الجديدة إلى معان، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) ب إستقبال لِبِتجابه المرسل (المستقبل الأصلي) التي هي على شكل رسالة إتصالية في فك رموزها و يفهم معناها، ف إن تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل إطمأن إلى نجاح إتصاله، و أن تبين عكس ذلك عاد و أرسل رسالة إتصالية جديدة و معدلة واضحة بشكل يؤدي إلى إستيعابها من قبل المستقبل، ففي هذه الحالة يصبح المرسل مستقبلا و المستقبل مرسلا، و هكذا دواليك تستمر عملية الإتصال سؤالا و جوابا بشكل تفاعلي مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من الإتصال .(دمعن محمود عياصرة، 2008، ص: 165-167).

9- أساليب الاتصالات التنظيمية

و سنقوم هنا بعرض بعض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية و الإدارية.

9-1- أسلوب التوليد الفكري Brainstorming:

أكتسب هذا الأسلوب شعبية واسعة في الجهود التي سلتهدفت زيادة فعالية عملية القرار الجماعي و يستخدم تعبير التوليد الفكري بصورة عامة للإشارة إلى عملية المناقشة الجماعية لمشكلة معينة لولا الإبتكارية بين أفراد الجماعة في طرح الحلول أو البدائل.

و يعود الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى ألكس أوسبرت alex osborn الذي كان يعمل في إحدى شركات الدعاية و الإعلان حيث الأفكار الجديدة لها الأولوية في هذا النوع من الأعمال التجارية.

و يضمن تطبيق هذا الأسلوب دعوة مجموعة من الأفراد لعقد جلسة تولد فيها الأفكار على أن يراعي التالي:

1 تشجيع التواصل بين الأفكار حيث يكون لعضو الجماعة الحق في تطوير فكرة تعرض لها زميله في المجموعة.

2 تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار.

3 الإمتناع عن النقد لأفكار الفرد نفسه أو أفكار الآخرين في المجموعة .

و يقوم شخص بتدوين الأفكار التي تطرح في الجلسة و يتولى تنظيمها و طباعتها لعرضها للمناقشة في الجلسة التالية: وهذا الفصل ب ين الجلستين (توليد الأفكار و تقسيمها) هدفه وضع حد للنقد و الضغوط الجماعية و تشجيع المشارك ة في المجموعة على تسخير كل إمكانياته و طاقاته الذاتية.

9-2 - أسلوب الجماعة الاسمية nominal group technique :

ويتخلص هذا الأسلوب في التقليل من المناقشة والإتصال الشخصي خلال عملية اتخاذ القرار فالجماعة تتواجد في مكان واحد ولكن كل فرد من الجماعة يعمل على أفراد وبيجاز فلإن الخطوات التي تتبع في هذا الأسلوب هي:

1 يتقابل الأفراد كمجموعة ولكن قبل الدخول في أية مناقشات جماعية يقوم كل فرد على نظراد بكتابة آرائه حول المشكلة .

2 بعد فترة صمت (كل واحد مشغول بالتفكير بالمشكلة) يقوم كل فرد بتقديم فكرة واحدة لقائد المجموعة الذي يقوم بدوره بتدوين الأفكار على لوحة ظاهرة أمام الجميع .

3 تقوم المجموعة بمناقشة الأفكار المعروضة على الجماعة للمزيد من التوضيح والتقويم من قبل الجماعة .

4 يبدأ كل فرد بطريقة مستقلة ترتيب الأفكار من حيث الأولوية ويتخذ القرار في ضوء الفكرة التي تحصل عليها كل مجموعة أو التي تتفق عليها الغالبية .

كما يتضح من الخطوات المتبعة لإتخاذ القرار في الأسلوب ف الميزة الرئيسية تكمن في أنالأسلوب يسمح للجماعة بالإجتماع ومشاركة الآراء بينهم ولكنه لا يمنع الإستقلالية في التفكير كما يحدث عادة في التفاعلات الجماعية التقليدية .

9-3 - أسلوب دلفاي Delphi Technique :

مقارنة بأسلوب الجماعة الاسمية ، يعتبر أسلوب دلفاي أكثر لبتهلاكاً للوقت المطلوب للوصول إلى القرار أو حل لمشكلة تعترض جماعة العمل بصورة عامة ، يشبه هذا الأسلوب الأسلوب السابق في معظم خطواته ماعدا أن الأفراد لا يتواجدون في مكان واحد فالأفراد لا يتقابلون وجها لوجه كما في أسلوب الجماعة الإسمية ويمكن إيجاز خطوات هذا الأسلوب كالتالي:

1 تحدد المشكلة بصورة واضحة ويطلب من الأعضاء إقتراح حلول من خلال إجابتهم على لبتهانة مصممة جيدا حول المشكلة المطروحة .

2كل- فرد يساهم بطريقة سرية وذاتية في إجاباته على الإستبيان .

تقوم جهة مركزية أو قائد المجموعة بتجميع الآراء وتبويب نتائج الإستبانة الأولى .

4كل- فرد في المجموعة يتلقى النتائج من الجهة المركزية أو قائد المجموعة .

بعد عرض النتائج يطلب من الأفراد مرة أخرى بصورة مستقلة لإختيار الحلول التي يرونها وغالبا ما تؤدي النتائج التي يتسلمها الفرد إلى تغيير المواقف و اقتراح حلول تختلف على الحلول الأصلية التي اقترحت في الإستبانة الأولى.

6 تكرار الخطوتين السابقتين (4-5) حسب الحاجة حتى يتم التوصل إلى إتفاق جماعي حول القرار أو الحل للمشكلة.

ويتضح هنا أيضا غياب التأثير الجماعي للفرد وربما بدرجة أعلى بسبب غياب المقابلة وجها لوجه بالنسبة للمشاركين ويمكن قصور هذا الأسلوب في الحاجة إلى فترة زمنية طويلة نسبيا الأمر الذي يقلل من ملائمته في مواجهة المشكلات التي تتطلب قرارات ضمن إطار زمني قصير .

الجدول رقم (1) يوضح مقارنة بين الأساليب الثلاثة لعملية اتخاذ القرار الجماعية في مجموعة من الأبعاد أو الصفات الأساسية.

الأساليب		الأبعاد
دلفاي	الجماعة الاسمية	
-التنظيم.....متوسط.....عالي.....عالي		
-التفاعلوجها لوجهوجها لوجه صفر		
-الضغوط الجماعيةدرجة متوسطةدرجة منخفضة صفر		
خوعية الأفكار مقبولة جيدة ممتاز		
درجة الخبرة المطلوبة من قائد المجموعةدرجة منخفضة.....درجة متوسطدرجة عالية.....		
-الوقت المطلوب1.5 ساعة1.5 ساعة6 أسابيع		

المصدر: علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.

وتجدر الإشارة ونحن نتناول موضوع المشاركة الجماعية في عملية تلخاذ القرارات إلى أن فعالية المشاركة تتحقق في حالة توفير الشروط التالية:

وجود الوقت الكافي للمشاركة.

هتياام المشاركين بالموضوع المطروح للمناقشة و إخاذ القرار بشأنه.

المقدرة من جانب المشارك على الإتصال وتبادل الآرا مع الآخرين في المجموعة .

خلو الموقف من عناصر سلبية كالخوف والتهديد في المجموعة .

وجود بعض الضوابط لضمان التكاتف في حالة الإختلاف الحاد في الآراء .

وجود عنصر الثقة بين أفراد المجموعة. (على عسكر، 2005، ص 148-152).

10-العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري:

10-1- تحديد الهدف من الإتصال: إن عملية الإتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين ، فهل الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم؟ أم هتقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أم هو توضيح لبعض السياسات أو الخطط؟ .

10-2 - معرفة مركز متلقي الرسالة: يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم لختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الإستجابة الملائمة.

10-3 - وسيلة الإتصال: يجب إختيار وسيلة الإتصال المناسبة، هل يكوناإتصال شفهيًا أم كتابيا، فإذا كان شفهيًا هل يتم عن طريق الإتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف؟ وإذا كان خطيا فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية، أم التوضيحات المكتوبة؟

10-4 - توقيت الرسالة: يجب اختيار الوقت الملائم ، أي لختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهيبًا لقبول الآراء والإستجابة معا.

10-5 - المصلحة المشتركة: يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة ، ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لايستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية ، وبالتالي ف إن الإتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها.

10-6 - قياس النتائج في الرسائل: يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معرفة النتائج المترتبة عليها وإمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه. (دكامل المغربي، 1994، ص 239-240) .

11- معوقات الإتصال التنظيمي:

الإتصال بجميع أشكاله وأنواعه وأساليبه ووسائله يواجه مجموعة من العقبات تفقده فاعليته وتقلل من الإعتماد عليه رغم أهميته القصوى لنجاح الأعمال في المنشآت الخاصة والمؤسسات في القطاعين العام والخاص. هذه العقبات يجب التعرف عليها ومحاولة التغلب عليها ليصبح الإتصال ناجحا وفعالاً.

من هذه العقبات التي تواجه عملية الإتصال هي:

11-1- صعوبات اللغة فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية الإتصال، فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المفاهيم الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل إليه.

11-2- البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه : فقد كبرت المنشآت واتسع نطاقها وتعددت فروعها، وهذا مما لا شك فيه يؤثر في سهولة وسرعة ووضوح الإتصال.

11-3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمرسل إليه : حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريف والتغيير والحذف والإضافة، فتصل على غير حالها الأصلي إلى المدير الأعلى أو بالعكس عندما تأتي من المدير الأعلى إلى العاملين في المستويات الدنيا للهرم الوظيفي.

11-4- وجود فروق شخصية أو ذاتية بين أطراف الإتصال (المرسل والمستقبل) : المرسل يعتمد في تنقيح الكلمات المكتوبة أو الشفوية على مشاعره وسلوكياته وخلفيته وخبراته السابقة وعاداته وقيمه ومكانته الوظيفية، وبالتالي فالإختلاف في النواحي الشخصية والذاتية بين الطرفين حتما ستؤثر على فهم مضمون الرسالة والإستجابة لها والسلوك بموجبها.

11-5- سوء الحالة النفسية للمستقبل أو المرسل إليه : فقد يتأثر المستقبل أو المتصل به بمضمون الرسالة وفقا لحالته النفسية. ف إن كان يعمل بارتياح وحالته المعنوية مرتفعة، ف إنه سوف يفسر مضمون الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان يشعر بخوف أو قلق أو ضيق بسبب الإنخفاض في روحه المعنوية فالتقاؤل والتشاؤم في تفسير الرسالة يتبع الحالة النفسية والروح المعنوية لمستقبل الرسالة وهنا لا يكون التفسير موضوعياً.

11-6- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين فقد ينتج عن العوائق النفسية أثرا نفسيا على عملية الإتصال فيسود الم نظرة جو يغيب فيه روح التفاهم والتعاون بين العاملين في المؤسسات سواء قادة ومرؤوسين أو بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة أو الدكتاتوري في تلخاذ القرارات .

11-7- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها زغم أهمية الإتصال في المنظمة من أجل تسيير الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن المبالغة في الإتصالات أو بالعكس منها بشكل واضح سيؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وربما إلى إضمحلاله و فشله.(دسمرة، 2009 ، ص 75-80).

12- وسائل التغلب على معوقات الإتصال:

يمكن القول بأنه يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الإتصال إلى حد كبير إذا ما سارت عمليات الإتصال وفق ما تم مناقشته في هذا الفصل بتلءاء من وضوح الرسالة المراد نقلها، ولتقاء الرسالة، وإنتهاء بعملية التغذية الراجعة التي تقيم مدى فعالية الإتصال في تحقيق ما هدف إليه.

فتيسير عملية الإتصال، وتقليل صعوبتها يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات ، ولكن يجدر هنا القول بأنه من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكنا. لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل من الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها وكذلك فمن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل إعطائها للعاملين مرة واحدة، لأن ذلك يكون منفرا ومقلقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية وليس تتسهيلية و تدل الدراسات الميدانية على الإتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فعالية الإتصالات و هي على النحو التالي:

*تزويد القيادات الإدارية بالأهمية اللازمة للإتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.

*تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الإتصالات فعاليتها.

*زيادة التفاعل وتبادل الآراء بين الإدارة والع مال بحيث تكون الإتصالات ذات إتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تفضيل العاملين بما يجري في التنظيم.

*التأكيد على أهمية الإتصالات وجها لوجه لأهمية ما تعطيه هذه الإتصالات والتي لا يمكن للإتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها.

*قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب، بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه، أن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.

مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الإتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الإعتبار عند إجراء عملية الإتصالات. (محمد قاسم القريوتي، 2004، ص ص: 337-339).

خلاصة الفصل:

إن الإتصال في التنظيم الجزائري يبقى يعبر عن كونه عملية لتتقال المعلومات و الآراء و الإتجاهات، كما يعبر عن ديناميكية تحدث نوعا من التفاعل القائم على المشاركة الفعالة. و لكن الهدف من العملية الإتصالية يبقى مقترنا بكيفية توصيل هذه المعلومات و الأوامر و تبادلها ، تعتبر الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي إن تمت بصورة فعالة وناجحة تسهم حتما في تكوين مناخ تنظيمي يمكن وصفه بالصحي والجيد، أما إن تمت ببطء و عانت العملية الإتصالية من عوائق و عقبات فالنتيجة حتما ستكون مناخا تنظيميا غير صحي مما قد ينعكس سلبا على المستوى الأدائي للعمال بالمنظمة.

الفصل

الثالث

الالتزام التنظيمي .

تمهيد .

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3 - أهمية الالتزام التنظيمي.
- 4 -أنواع الالتزام التنظيمي.
- 5 -مراحل الالتزام التنظيمي.
- 6-أسس و أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 7-مداخل الالتزام التنظيمي .
- 8-طرق قياس الالتزام التنظيمي .
- 9-أثار الالتزام التنظيمي .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

من المعلوم أن لكل مؤسسة هدف تسعى لتحقيقه خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد يملكون مؤهلات وقدرات معينة باذلين جهدهم لتحقيق هذا الهدف مقابل الحصول على مقومات تشبع حاجاتهم، فالعلاقة بين المؤسسة و العاملين علاقة تكامل فهي تبذل الجهد وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضل العاملين كفاءة بالتدريب المناسب لهم ومنحهم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق رغباتهم المختلفة مقابل الإلتزام لها و الإخلاص في خدمتها من خلال الإيمان بقيمتها وبذل الجهد و إبراز الرغبة القوية في الإستمرار في عضويتها مما يحقق أهداف المؤسسة.

ونظرا لإهتمام المتزايد من قبل الباحثين بمفهوم الإلتزام التنظيمي سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف الإلتزام التنظيمي وخصائصه ومدى أهميته، ثم مراحل وأيضاً أسس و أبعاد الإلتزام التنظيمي ومدخل تمييزه طرق قياسه.

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي :**1-1- التعريف اللغوي والاصطلاحي:**

الإلتزام في اللغة يعني العهد، ويلزم الشيء فلا يفارقه، والملازم للشيء المداومة عليه والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء " (ابن منظور، 1978 ، ص : 365).

تعريف الإلتزام التنظيمي في قاموس ويبستر فقد ورد بثلاث تعريفات هي :

الأول: منهار يُبَاط بالإرسال والشحن وهو : " الثقة ب الإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة " .

والثاني : " رتبب بالإنجاز أو إتمام أمر معين " .

أما الثالث: هو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الإلتزام وهو " حالة إرتهان أو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف " .

أما (خضير ، 1996) فقد عرف الإلتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ويمكن القول بأن عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم " . (خضير وآخرون ، 1996 ، ص : 77) .

ويعرف أيضا بأنه درجة التطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها وأن الإلتزام التنظيمي يمثل إعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة . (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005، ص:315).

يتمثل الإلتزام التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها و الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، و الرغبة القوية في الإستمرار بها وعدم تركها . (فاروق عبده فلييه، محمد عبدالمجيد ، 2005، ص:225).

فيحينييركيراندويريجيل (beckeri randi and Riegel) الإلتزام التنظيمي هو " رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة ، والإستعداد لبلد مستويات عالية من الجهود وإيمان عميق ، وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة " . (يونس احمد، 2013، ص: 184) .

و عرف كل مؤرلي وكالدويل الإلتزام التنظيمي بأنه سلوك وليس مفهوما إدراكيا معرفيا ، لأنه من غير المحتمل أن يكتسب الإلتزام بعنباره وجهة نظر معرفية إدراكية موضوعيته من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي ، حيث أن هذا الأخير يأتي نتيجة للإلتزام التنظيمي . (هيجان، 1998، ص: 29) .

و عرف الإلتزام

التنظيمي أيضا بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وتلإطابها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة ال تي يعمل فيها معرغبته القوية في الإستمرار في عضوية هذا المنظمة " .

إن معظم التعاريف السابقة ركز تلعلنقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم حقيقة الإلتزام التنظيمي هي :

✓ إيمان الفرد وتبنيها لقيم المنظمة وأهدافه ا .

✓ العمل بجهد عالو الإستعداد لبلد مستويات عالية من الأداء .

✓ رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها .

ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الإختلاف و التباين في تحديد و بلورة معنى الإلتزام كظاهرة إدارية ، إلا أن التعاريف في معظمها يسودها تفاق عام يبرز الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها ، و العمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم و هذا الإتفاق يؤكد أيضا أن الإلتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد و بإختياره و ليس لئلا قصرها يفرض عليه عن طريق قوى خارجية . (فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص: 286) .

2- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يتميز الإلتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والصفات تذكر منها:

❖ **الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .**

❖ **يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق بقائهم أو تركهم لمنظمتهم.**

❖ **وجود الميل التقوي بالمنظمة التقويما إيجابيا .**

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن القول أيضاً أن الإلتزام التنظيمي هو:

❖ **خصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و الظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم .**

❖ **يفتقد الإلتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل**

للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى .

❖ **أنه متعدد الأبعاد ، و رغم إيفاق غالبية الباحثين فيما يتعلق بهذا الأمر نجدهم يختلفون**

في تحديدها بالرغم من تأثيرها في بعضها البعض .

❖ **يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستند عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن**

سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .

❖ **يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيقها لأنها جسدية حالة قناعة تامة للفرد كما أنها تخليقها لا يكون نتيجة لتأثير**

عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .

❖ **يتأثر الإلتزام التنظيمي**

بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

❖ **تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي ببقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إلتزامه وحضور**

العاملين ، والأداء الوظيفي الجيد ، والحماس للعمل ، والإخلاص للمنظمة . (هيجان، مرجع

سابق، ص32).

3- أهمية الإلتزام التنظيمي:

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبها الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات و استمرارها ، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة ، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها و هذا يجعل سلوك الأفراد الذين لديهم لئلتزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد

حيث تتجلبأ أهمية الإلتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي :

❖ يمثل الإلتزام التنظيمي حدّ المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة، و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

❖ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.

يعمل الإلتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الإجتماعية بين العمال .(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص183).

تظهر أيضا أهمية الإلتزام التنظيمي فيما يلي حيث :

يُجلب الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

❖ إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل .

❖ إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

❖ إلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الإستمرار والبقاء، ونظيلا منذ ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها .(حمادات، 2006، ص: 66).

إن لئلتزام أفراد لمنظمتهم لا يتم في ليلة و ضحاها بل نتيجة تجارب و خبرات طويلة للفرد ، و لا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمتهم ما لم يعتقد و يؤمن إيمانا قويا بأهداف و قيم

منظّمته و كذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة و رغبته القوية في المحافظة على بلتمرار عضويته فيها. (محمد احمد سليمان، 2011، ص:149).

4- أنواع الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي ثلاث أنواع رئيسية وهناك من يرى بأنها بمثابة مكونات للإلتزام التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي: **4-1-**

الإلتزام العاطفي يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، حيث عرف **MOIDEEN**

عام **1998** الإلتزام العاطفي بأنه عكس الإلتزام الوظيفي بالمنظمة والرغبة في الإلتزام إليها و

التواجد مع هويتها، أي أن هذا النوع من الإلتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي الحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة .

وهناك من يرى أيضاً أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة التي تتوافق مع أهدافه و قيمه و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف ، وقد يتطور الإلتزام العاطفي للفرد اعتماداً على ثلاثة أسس هي :

✓ القيم المشتركة.

✓ وضوح الأهداف وتطابقها .

✓ الإندماج الشخصي (جرينبرج وبارون، 2004، ص238).

4-2- الإلتزام المعياري:

يعكس الإلتزام المعياري شعور الإلتزام من قبل الموظف بتابعة العمل بالمنظمة بلتناد الأعراف

المجتمع و لمدى الإلتزام الذي يجب أن يكون عليها الموظف تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،

فالموظفون الذين لديهم إلتزام معياري عالٍ يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة

سقطت الكثير من أوقات و المال في تطويرهم و تدريبهم .

وقد ذكر كل من (Mayer et Allen) تطوير الإلتزام المعياري هو أمر نظري أكثر

مما هو عملي حيث يهتم الإلتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به الموظفون إتجاه البقاء

في المنظمة. (Jean-Marie Peretti, 1999. pag120) كما يشير الإلتزام المعياري كذلك

إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين

يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون

لو تركوا العمل بالمنظمة فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمته أو يترك إنطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو للإلتزام حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الإلتزام المستند إلى القيم، إضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم. (جيريبرج، براون ت/فاعي، بسيوني، 2004، ص: 216-217).

4-3 الإلتزام الإستمراري:

هو رغبة الفرد في البقاء عضو في المنظمة والتاليين بغية عليه حسابا لربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها . ويشير الإلتزام الإستمراري بالوعي بالفرد بتكاليف ترك المنظمة ، حيث تشمل هذه التكاليف بنودا عديدة منها : ختم فقدان الراتب والحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة . كما أن هذا النوع يختلف عن أشكال الإلتزام التنظيمي السابقة إذ أنه قائم على الحاجة، فالإلتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعض الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، إن العاملين الذين يظهرون للإلتزاما مستمرا يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الإلتزام بالإستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة .

5- مراحل الإلتزام التنظيمي:

تتنوع آراء و أفكار العديد من الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

المرحلة الإذعان و الإلتزام حيث أن الفرد هنا يكون التزامه في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

ب/مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للإنتماء و الفخر بها.

ج/مرحلة التبني:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه وكذا قيمه، و هنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم. (عاشور، 1990، ص ص 189-190).

وهناك أيضا من يرى أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1-مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

2-مرحلة الإلتزام التنظيمي أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. (الثمالي، 2002، ص 19).

لكنعموما نجد أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

➤مرحلة التجربة: هذه المرحلة مباشرة من تاريخ الموظف لعمله في المنظمة و تمتد لمدة سنة

واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد و الترتيب و التجربة و ينسب محور إهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة و محاولة التكيف مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و السعي للتوفيق بين إهتماماته و ميوله و أهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها.

و يرى (بوشنان) (Bochinan) خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي

تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف :

❖ تحديات العمل.

❖ تضارب الولاء .

❖ عدم وضوح الدور .

❖ ظهور الجماعات المتلاحمة .

❖ إدراك التوقعات.

❖ نمو الإتجاهات نحو التنظيم .

❖ الشعور بالصدمة. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص ص : 36-37).

➤ **مرحلة العمل و الإنجاز** : أوج مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات ،يحاول

الفرد خلالها تأكيد مفهوم الانجاز و إثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه و ولاءه الشديد للمنظمة، و يكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات و قدرات و معارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

➤ **مرحلة الثقة بالتنظيم** : الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية

و المحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، ويمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيد كبير من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي.

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من لإحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا

نهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال إلى مرحلة النضج .(حسونة،

2007، ص : 211) .

6- أسس و أبعاد الإلتزام التنظيمي:

1-6 : أسس الإلتزام التنظيمي:

يرى "كانتور" أن الإلتزام التنظيمي ثلاث أسس إذا ما توفرت في أي نظام إجتماعي فلن إمكانية بقاءه و تماسكه تقوى و تزداد و هي :

6-1-1: **الإلتزام المستمر** ويعني أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه لبقاء الجماعة و لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يرى التنظيم الذي يعمل فيه و الإنتقال الأخر .

6-1-2: **الإلتزام التلاهي** :يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات إجتماعية تتضمن تماسك و تضامن الجماعة ،و يحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوكيات التي تقود البغضاء بين أفراد الجماعة و التركيز على السلوك الايجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي .

6-1-3: **الإلتزام الموجه** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة ، و الامتثال لسلطتها و المعايير التي تحددها . (العوفي مرجع سابق ،ص :37).

2-6: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور لئزام الأفراد إتجاه المنظمات بجُتلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، كما حدد العالمان (Meyer & Allen 1990) ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتتمثل هذه الأبعاد في :

6-2-1: البعد العاطفي و المؤثر:

ويشير إلى أن الفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بلى البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات تظاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقديم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات و المشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة.

فالبعد العاطفي أو الوجداني يعرفه الشوادقي "بأنه الإرتباط الشخصي و النفسي بين الفرد بذاته نتيجة الإرتباط بالمنظمة." (العوفي، مرجع سابق، ص: 37).

كما أن الإلتزام ألبعد العاطفي على توجه أهداف الفرد يتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لإقتراب الفرد من المنظمة و ندماجه بها و رغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات التالية :

- لدي شعور قوي بِلِئتمائي للمنظمة التي أعمل بها.
- تُشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة.
- شُعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.
- سأكون سعيدا عند قضاء بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة. (الصيرفي، 2005، ص: 218).

6-2-2-2 البعد الإستمراري :

و ينبثق من القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا رتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا كانت العوائد التي تقدمها المنظمات الأخرى أفضل من المنظمة التي يعمل بها فإنه لا يتردد بالإنتقال إلى الوضع الأخر .

درجات إلتزام الفرد في هذه الحالة التحكم بالقيم الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها إذ يلبتتم التنظيم مقابل ما سيفقده لو قدر الإلتحاق بجهة أخرى.

و يعرفه "كانتر" بأنه الإلتزام الذي يحدث عندما تكون هناك فوائد يحصل عليها الفرد من خلال مشاركته في التنظيم و تكاليف في حالة تركه التنظيم.

ويعرفه "توسي" بأنه الإلتزام بالبقاء في المنظمة لكون الفرد لا يستطيع تركها فالإلتزام الإستمراري يقوم على وعي و إدراك الفرد للتكاليف التي تترتب بتركه المنظمة التي يعمل فيها و لذلك فهو يعتمد على التفكير العقلي الخاص ليتجنب تلك التكاليف .(العوفي ، مرجع سابق ،ص: 37).

كما أن هناك حالة عدم تفاق حول ما إذا كان الإلتزام الإستمراري ذا بعد واحد ،أو متعدد الأبعاد فالبعث يفترض نه واحد في حين يفترض آخرون أنه ذا بعدين حيث يتمثل البعد الأول في التضحية تلأ التكاليف المرتبطة بترك التنظيم ،و يتمثل الأخر في نقص فرص العمل البديلة.

6-2-3: البعد المعياري أو (الأخلاقي) ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ،و يشير الإلتزام المعياري كذلك إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك نطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو للإلتزام حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الإلتزام المستند إلى القيم، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم .(جيرينبرج، براون ت/فاعي، بسيوني، 2004، ص ص : 216-217).

ونظرا للإرتباط الوثيق بين مكونات الإلتزام التنظيمي و أبعاده فلا بد من ذكر هذه

المكونات وهي :

-**الإقتناع:** وهو إقتناع الفرد داخليا بأهداف و غايات المنظمة و قيمها.

- **العمل:** يكون ببذل الجهد و العطاء الممكن لصالح المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- الإرتباط الوجداني يتمثل في الولاء الفرد للمنظمة و تعزيز رغبته للبقاء في العمل و الإستمرار فيها .

7/مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة ، مما تنتج أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام التنظيمي ، فعلى سبيل المثال : نجد أنه في حالة توفر الفرص الوظيفية ينخفض الإلتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ومع ذلك ف إن الإدارة سلتطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام التنظيمي من خلال ما يأتي :

7-1- الإثراء الوظيفي:

هو إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال، وقد تمتعوا بقدر كبير من الإستقلالية في أداء أعمالهم، وكان حل فعال جدا لزيادة و رفع الإلتزام.

7-2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي لتزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

7-3- إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة :

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة و أهدافها، كلما قوي لديه الإلتزام خاصة العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار من تتوافر فيه تلك القيم . (جيري نبرج، براون ت/فاعي، بسيوني. 2004، ص: 220-219).

8/ طرق قياس الإلتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار إيجابية كبيرة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى المنظمات لإستخدام وسائل و طرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الإلتزام الموجودة لدى العاملين، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الإلتزام لديهم، و قد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة و غير مباشرة للتعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

1- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة الشائعة الإستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين و هي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل :

- رغبة الفرد للبقاء في المنظمة .
- مستوى أداء العمال .
- كثرة الغياب عن العمل .
- دوران العمل .
- كثرة حوادث العمل .

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبه على المشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي الذي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها .

2- المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه لأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلبا أو إيجابيا و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة و ذلك من خلال تطبيق أسلوبين :

إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى إلتزامهم و حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بالسهولة. (العتيبي، 2008، ص:81).

ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الإلتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستوى الأفراد المبحوثين، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الإلتزام لديهم .

و في هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام و تحليله عدة مقاييس بهدف قياس مستويات الإلتزام الفرد بالمنظمة و قد تبينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها التي سوف نتناول بعضها و هي:

-مقياس ثورنتين: و الذي تضمن فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني .

-مقياس بوثر و زملائه و قد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس :

- درجة الإلتزام الأفراد بالمنظمة .
- ولاءهم و إخلاصهم لها .
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها .

سليمان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة و يمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام .

-مقياس مارش و ماكري: اللذان قدما مقياس للإلتزام و يتكون من 4 فقرات و قد أستخدم كأداة لقياس :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة .
- تعزيز إستحسان المنظمة .
- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل .
- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد .
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

-مقياس جورج و زملائه و هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية :

- سِلْتِخدام المعرفة و المهارة .
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه .
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية .
- بناء سمعة جيدة .
- العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات .
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (خضير و آخرون.1996،ص:79) .

9/آثار الإلتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً و نتائج سلبية أحياناً إذا ما وصل درجة المبالغة، ويمكن إيجازها على النحو التالي :

9-1- الآثار الإيجابية :

تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة و يعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.

خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع و المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى إمتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية و ضمان استقرارها و توازنها .

زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها و بلبتقرار العمالة و الإنتظام في العمل، و العمل بروح الفريق.

زيادة الجهد و الطاقة المبذولة مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل، وإنخفاض العمل و معدل دوران العمل و نسبة الغياب والتأخير و اللامبالاة و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة.

9-2- الآثار السلبية:

العزلة الإجتماعية و سيطرة الهموم على العمل.

ونظراً لأهمية العلاقة بين متغيري الإلتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية، و أثر تلك العلاقة على الفرد و المنظمة و المجتمع، فتل تناول العدالة التنظيمية مفهوماً و أشكالاً و أبعاداً و مراحل ونظريات يؤدي إلى وضوح الرؤية و تكاملها في تحديد أثر علاقة المتغيرات الشخصية و النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي. (أبو بنعة، 2001، ص155).

والجدول الموالي يوضح الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (1) : يمثل الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
<p>انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية</p>	<p>-الأمان الأهداف و الاتجاه -التصور الذاتي الايجابي -المكافآت التنظيمية -الجاذبية للعاملين المحتملين الشعور بالارتباط و الانتماء</p>	الفرد
<p>-التفكير الجماعي انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف الصراعات بين الجماعات</p>	<p>-ثبات العضوية -فعالية الجماعة -التماسك</p>	جماعة العمل
<p>انخفاض القدرة على التطور و التكيف</p>	<p>زيادة الفاعلية ترجع لجهود الفرد انخفاض معدل الدوران -انخفاض نسبة الغياب انخفاض نسبة التأخير الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم</p>	المنظمة

(المصدر: خالد الوزان محمد احمد لمناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة م اجيستير

،دراسة غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،البحرين، 2006، ص52).

من خلال هذا الجدول نجد أن للإلتزام التنظيمي آثار سلبية وأخرى ايجابية ،حيث تؤكد الآثار الإيجابية أن تفاعل مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالمرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإلتزام و الأمان،التصور الذاتي الايجابي ،القوة ،وجود أهداف أو أعراض لحياة

الفرد كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل جهد.

بينما نجد أن الآثار السلبية ترتبط بالتكاليف، فبالرغم من أن للإلتزام الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها:

1 قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

2 قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .

3 زيادة الضغوط العائلية و الإجتماعية ، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على لتزاماته الأخرى وهذا يؤدي إلى الضغوط على الفرد.

أما بالنسبة لمستوى الإلتزام لمجموعات العمل نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الإلتزام يؤدي إلى عدة آثار سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحظى اهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن الآثار الإيجابية للإلتزام على جماعات العمل تتمثل في :

✓ كلما زادت درجة الإلتزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية.

✓ كلما زادت درجة لئزام المجموعة كانت على إستعداد لبذل الجهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

✓ كلما زادت درجة الإلتزام المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين نجد أن الآثار السلبية تتمثل في :

أ- لخفض القدرة على الإبتكار و التكيف من خلال لبتقرار العمالة .

بـتخفيض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة و في هذا الصدد يرى " أوليفر Olive" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشر سلبي على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل لتزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة و ينظرون إلى المنظمة بصورة أفضل .

جـ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل فتحا على الآراء و القيم الجديدة .

زهادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى .

أما بالنسبة لمستوى الإلتزام على مستوى المنظمات فنجد أن الآثار الايجابية له تتمثل في :

أ- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول و إنخفاض معدل الدوران .

ب- إنخفاض نسبة الغياب والتأخير .

جـ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين داخل التنظيم والذين هم من خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر لتزاما يهتجون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

د- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل تفتحا على الآراء والقيم الجديدة .

هـ زيادة فرص الصراع بين الجماعات .

و- تخفيض معدل دوران العمل .

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران و الغياب لهما آثار ايجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة و مكان العمل و المنافع التي يحصل العاملون من المنظمة سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية و تكلفة الحصول عليها .

أما الآثار السلبية فتتمثل في :

نخفاض القدرة على الإبداع و الابتكار إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في جنرال موتورز وجد أن أفراد الإدارة العليا الين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخ في لديهم القدرة على الإبتكار والإبداع. (الصيرفي، 2005، ص ص 229-232).

خلاصة الفصل :

كخلاصة لهذا الفصل نجد أن الإهتمام بدراسة الإلتزام التنظيمي لم يكن وليد الصدفة و إنما هو إهتمام نابع من الآثار المختلفة التي يمكن أن تنتج عن الإلتزام العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها، فالإلتزام التنظيمي بمثابة المرآة التي تعكس نهجاء المورد البشري للمؤسسة و مدى التناغم بين قيم المؤسسة و بين قيم الفرد، و بروز هذا الأخير في ظل المؤسسات رمز للفعالية التنظيمية من خلال تحقق الرضا الوظيفي وهذا سبيل لتحقيق أهداف الفرد أولاً والمنظمة ثانياً ثم المجتمع ككل وهذا كله نلجأس لتلك الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة.

الحائب التطيقى

الفصل

الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد

- 1- حدود الدراسة.
- 2 مجتمع الدراسة.
- 3 منهج الدراسة .
- 4 أدوات الدراسة.
- 5- عرض تقنيات البحث.
- 6 - الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال عرض و تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم والعينة و نوعها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية، وبعدها ستحاول الطالبة الباحثة التطرق إلى عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تم إجراؤها على إطارات مؤسسة مديرية الشؤون الاجتماعية - سونا طراك - بسكرة.

1- حدود الدراسة:1-1- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك لولاية بسكرة ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة لأهميتها وحساسية هذه المؤسسة و الدور الفعال الذي تقدمه للدولة و ينعكس على المجتمع .

*** نشأة مديرية الشؤون الاجتماعية:**

تأسست المؤسسة في 01 مارس 1972 ولم تكن إلا لحقه تابعة لناحية الشرق شؤون سكيكدة ثم ترقى إلى مستوى ناحية تابعة لمديرية الخادمت الاجتماعية بالجزائر العاصمة ، فأصبحت مستقلة بذاتها لديها الحرية التصرف وهذا ابتداء من 01 جانفي 1989، ولما أصبحت هذه الناحية مستقلة عن ناحية الشرق ،أخذت على عاتقها مسؤولية خدمة العمال التابعين لشركة الأصلية من الناحية الاجتماعية لأنها مؤسسة خدماتية فهي تؤمن لعمال المؤسسة سواء داخل إقليم الولاية أو الضواحي التابعة لها للمحطات المتواجد فيها تابعة للمديرية وهي 16 محطة .

أما معنى مديرية الشؤون الاجتماعية في ناحية بسكرة فهي تلتزم ب عدة عمليات ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحسين الرفاهية المادية للعمال .
- توفير وسائل النقل للعمال .
- توفير الرعاية الصحية للعمال و أسرهم .
- توفير وحدات سكنية للعمال .
- رعاية مجموعة خاصة التي تشمل: (تنفيذ برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي، رعاية الطفولة، النشاطات الثقافية و الترفيهية و الرياضية، التعرف على المواد و المعدات اللازمة لظروف جيدة للرياضة في وحدات سوناطراك ، توفير خدمات الصيانة و استمرار توافر المرافق الرياضية، توفير خدمات الصيانة و استمرار توافر المرافق الرياضية).

1-2- الحدود الزمانية:

بعد اختيار الطالبة الباحثة لميدان الدراسة وقيامها بالدراسة الميدانية ق امتبزيارة استطلاعية لمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك يوم 20/12/2015 ، للتعرف أكثر على واقع المديرية ، حيث تم تزويد ها بمعلومات كافية حول موظفيها .

2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميعالموارد البشرية بمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بسكرة ، والمقدر عددهم الإجمالي ب 127 عامل وقد تم اختيار أفراد عينة بحثنا المتمثلة في جميع إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية .

2-1 - عينة الدراسة :

من خلال مجتمع الدراسة تم اختيار أفراد العينة والمتمثلة في فئة الإطارات ب مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بسكرة ، و الذي يقدر عددهم الإجمالي ب (50) إطار ، وقد تم اختيار أفراد عينة بحثنا بالطريقة القصدية وبأسلوب المسح بالعينة المتمثلة في جميع إطارات المؤسسة محل الدراسة المقدرة ب 50 إطارا .

جدول رقم (3):يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
42%	21	ذكور
58%	29	إناث
100%	50	المجموع

المصدر: الطالبة الباحثة .

3- منهج الدراسة:

يعد اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي وهو الأساس الصحيح للحصول على معلومات وبيانات دقيقة، كما يعتبر المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة والمشكلة موضوع الدراسة ، والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكل من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات. (مصطفى محمود أبو بكر. احمد عبد الله اللوح، 2006، 43.42).

ومن البديهي أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وانطلاقاً من طبيعة للواحدة فقد استخدمت الباحثة " **المنهج الوصفي** " لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذا البحث، ويقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها. (عبد المجيد قدي. 2005، ص:5).

4 أدوات الدراسة:

يستهدف هذا البحث الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية بولاية سوناطراك بسكرة. يتطلب كل بحث تقنيات لجمع البيانات ، تمثل وثيقة الارتباط منهج الدراسة وطبيعة الموضوع والهدف منه ، لذا كان اعتمادها على أداة الاستبيان ك تقنية أساسية لكونه وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث ، و تشمل على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها ينتظر من المبحوث معلومة.

إنطلاقاً من هنا اعتمدت الطالبة الباحثة على أداة الاستبيان وهو الأكثر استعمالاً في البحوث الإنسانية وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين أو ظاهرة ما ، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب من أفراد العينة الإجابة عنها.

ويعرفه على عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ، و يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية لبتي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات و آراء الأفراد" و أهم ما يميز الاستبيان هو توفير الوقت و الجهد على الباحث. (محمد عبيدات وآخرون ، 1999، ص:55).

أما عن الاستبيان المطبق في هذا البحث، والذي يقيس متغيرات هذه الدراسة ، ويشمل على أبعاد و مجموعة بنود ثم أجريت عليه دراسة استطلاعية لتفحص مدى صلاحية البنود وثباتها ، كما عمدت إلى تقسيمه إلى محورين ، وهو مصمم على الشكل التالي :

*المحور الأول:

يتعلق بالاتصال التنظيمي الذي من خلاله يتم التعرف على أحكام لإطارات.

*المحور الثاني:

يتعلق بالالتزام التنظيمي بحيث يتضمن ثلاث أبعاد هي الالتزام المعياري و الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري .

قامت الطالبة الباحثة بعرض أداة الدراسة الخاصة بالاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في العمل و التنظيم و البالغ عددهم (4) محكمين وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراته و دقته من الناحية العلمية و الملحق رقم (2) يبين أسماءهم و شعبهم.

ولقد أعدت الطالبة الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبيان لقياس ما وضعت لأجله و تصحيح و نقل أو تعديل العبارات الغير مناسبة ، وكذلك ما يرى المحكمين انه ينبغي حذفه أو إضافته أو إعادة صياغته ، وقد تم الأخذ بآرائهم بما يحقق أهداف الدراسة والجدول الموالي يوضح كل ما تطرقنا له من تعديلات في الاستبيان .

جدول رقم (4): يبين العبارات التي تم تعديلها وحذفها من الاستبيان .

المحاور	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل	البنود المحذوفة
محور الاتصال التنظيمي	2/تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك . 4/كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط. 9/المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك . 11/اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك . 28/تلجا إلى التحدث مع العمال الآخرين بخصوص العمل .	2/تتصل بك الإدارة بشكل مستمر خلال أدائك لعملك . 4/كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط. 9/يساعدك الاتصال وجه لوجه مع مشرفك على أداء عملك . 11/ترى بان الاتصال مهم لتحسين أدائك . 28/تلجا الى التحدث مع زملائك بخصوص العمل .	لا توجد
محور الالتزام التنظيمي	1/لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلي المهني .	1/لمؤسستك الفضل في بناء حياتك المهنية.	16/استمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل . 26/استمر بعملي حتى لو كان لي رغبة في تركه.

المصدر: الطالبة الباحثة.

بعد حذف و تعديل بعض البنود أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على 59 بنداً.

(ملحق رقم 1) .

5- عرض بتقيات البحث:

اعتمدت في هذا البحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع لبيانات ، ويشمل هذا على العديد من البنود و الأبعاد ، إستندت على محورين ، ضمن بطاقة قدمت لأفراد العينة في شكل استبيان ، وتتضمن هذه البطاقة ما يلي:

5-1- محور الاتصال التنظيمي:

و الصمم من طرف الطالبة الباحثة ، حيث تضمن محور الاتصال التنظيمي (30 عبارة) ، بحيث يطلب من المبحوثين اختيار إجابة من ثلاثة إجابات و يعطي ال درجات وفقا لمقياس ليكرت ، وكانت البدائل كالتالي : (موافق ، محايد ، غير موافق) .

جدول رقم (5): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد من طرف الطالبة الباحثة.

الدرجات	البدائل
3	موافق
2	محايد
1	غير موافق

المصدر : الطالبة الباحثة.

5-1-1- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

✓ الصدق :

لتحقيق صدق الاستبيان قمنا بحساب الصدق باعتماد معادلة لاوتشي ودرجة البنود المكونة لها 0.92 وهو مرتفع .

مج نعم - مج لا

معادلة لاوتشي المتمثلة في: ص ب : _____

عدد المحكمين

ص ب : صدق البند.

ن : عدد المحكمين.

ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي :

مج ص ب

ص م : _____

عدد البنود

ص م : صدق المحكمين .

مج ص ب : مجموع صدق البنود .

✓ الثبات:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة وذلك بحساب معامل الارتباط (Test-Retest) للتطبيق ، استعملت الطالبة الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ، ومن أجل ذلك قامت باختيار عينة تتكون من 10 إطارات تم إجراء التطبيق الأول بتاريخ 2016 /02/14 وبعد مرور مدة زمنية محددة ب 20 يوم و الذي يصادف

تاريخ 2016/03/06 تم إعادة توزيع الاستبيانات ، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي :

- العينة تساوي 10 أفراد.
- نستعمل هنا معامل الارتباط "بيرسون" والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$N \sum x.y - (\sum x).(\sum y)$$

R=

R=ط

معامل الارتبا

N= عدد العينة

مجموع درجات التطبيق الأول في درجات التطبيق الثاني = $\sum(x.y)$

مربع مجموع درجات التطبيق الأول = $(\sum x)^2$

مربع مجموع درجات التطبيق الثاني = $(\sum y)^2$

مجموع مربع درجات التطبيق الأول = $\sum x^2$

مجموع مربع درجات التطبيق الثاني = $\sum y^2$

بعد القيام بالعمليات الحسابية للإستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون (على عينة البحث المكونة من 10 أفراد ، تحصلت الطالبة الباحثة على معامل الثبات قيمة (0.97) وهو معامل ارتباط ذو علاقة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق .

جدول رقم(6): يبين كيفية حساب الثبات لمحور الاتصال التنظيمي.

Y2	X2	X . y	y	x	n
3364	3364	3364	58	58	1
6889	6724	6806	83	82	2
4096	4096	4096	64	64	3
3969	3969	3969	63	63	4
5476	5476	5476	74	74	5
6889	6889	6889	83	83	6
7056	5929	6468	84	77	7
6889	6400	6640	83	80	8
6241	6241	6241	79	79	9
6724	6724	6724	82	82	10
57593	55812	56673	753	742	المجموع

المصدر: الطالبة الباحثة.

X = عدد درجات التطبيق الأول =

y = عدد درجات التطبيق الثاني =

N = عدد الأفراد =

5-2-م محور الالتزام التنظيمي:

يتضمن محور الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد متمثلة في : الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري ، حيث تحتوي على (29 بندا) ، تعطى الإجابات على سلم ليكرت بالأبعاد التالية : موافق- محايد-غير موافق.

فيما يخص الأبعاد الثلاثة (3) التي يقيسه الاستبيان هي:

• **الالتزام العاطفي** : هو شعور الموظف أن أهدافه و قيمه توافق أهداف و قيم المنظمة و يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف .

• **الالتزام الاستمراري** و هو شعور الموظف بان تركه للعمل سيكلفه الكثير.

• **الالتزام المعياري** : هو شعور الموظف بالالتزام تجاه المنظمة و الزملاء و البقاء في

المنظمة هو نوع من الواجب.

وقد بني هذا الاختبار بطريقة يمكن تكيفه مع مختلف مجتمعات البحث، وقد تم الإجابة

على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت (موافق-محايد-غير موافق) بحيث تعطى لكل من البدائل درجات و هي كالتالي:

- موافق تعطى للمجيب 3 درجات.
- محايد تعطى للمجيب 2 درجات.
- غير موافق تعطى للمجيب 1 درجات .

5-2-1- الخصائص السيكومترية لاستبيان:

✓ **الصدق:**

لتحقيق صدق الاستبيان قمنا بحساب الصدق باعتماد معادلة لاوتشي ودرجة البنود المكونة لها **0.91** وهو مرتفع.

✓ **الثبات :**

بعد القيام بالعمليات الحسابية للإستبيان باستخدام معامل (الارتباط بيرسون) على عينة البحث المكونة من 10 افراد ، حصلنا على معامل الثبات قيمة (0.92) وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق .

جدول رقم (7): يبين كيفية حساب الثبات لمحور الالتزام التنظيمي.

Y2	X2	X . y	y	x	n
4900	4900	4900	70	70	1
6400	6241	6320	80	79	2
4900	5329	5110	70	73	3
6084	5776	5928	78	76	4
6241	6241	6241	79	79	5
6084	5776	5928	78	76	6
6400	6084	6240	80	78	7
5929	5776	5852	77	76	8
5929	5929	5929	77	77	9
5776	5776	5776	76	76	10
58643	57828	58224	765	760	المجموع

المصدر: الطالبة الباحثة

X = عدد درجات التطبيق الأول =

y = عدد درجات التطبيق الثاني =

N = عدد الأفراد =

6- الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة:

اعتمدت في تحليل بيانات البحث على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم الاعتماد على الأدوات التالية:

- معادلة لاوتشي لحساب الصدق.
- المتوسطات الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- الانحراف المعياري.

خلاصة الفصل :

قّامت الطالبة الباحثة في هذا الفصل بالتطرق إلى تعريف المنهج المتبع في هذه الدراسة وعرض تقنيات البحث و طريقة جمع البيانات و إيضاح مكان و زمان تطبيق الدراسة و تحديد كذلك المجتمع الأصلي و عينة البحث المعتمدة و نوعها معتمدة كذلك على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات و تبويبها و ذكر طرق و معادلات الأساليب الإحصائية المستخدمة لحساب النتائج .

الفصل

الخامس

عرض ومناقشة وتفسير النتائج الدراسة .

تمهيد

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

- 1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى .
- 1-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 1-3- عرض النتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 1-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 1-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 1-7- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرئيسية.
- 1-8- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرئيسية.
- 2- نتائج الدراسة.

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض و طرح كل ما تم التوصل إليه من بيانات و نتائج و حلول لهذه التساؤلات سواء التساؤل العام أو التساؤلات الفرعية و كذا عرض و تحليل و مناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة و مقارنتها بما توفر لدينا من دراسات سابقة على ضوء الإشكالية و الفرضيات المتوقعة .

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :**1-1: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام المعياري لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بسكرة .

1-1-1:النتائج الخاصة بمحور الإتصال التنظيمي و بعد الإلتزام المعياري .

✓ حساب المدى : أكبر درجة - أقل درجة

$$\text{المدى} = \frac{\text{عدد الدرجات}}{\text{عدد الدرجات}}$$

حساب المدى لمحور الإتصال التنظيمي :

$$90 - 30$$

$$20 \div \frac{90 - 30}{3}$$

3

جدول رقم (08) : يبين المجال و التقدير الموافق لمحور الإتصال التنظيمي.

التقدير	المجال
ضعيف	30 — 50
متوسط	51 — 71
قوي	72 — 90

المصدر: الطالبة الباحثة

جدول رقم (09): يبين قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الإتصال التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	0,314	2,94
2	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	0,37	2,84
3	تجد راحتك في البقاء في مجال العمل.	0,37	2,84
4	ترى بان الاتصال مهم لتحسين أدائك.	0,452	2,8
5	يساعدك الاتصال وجه لوجه مع مشرفك على أداء عملك.	0,527	2,74
6	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	0,573	2,72
7	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	0,607	2,72
8	تتصل الإدارة بك بشكل مستمر خلال أدائك لعملك.	0,702	2,58
9	تفهم تصرفات زملائك في العمل وتأخذها بعين الاعتبار	0,499	2,58
10	معلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	0,733	2,56
11	تصغي باهتمام لنصائح زملائي في العمل.	0,611	2,56
12	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.	0,734	2,54
13	تربطك علاقات صداقة مع زملاء العمل.	0,646	2,54

2,52	0,614	تلتجأ إلى التحدث مع زملائك بخصوص العمل.	14
2,5	0,647	تشارك الزملاء في التحدث عن انشغالاتهم.	15
2,5	0,735	ترفض تدخل الآخرين في أمور عملك.	16
2,48	0,735	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	17
2,48	0,677	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	18
2,48	0,646	الإدارة مهتمة بلمستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	19
2,46	0,734	تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة.	20
2,42	0,673	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	21
2,4	0,728	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة	22
2,36	0,776	هتلمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل.	23
2,34	0,658	تتبر أن تواصلك بالإدارة يرفع من مستوى أدائك في عملك.	24
2,32	0,713	تلتجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	25
2,2	0,904	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.	26
2,18	0,691	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة	27

		عملك.	
28	0,807	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.	2,04
29	0,808	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.	2
30	0,771	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	1,76
المتوسط الحسابي للمحو الإتصال التنظيمي: 74.40			

المصدر: الطالبة الباحثة

يتضح من الجدول السابق رقم (09) متوسطات عبارات محور الإتصال التنظيمي يتراوح بين (2.94 - 1.76) يبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (74.40) و الإنحراف المعياري (8.11) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (72-90).

حيث تحصلت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حيث بلغ (2.94) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (1) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (23) و التي تنص على: " تغيب عن العمل إلا لضرورة القصوى ".، وتحصلت كذلك العبارة رقم (3) على أعلى متوسط حيث بلغ متوسطها (2.84) و التي تنص على: " تجد راحتك في البقاء في مجال العمل"، والعبارة رقم (5) و البالغ متوسطها (2.74) هو عالي والتي تنص: " يساعدك الإتصال وجه لوجه مع مشرفك على أداء عملك".

أما أدنى عبارات إستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والتي بلغت متوسط (1.76) هي العبارة رقم (30) و التي تنص على تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة" وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (30) ترتيبها بين عبارات المحور ككل (30) والعبارة رقم (29) و التي بلغت متوسط (2) و التي تنص على: " تعتبر النقابة وسيلة

هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة ،"وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (29) و ترتيبها بين عبارات المحور ككل (29).

يتضح من خلال الجد اول السابقة الخاصة بمحور الإتصال التنظيمي أن المتوسط الحسابي العام هو (74.40) الإنحراف المعياري هو (8.11) بحيث جاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (72 - 90) هذا دال على أن الإتصال التنظيمي قوي لدى إطارات مديريةية الشؤون الإجتماعية لشركة سوناطراك بولاية بسكرة .

حساب المدى لبعدها الإلتزام المعياري :

10 - 30

6= _____ -

3

جدول رقم (10): يبين المجال و التقدير الموافق لبعدها الإلتزام المعياري.

التقدير	المجال
ضعيف	16 _____ 10
متوسط	24 _____ 17
قوي	30 _____ 25

المصدر: الطالبة الباحثة

جدول رقم(11) يبين قيم المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لهعد الإلتزام المعياري.

رقم العبارة	عبارات اليعد (لالتزام المعياري)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تشعر بئك الإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك .	0,385	2,88
2	تعتبر مؤسستك هي المكان الذي تفضل العمل فيه.	0,385	2,88
3	تحرص على بقاءك في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها.	0,405	2,86
4	إن التزامك الأخلاقي تجاه زملائك يدفعك للبقاء معهم في المؤسسة.	0,465	2,78
5	تعتقد أن تركك لعملك الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.	0,647	2,7
6	لمؤسستك الفضل في بناء حياتك المهنية. .	0,551	2,68
7	تتشابه قيمك و توجهاتك مع القيم و توجهات المؤسسة.	0,53	2,62
8	تشعر بان أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	0,642	2,42
9	توفر مؤسستك فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين .	0,626	2,34
10	تعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.	0,763	2,3
المتوسط الحسابي الكلي لليعد: 26.46			

المصدر :الطالبة الباحثة.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (11) متوسطات عبارات بعد الإلتزام المعياري تتراوح ما بين (2.88 - 2.3) حيث يبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (26.46) والإنحراف المعياري (1.87) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (25-30) ويظهر من الجدول أن درجة الإلتزام المعياري لدى الإطارات كانت بدرجة قوية.

وحصلت العبارة رقم (01) على أعلى متوسط حيث بلغ (2.88) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (01) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (09) والتي تنص على: "تشعر بأن الإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك"، والعبارة رقم (03) تحصلت كذلك على أعلى متوسط و البالغ (2.86) كان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (03) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (05) و التي تنص على: "تحرص على بقائك في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها".

أما أدنى عبارات إستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغت متوسط (2.3) هي العبارة رقم (10) والتي تنص على: "تعتقد أن الإستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف" وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (10) ترتيبها بين عبارات المحور ككل (08) والعبارة رقم (05) و التي بلغت متوسط (2.7) و التي تنص على: "تعتقد أن تركك لعملك الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي"، وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (05) وترتيبها بين عبارات المحور ككل (07).

يتضح من خلال الجداول السابقة والخاصة بمحور الإلتزام المعياري أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان (26.46) والإنحراف المعياري (1.87) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (25-30) هذا دال على أن الإلتزام المعياري قوي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بولاية بسكرة.

الجدول رقم (12) : يوضح النتائج الخاصة ببعء الإلتزام المعياري.

		الإلتزام المعياري	الإتصال التنظيمي
الإلتزام المعياري	معامل بيرسون	1	0,492
	مستوى الدلالة		0,000
	العينة	50	50
الإتصال التنظيمي	معامل بيرسون	0,492	1
	مستوى الدلالة	0,000	
	العينة	50	50

دالة إحصائية عند مستوى: 0,01.

المصدر: من مخرجات spss.

نستنتج من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الإتصال التنظيمي الإلتزام المعياري قد بلغت نسبة (0,492) و هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام المعياري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراكبسكرة.

1-2 : مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام المعياري لدى إطاره تيررية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا كبركة .

يتضح من خلال الجد اول السابق رقم (09) ورقم (11) رقم (12) أن المتوسط الحسابي للإتصال التنظيمي بلغ (74.40) و المتوسط الحسابي للإلتزام المعياري هو (26.46) مما يكشف عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الإتصال و الإلتزام المعياري لدى الإطارات و هذه النتيجة تتفق مع دراسة رابح برباخ سنة (2014) هذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على وجود الإتصال التنظيمي داخل المنظمة وهذا الإتصال يؤثر على غالبية العمال مما يولد لديهم التزام معياري ويجعل العامل يبني استعداد كامل لبذل كل جهده من أجل الإستمرار و إنجاح المنظمة، وهذا يعتبر عنصر إيجابي على إفتخار الموظف بالإلتساب إلى الشركة التي يعمل بها و إقتناع الموظف لأهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، و نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى بأن الإدارة تسعى من أجل وصول المعلومات في الوقت المناسب و أن العامل يحس بعدالة المؤسسة مما يخلق لديه دافعية لأداء الأعمال المقدمة له بكل قوة و ثقة ، وكلما كان هناك إفتتاح في قنوات الإتصال مع ضمان وصول المعلومات إلى كل عضو في المؤسسة كلما أحس الفرد بإنتماءه للمؤسسة ومنه أداء المهام الموكلة له بدقة.

يمكن تفسير نتيجة الإلتزام المعياري أن العمال داخل مناصب عملهم يسرون وفق معيار محدد حتى لا يسببوا قلقا لمنظمتهم أو يتركون إنطبعا عاسيئا لدى زملائهم و لكي لا تؤثر بالتحديد على علاقتهم داخل التنظيم ككل بسبب تركهم للعمل، إذن فهم ملتزمين حتى ولو كان على حساب أنفسهم ، ويشعر العامل ببلن للإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفع ه للبقاء في عم له وأيضا الحرص على البقاء في المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجور فيها، ولها الفضل الكبير في بناء حياته المهنية و الإجتماعية ككل .

1-3: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام العاطفي لدى إطارات شركة سونا طراك.

1-3-1: نتائج الخاصة ببعء الإلتزام العاطفي.

حساب المدى لبعء الإلتزام العاطفي :

$$30 - 10 = 20$$

$$6 = \frac{20}{3}$$

جدول رقم (13): يبين المجال و التقدير الموافق لبعء الإلتزام العاطفي.

التقدير	المجال
ضعيف	10 — 16
متوسط	17 — 24
قوي	25 — 30

المصدر: الطالبة الباحثة.

جدول رقم (14) يبين قيم المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعء الإلتزام العاطفي .

رقم العبارة	عبارات البعد (الالتزام العاطفي)	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تشعر بالسعادة من خلال عملك في مؤسستك الحالية .	0,274	2,92
2	إتمائك إلى مؤسستك لا تعوضه بمؤسسة أخرى بديلة.	0,416	2,9
3	تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة.	0,452	2,86
4	جو العمل السائد في مؤسستك يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها .	0,438	2,82
5	تعتبر نفسك على درجة عالية من الإلتزام إتجاه العمل.	0,452	2,8
6	تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة.	0,565	2,74
7	لا تتنازل عن عملك لصالح منظمات أخرى.	0,598	2,64
8	ترغب في استمرار العلاقة التي تربطك بزملائك داخل العمل.	0,609	2,58
9	ارتباطك بعملك بدوافع الذاتية.	0,693	2,36
10	تستمتع بالحديث عن عملك مع أصدقائك خارج نطاق العمل.	0,681	2,16
المتوسط الحسابي للبعء: 26.78			

المصدر: الطالبة الباحثة.

يتضح من الجدول السابق رقم (14) متوسطات عبارات بعد الإلتزام العاطفي تتراوح ما بين (2.92 - 2.8) حيث يبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (26.78) الإنحراف المعياري (2.46) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (25-30) ويظهر من الجدول أن درجة الإلتزام العاطفي لدى الإطارات كانت بدرجة قوية.

وحصلت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حيث بلغ (2.92) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (1) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (11) و التي تنص على: "تشعر بالسعادة من خلال عملك في مؤسستك الحالية". والعبارة رقم (3) على أعلى متوسط و البالغ (2.86) كان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (3) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (20) و التي تنص على تشع بالفخر عندما تخبر الآخرين أنك تعمل في هذه المؤسسة".

أما أدنى عبارات إستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغت متوسط (2.8) هي العبارة رقم (5) و التي تنص على: "تعتبر نفسك على درجة عالية من الإلتزام إتجاه العمل" وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (9) ترتيبها بين عبارات المحور ككل (19)، والعبارة رقم (2) والتي بلغت متوسط (2.9) والتي تنص على: "إنتمائك إلى مؤسستك لا تعوضه بمؤسسة أخرى بديلة"، وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (8) ترتيبها بين عبارات المحور ككل (12).

من خلال الجدول السابقة الخاصة ببعد الإلتزام العاطفي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان (26.78) الإنحراف المعياري (2.46) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (25-30) هذا دال على أن الإلتزام العاطفي قوي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بولاية بسكرة.

الجدول رقم (15) : يوضح النتائج الخاصة ببعء الالتزام العاطفي.

		الإلتزام العاطفي	الإتصال التنظيمي
الإلتزام العاطفي	معامل بيرسون	1	0,722
	مستوى الدلالة		0,000
	العينة	50	50
الإتصال التنظيمي	معامل بيرسون	0,722	1
	مستوى الدلالة	0,000	
	العينة	50	50

دالة إحصائية عند مستوى: 0,01

المصدر: من مخرجات spss.

نستنتج من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الإتصال التنظيمي و الإلتزام العاطفي قد بلغت نسبة 0,722 و هذا يدل على وجود علاقة قوية بين لتجمل التنظيمي و الإلتزام العاطفي لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا اكسكرة .

1-4: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام ال عاطفي لدى إطلوبلوتية الشؤون والاجتماعية لشركة سونا طرا كبسكرة .

يتضح من خلال الجد اول رقم (09) رقم (14) رقم (15) أن المتوسط الحسابي للإتصال التنظيمي بلغ (74.40) و المتوسط الحسابي للإلتزام ال عاطفي هو (26.78) مما يكشف عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال و الإلتزام ال عاطفي لدى الإطارات ، وهذا يدل على أن أفراد العينة أكدون على أهمية وجود كل نوع من أنواع الإتصال، فالمنظمة هنا تقوم بالعديد من الإجراءات و المهام، و تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة و فريدة لأسلوب العمل و الإدارة و العلاقات داخل المنظمة بحيث تسعى المنظمة كذلك إلى رفع الإلتزام العاطفي لل عاملين و إنتمائهم لها من خلال الإتصال الغير لفظي مثل الرسائل الشفهية أو التواصل عن طريق تعابير الوج هالتي تحمل معاني غزيرة، مثل الإبتسامة و للمس أو الرتابة على الظهر الدالة على العاطفة و الحب، و المصافحة الجيدة التي تولد السعادة و الصداقة و الرضا عن كل ما يحدث داخل التنظيم ، و بالتالي يجد راحته في البقاء في هذا العمل و يشعر بالسعادة من خلال أداء عمله في هذا المؤسسة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة بو عطيط (2009)، كما نوضح أيضا أن الإتصال بالطريقة الشفهية (الغير لفظية) و وصول المعلومة للأفراد بطريقة صحيحة و سليمة و دون تحريف يخلق لديهم الدافعية في العمل ، و أن وجود العلاقات الشخصية الجيدة تعطي الفرد إحساس بالإنتماء للمنظمة. و بالتالي يحدث هنا ما يسمى بالإلتزام العاطفي للعامل، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة وليد عبدلي سنة (2014) في هذه النقطة بالتحديد.

و يتضح من خلال الجدول أن أغلب الإجابات على العبارات التي تحمل متوسطات عالية مثل شعوره بالسعادة من خلال عمله في المؤسسة الحالية و كذا شعوره بالفخر عند إخبار الآخرين بأنه تابع لهذه المنظمة و ما يدفعه للبقاء فيها هو الجو المريح السائد فيها و يؤكد على عدم تنازله على عمله لصالح أي منظمة أخرى حتى و لو كان العمل فيها ممتع و مريح ، من هنا نستنتج أن زيادة ارتباط العامل بمؤسسته يترتب عليه نقص في إحتتمالات الإنتقال إلى مؤسسة أخرى.

وحسب البيانات فإن النتائج تدل على أن كل فرد داخل المؤسسة يسعى لتحقيق أهدافها وهذا نظر لوجود قنوات داخلية بغايات وقيم المؤسسة مما يكون حافزا على بذل الجهد أكثر والعطاء الممكن لصالح المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .

1-5: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام الإستمراري لدى إطارهتيرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراكسكرة .

1-5-1 :نتائج الخاصة ببعء الإلتزام الاستمراري.

حساب المدى لهللإلتزام الإستمراري:

$$9 - 27$$

$$6 = \frac{\quad}{\quad}$$

3

جدول رقم (16) :يبين المجال و التقدير الموافق ببعء الاللتزام الاستمراري.

التقدير	المجال
ضعيف	9 — 14
متوسط	15 — 20
قوي	21 — 27

المصدر: الطالبة الباحثة.

جدول رقم (17): يبين قيم المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لهعد الإلتزام الإستمراري.

رقم العبارة	عبارات البعد (الإلتزام الإستمراري)	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تحب البقاء و الإستمرار في عملك الحالي.	0,314	2,94
2	من الصعوبة ترك عملك بغض النظر عن الأسباب الوظيفية.	0,405	2,86
3	لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ التقاعد .	0,482	2,82
4	تشعر أن ترك عملك يسبب لك عدة مشاكل (شخصية و نفسية و اقتصادية و اجتماعية).	0,555	2,76
5	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتك إذا تركت عملك الحالي بالمؤسسة.	0,535	2,6
6	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذك على الاندفاع نحو عملك .	0,707	2,5
7	لن تقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	0,762	2,48
8	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.	0,646	2,48
9	تقبل بأي وظيفة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل في هذه المؤسسة .	0,857	2,14
المتوسط الحسابي لهعد : 23.58			

المصدر: الطالبة الباحثة.

يتضح من الجدول السابق رقم (17) متوسطات عبارات بعد الإلتزام الإستمراري تتراوح بين (2.94 - 2.5) بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (23.58) والانحراف المعياري (2.11) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (21-27) ويظهر من خلال الجدول أن درجة الإلتزام الإستمراري لدى إطارات كانت بدرجة قوية.

وخلصت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حيث بلغ (2.94) كان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (1) ترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (28) و التي تنص على: " تحب البقاء و الإستمرار في عملك الحالي . أما أدنى عبارات إستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ متوسط (2.5) هي العبارة رقم (6) و التي تنص على: " ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذك على الإندفاع نحو عملك ،" وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (6) و ترتيبها بين عبارات المحور ككل (24) والعبارة رقم (5) و التي بلغ متوسط (2.6) و التي تنص على نشتضطرب الكثير من الأمور في حياتك إذا تركت عملك الحالي بالمؤسسة. " وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد (5) ترتيبها بين عبارات المحور ككل (23).

يتضح من خلال الجداول السابقة الخاصة بـ الإلتزام الإستمراري أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان (23.58) والانحراف المعياري (2.11) وجاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (25-30) دال على أن الإلتزام الإستمراري قوي لدى إطارات مديرية الشؤون الإجتماعية لشرلفقونا طراك بولاية بسكرة.

الجدول رقم (18) يوضح النتائج الخاصة بالالتزام الإستمراري.

		الإلتزام الإستمراري	الإتصال التنظيمي.
الإلتزام الإستمراري	معامل بيرسون	1	0,419
	مستوى الدلالة		0,002
	العينة	50	50
الإتصال التنظيمي	معامل بيرسون	0,419	1
	مستوى الدلالة	0,002	
	العينة	50	50

دالة إحصائية عند مستوى : 0,01

المصدر: من مخرجات spss.

نستنتج من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الإتصال التنظيمي و الإلتزام الإستمراري قد بلغت نسبة 0,419، و هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام الإستمراري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا اكسكرة.

1-6: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام الإستمراري لدى إطاره تيررية الشؤون والاجتماعية لشركة سونا طرا كبركة .

يتضح من خلال الجدول رقم (09) ورقم (17) ورقم (18) أن المتوسط الحسابي للإتصال التنظيمي بلغ (74.40) و المتوسط الحسابي للإلتزام الإستمراري هو (23.58) مما يكشف بوجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الإتصال و الإلتزام الإستمراري لدى الإطار اتو هو أقوى ارتباط كان لتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في المنظمة ، و بالتالي إن الإتصال التنظيمي له علاقة بتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بالمنظمة ، ويتضح أن الإتصال التنظيمي له دور فعال في تسهيل سير العمل وتتفق هذه النتيجة في دراستنا مع نتيجة دراسة بروبس (2010) في مدى أهمية وقوة العملية الإتصالية داخل المؤسسات ، وهذا ما يؤكد عليه في دراستنا الحالية أن قوة الإتصال التنظيمي تجعل الأفراد يحسون بالإنتمائهم للمؤسسة ، و منه السعي للإستمرار فيها و بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها فالعمال يقبلون في شركة سونا طرا ك أي وظيفة يكلفون بها مقابل إستمرارهم بالعمل بالإضافة إلى شعورهم بالسعادة و الإطمئنان لقاء بقائهم بقية حياتهم في المنظمة كما أن حب العاملين للعمل و شعورهم بالرضا و الإنتماء للمؤسسة بالإضافة إلى شعورهم بالإستقرار و هذا يؤدي إلى الرغبة في العمل بالمؤسسة.

وأيضا حسب البيانات فإنه يتضح بأن الإدارة تعطي إمكانية للأفراد بطلب الإستفسار و طلب التوضيحات مما يشعر العامل بالارتباط لهذه المؤسسة و أنها تولي أهمية لكل آرائه ومقترحاته و استفساراته وهذا ينمي لديه الولاء للمؤسسة و يشجعه أكثر على الإستمرار فيها ، و يتضح من خلال إجابات غالبية العينة تتمثل في حب العامل في البقاء و الإستمرار في عمله الحالي و أيضا أنه من الصعب ترك عمله بغض النظر عن الأسباب الوظيفية ويوضح أن تركه لعمله سيكلفه العديد من المشاكل و تضطرب الكثير من الأمور و ما إستثمره في حياته على مدار الوقت مثل خطط المعاشات، و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد، و الكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور و يقال على هؤلاء أن درجة ولائهم الإستمراري عالية و بالتالي لن

يتقبل أي وظيفة حتى لو توفرت ظروف أفضل في مؤسسة أخرى ، وتتفق هذه النتيجة في الدراسة الحالية مع دراسة وليد عبدلي سنة (2014).

7-1: عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى إدارات شركة سونا طراك .

1-7-1: نتائج الخاصة بالعلاقة بين المحورين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي .

حساب المدى لمحور الإلتزام التنظيمي :

$$87 - 29$$

$$19 \text{ —————}$$

3

جدول رقم (19) : يبين المجال و التقدير الموافق لمحور الإلتزام التنظيمي .

التقدير	المجال
ضعيف	29 — 48
متوسط	49 — 68
قوي	69 — 87

المصدر: الطالبة الباحثة.

جدول رقم (20): يوضح ترتيب متوسطات أبعاد الإلتزام التنظيمي.

الرتبة	المتوسط الحسابي	أبعاد الإلتزام التنظيمي
2	26.46	الإلتزام المعياري
1	26.78	الإلتزام العاطفي
3	23.58	الإلتزام الإستمراري
	76.82	المتوسط الحسابي العام:

المصدر: الطالبة الباحثة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (20) الخاص بمحور الإلتزام التنظيمي أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان (76.82) والإنحراف المعياري (4.98) بحيث جاءت درجة المتوسط في الفئة أو المجال بين (69-87) هذا دال على أن الإلتزام التنظيمي قوي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراك بولاية بسكرة.

الجدول رقم (21): يوضح النتائج الخاصة بالعلاقة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

		الإلتزام التنظيمي	الإتصال التنظيمي
الإلتزام التنظيمي	معامل بيرسون	1	0,718
	مستوى الدلالة		0,000
	العينة	50	50
الإتصال التنظيمي	معامل بيرسون	0,718	1
	مستوى الدلالة	0,000	
	العينة	50	50

دالة إحصائية عند مستوى : 0,01.

المصدر: من مخرجات spss.

نستنتج من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي قد بلغت نسبة 0,718، و هذا يدل على وجود علاقة قوية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طراكسكرة .

1- 8: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات شركة سونا طراك.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) ورقم (20) ورقم (21) أن المتوسط الحسابي للإتصال التنظيمي بلغ (74.40) و المتوسط الحسابي للإلتزام التنظيمي هو (76.82) مما يكشف بوجود علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات شركة سونا طراك بالتالي وجود الإتصال التنظيمي قوي يؤدي إلى وجود الإلتزام تنظيمي في المنظمة مما يقود هذا إلى نجاحها و إستقرارها و لبتمرار عمالها بها .إن التنظيمات الناجحة تتفوق هي التي لديها إتصال عالي و متنوع، و تعترف المؤسسة و تقر بوجود الإتصال و أن له دور فعال لتسهيل أداء العمل بحيث ترى أن النمط الإتصالي المعتمد في المنظمة يؤثر على الإلتزام و هو المفضل و الأكثر تحفيزا على الإلتزام التنظيمي.

و يؤدي أيضا إلى الشعور بالفخر و الإعتراز عند إخبار العمال أقاربهم بأنهم يعملون في هذه المنظمة و هو ما يعزز للمؤسسة مكانة خاصة لدى عاملها.

ويشير العالم "HERBST" إلى أن العاملين الملتزمين دوما يبقون مع المنظمة إذ يدخل الفرد للمنظمة ويصبح ملتزما بشكل دائم نحو المنظمة و كلما بقي مع المنظمة مدة أطول كان أكثر إلتزاما. (أل قاسم: 2011، ص16).

ويتضح من خلال الجدول أن اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين تساعد العامل دائما في الإستمرار في عمله عن طريق تحفيزه و تحسيسه عاطفيا بفعالية إلتماثه و هو الشيء الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الإلتزام التنظيمي فيها عن طريق ارتباطه سيكولوجيا بالمنظمة بعدة مشاعر كالتعلق ، الحنان ، و الانتماء ، و الثقة و الرغبة و هو تطابق الجانب المعنوي الشعوري و الجانب القيمي الذي يحمله الفرد مع الأهداف و القيم التي تعمل المؤسسة على تحقيقها إذ أنه يمنحهم المتعة في أداء عملهم و في الإلتزام به ، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة وليد عبدلي سنة (2014).

وفي الأخير نستنتج من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث أن الفرضية الرئيسية قد تحققت و التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الإجتماعية سوناطراك بسكرة.

2- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإلتزام المعياري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا كيبسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام العاطفي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا كيبسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام الإستمراري لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا كيبسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

ومنفوجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونا طرا كيبسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة، حيث يهيئ العمود الفقري للتنظيم و هو المكون الدافع وال محرك نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك يهيئ سير المنظمة عن غيرها من المنظمات . و في العصر الحالي أصبح الاتصال المساعد و المساند لكل إبتكار و تغيير إذ يهود المنظمة إلى عالم التميز و التطور .

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن للاتصال التنظيمي له علاقة قوية بالتزام العمال بالمؤسسات الذين ينتمون إليها وتحقيق الالتزام لدى العاملين بالمنظمات هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها أي منظمة ، فسيادة قيم الاحترام والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، فتركيز المنظمة على كل هذه القيم تنعكس على سلوك العاملين من خلال شعورهم بالولاء للمنظمة، زيادة شعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز لها، والرغبة في الاستمرار في العمل و إ نجاح المؤسسة .

الإتصال التنظيمي يلعب دورا كبيرا في التأثير على التزام العاملين بمؤسساتهم، ويمكننا أن نستخلص أنالاتصال له علاقة وارتباط قوي وموجب بالالتزام التنظيمي.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية تكثر أستفاضة في ميدان علم النفس تنظيم و عمل.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

مراجع اللغة العربية:

القران الكريم .

- 1-أبو بنعة عبد العزيز : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر ، ط2، عمان، 2001.
- 2-أحمد يونس: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ،القاهرة ، مصر، 2013.
- 3-أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط 7، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- 4-بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، 2010.
- 5-بوفلجة غيات: معهد علم النفس وعلوم التربية (مقدمة في علم النفس التنظيمي) ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 3673.
- جيريكيرج جيرالد براون روبرت ،ترجمة و مراجعة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني : إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، ط7، الرياض ، السعودية، 2004.
- 7-حسين حريم : السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال ،دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأدرن ، 2009.
- 8-حسونة فيصل إدارة الموارد البشرية، عمان ،دار أسامة، 2008.
- 9-رونالدي.ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

قائمة المراجع

- 10-صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 11-صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 12-عاشور احمد، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية، دار المعرفة، 1990.
- عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية ، دار الأبحاث للنشر، الجزائر، 2005.
- 13-عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار النشر، عمان، 1999.
- 14- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
- 15-فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2005.
- 16-فضيل دليو : اتصال المؤسسة:إشهار -علاقات عامة-علاقات مع الصحافة ،دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة ، 2003.
- 17-كمال المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، 1994.
- 18-محمد احمد سليمان و آخرون للرضا و الولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال) مؤلفين ناشرون وموزعون،الأردن، عمان، 2011.
- 19-محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي،جورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005.

قائمة المراجع

- 20- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2006.
- 21-مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2009.
- 22معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيبودار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 23-محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان-الأردن، 2009.
- 24-محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2004.
- 25-محمد عبيدات ،محمد ابو النصار : عقلة مبيضين ،"منهجية البحث العلمي -القواعد و المراحل و التطبيقات "ط2دار وائل ،عمان ،الأردن،1999.
- 26-مصطفى محمد ابو بكر، احمد عبد الله اللالح: مناهج البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 27-هيجان عبد الرحمان أحمد :الولاء التنظيمي، للمدير السعودي، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط 2، 1998.
- 28-الحج الوزان محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير ،دراسة غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،البحرين، 2006.
- 29-رؤى رشيد سعيد آل قاسم ، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة مطبقة على عينة من البنوك التجارية الأردنية ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، 2011.

قائمة المراجع

- 30-سامي إبراهيم حمادة حنونة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
- 31-عبد الله محمد الطجم الثمالي : علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئى العمل الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002.
- 32- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 33-مشعل بن حمس العتيبي : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008.
- 34-إبن المنظور: لسان العرب،باب الميم ،فصل الام ، ج (1،4،5،10) دار المعارف ، القاهرة، مصر، 1957.

مراجع اللغة الأجنبية:

35-Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources humaines,(c)librairie vuibert,octobre ,1999.

بعض الإقتراحات من الطالبة الباحثة:

من خلال المفاهيم النظرية و المعرفية و نتائج البحث التي تم تناولها في هذه الدراسة و نظرا لأهمية كلا من محوري الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي و أثرهما في نمو و تطور و إستمرار المنظمة فالطالبة الباحثة تقترح ب:
✓توسيع مجال هذه الدراسة على مؤسساتنا و مصانعنا من خلال تفعيل الاتصال .

✓لأعم العلاقة بين المنظمة و الأفراد من خلال التوفيق بين مجهودات الأفراد و حاجاتهم و أهدافهم حتى يكونوا أكثر ارتباطا و التزاما و ولاء.
✓إجراء دراسات و أبحاث في مختلف المنظمات للكشف عن نوع التوجهات لدى العاملين قصد معرفة مكامن التهديدات التي تواجه المنظمات.
✓ضرورة التخطيط لعملية الاتصال التنظيمي و إنجازها .
✓ضرورة دعم العمال بالحوافز المادية والمعنوية لضمان و لائهم و بالتالي التزامهم التنظيمي .

✓ضرورة توجه طلبة علم النفس العمل وتنظيم نحو البحوث التي تعالج المفاهيم العصرية و ما يقتضيه السلوك التنظيمي و جودة حياة العمل.
✓تدعيم و تقديم يد المساعدة للطلبة الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لينيروا دروب الرؤية العلمية في مؤسساتنا و منظماتنا.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الإستمارة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تمثل إحدى أدوات البحث لاستكمال الحصول على البيانات الهامة في إطار هذه الدراسة وهي بعنوان :

"الاتصال التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على إطارات

مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناپراك - بسكرة -"

تهدف هذه الاستمارة إلى إبراز وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم في المنظمات ، فأرجوا منكم التكرم بإعطاء المعلومات أدناه، وقراءة تعليمات الاستمارة بتمعن قبل الإجابة عنها، مع مراعاة الإجابة عن جميع الأسئلة ، مع العلم بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة في المربع الذي يوافق خيارك وشكرا على حسن تعاونكم.

: طيار سامية. الطالبة

محور : الإتصال التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.			
02	تتصل الإدارة بك بشكل مستمر خلال أدائك لعملك.			
03	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.			
04	كثيراً ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.			
05	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.			
06	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.			
07	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.			
08	يساعدك الاتصال وجه لوجه مع مشرفك على أداء عملك.			
09	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.			
10	ترى بان الاتصال مهم لتحسين أدائك.			
11	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.			
12	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.			
13	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.			
14	نادراً ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.			
15	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.			
16	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.			

			الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	17
			كثيراً ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة	18
			تعتبر أن تواصلك بالإدارة يرفع من مستوى أدائك في عملك.	19
			تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	20
			اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل.	21
			تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة.	22
			تغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	23
			تشارك الزملاء في التحدث عن انشغالاتهم.	24
			تفهم تصرفات زملائك في العمل وتأخذها بعين الاعتبار	25
			تلجأ إلى التحدث مع زملائك بخصوص العمل.	26
			تصغي باهتمام لنصائح زملائي في العمل.	27
			ترفض تدخّل الآخرين في أمور عملك.	28
			تجد راحتك في البقاء في مجال العمل.	29
			تربطك علاقات صداقة مع زملاء العمل.	30

محور : الإلتزام التنظيمي

الأبعاد	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
بعد الإلتزام المعياري	لمؤسستك الفضل في بناء حياتك المهنية. .			
	توفر مؤسستك فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين .			
	تعتبر مؤسستك هي المكان الذي تفضل العمل فيه.			
	إن التزامك الأخلاقي تجاه زملائك يدفعك للبقاء معهم في المؤسسة.			
	تحرص على بقائك في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها.			
	تتشابه قيمك و توجهاتك مع القيم و توجهات المؤسسة.			
	تعتقد أن تركك لعملك الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.			
	تعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.			
	تشعر بان الإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك .			
	تشعر بان أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة .			
بعد الإلتزام العاطفي	تشعر بالسعادة من خلال عملك في مؤسستك الحالية .			
	انتمائك إلى مؤسستك لا تعوضه بمؤسسة أخرى بديلة .			
	جو العمل السائد في مؤسستك يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها .			
	تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة.			
	ترغب في استمرار العلاقة التي تربطك بزملائك داخل العمل.			
	تستمتع بالحديث عن عملك مع أصدقائك خارج نطاق العمل.			
	ارتباطك بعملك بدوافع ذاتية.			
	لا تتنازل عن عملك لصالح منظمات أخرى.			
	تعتبر نفسك على درجة عالية من الإلتزام اتجاه العمل.			
	تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة.			

بعد الالتزام الاستمراري

			لن تقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.
			لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ التقاعد .
			ستضطرب الكثير من الأمور في حياتك إذا تركت عملك الحالي بالمؤسسة.
			ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذك على الاندفاع نحو عملك .
			تقبل بأي وظيفة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل في هذه المؤسسة .
			تشعر أن ترك عملك يسبب لك عدة مشاكل (شخصية و نفسية و اقتصادية و اجتماعية).
			فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.
			تحب البقاء و الاستمرار في عملك الحالي.
			من الصعوبة ترك عملك بغض النظر عن الأسباب الوظيفية.

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة المحكمين للمقياس.

الترتيب	إسم الأستاذ	الشعبة
1	د / جواد ي يوسف	علم النفس.
2	د / قشي الهام	علم النفس.
3	أ-د/نور الدين تاوريريت	علم النفس.
4	أ-د/قبقوب عيسى	علم النفس.
5	أ/ شرفية مونية	علم النفس.

ملحق رقم (03)

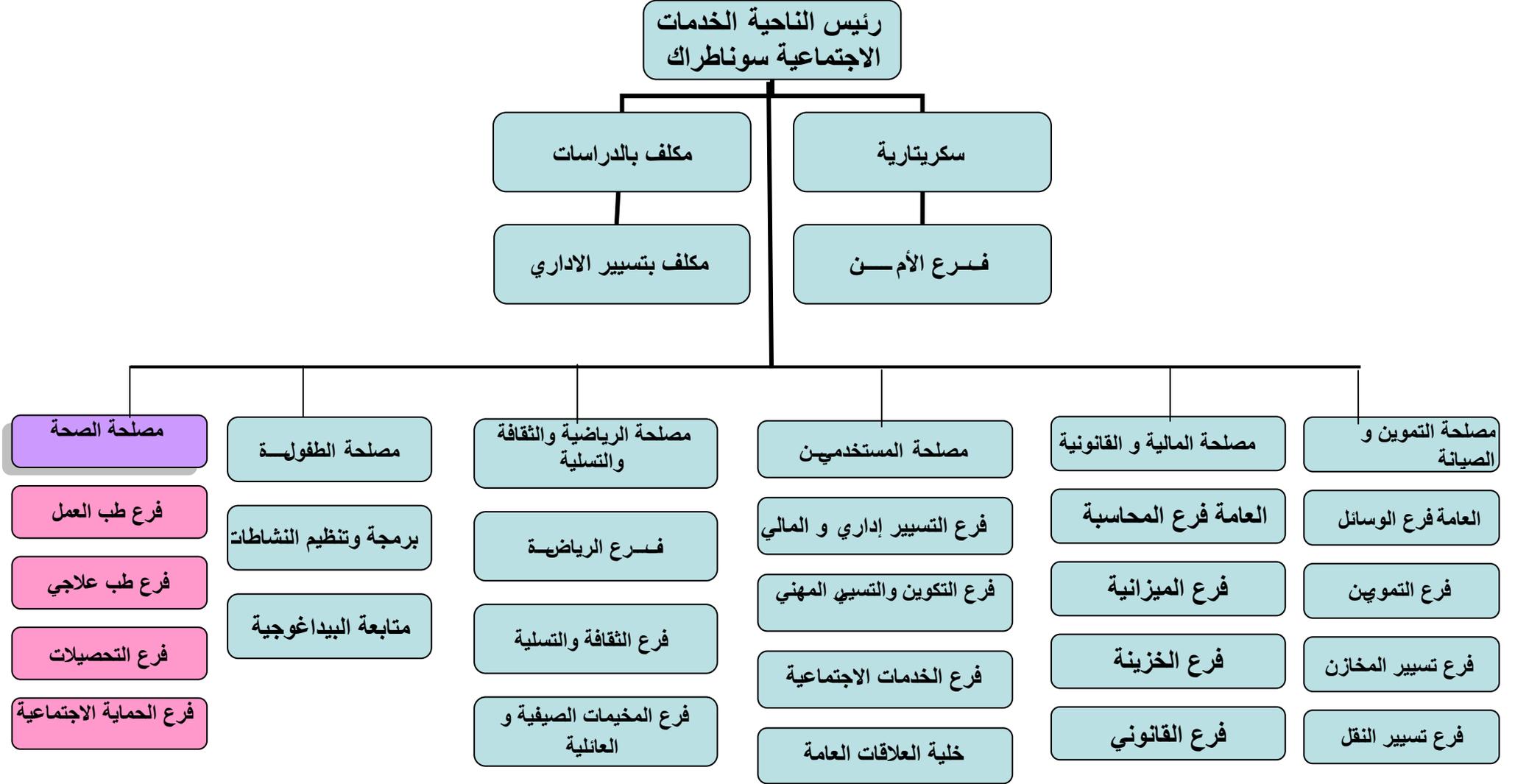
يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري لاستبيان .

ملاحظة	صدق البند	لا يقيس	يقيس	البنود
مقبول	1	0	4	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	0.5	1	3	4
مقبول	1	0	4	5
مقبول	0.5	1	4	6
مقبول	1	0	4	7
مقبول	0.5	1	3	8
مقبول	1	0	4	9
مقبول	1	0	4	10
مقبول	1	0	4	11
مقبول	1	0	4	12
مقبول	1	0	4	13
مقبول	1	0	4	14
مقبول	1	0	4	15
مقبول	1	0	4	16
مقبول	1	0	4	17
مقبول	1	0	4	18
مقبول	1	0	4	19
مقبول	1	0	4	20
مقبول	1	0	4	21
مقبول	1	0	4	22
مقبول	1	0	4	23

مقبول	0.5	1	3	24
مقبول	0.5	1	3	25
مقبول	1	0	4	26
مقبول	1	0	4	27
مقبول	1	0	4	28
مقبول	1	0	4	29
مقبول	1	0	4	30
مقبول	0.5	1	3	31
مقبول	0.5	1	3	32
مقبول	1	0	4	33
مقبول	1	0	4	34
مقبول	1	0	4	35
مقبول	1	0	4	36
مقبول	1	0	4	37
مقبول	1	0	4	38
مقبول	1	0	4	39
مقبول	1	0	4	40
مقبول	1	0	4	41
مقبول	1	0	4	42
مقبول	1	0	4	43
مقبول	1	0	4	44
مقبول	1	0	4	45
مقبول	1	0	4	46
مقبول	1	0	4	47
مقبول	1	0	4	48
غير مقبول	0.5	1	3	49

مقبول	0.5	1	3	50
مقبول	1	0	4	51
مقبول	0.5	1	3	52
مقبول	1	0	4	53
مقبول	1	0	4	54
مقبول	1	0	4	55
مقبول	1	0	4	56
مقبول	1	0	4	57
مقبول	1	0	4	58
غير مقبول	0.5	1	3	59
مقبول	1	0	4	60
مقبول	0.5	1	3	61
مقبول	1	0	4	62
مقبول	1	0	4	63

الملحق رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لناحية الخدمات الاجتماعية .





تِلَّة

اعهم

ع ك