



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية-

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي  
دراسة ميدانية على عينة من موظفين في مؤسسة مطاحن الزيبان الفنطرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص .علم إجتماع تنظيم وعمل

| الصفة | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|-------|--------|------------------|
|       |        |                  |
|       |        |                  |
|       |        |                  |

إشراف الأستاذ(ة):

عصمان بوبكر

إعداد الطالب (ة):

قري دنيا

جرمون نوال

السنة الجامعية 2022.. / 2023

## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يليق بعظمته و بجلاله سبحانه، اللهم لك الحمد  
حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى  
نتقدم بوافر الشكر و جميل التقدير إلى الأستاذ المشرف  
البروفيسور عصمان بوبكر الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و  
إرشاداته و التي عملت على التأطير القيم لإتمام هذا العمل فدمت  
يا أستاذي رمزا للعلم و المعرفة ، و يشرفنا بتقديم جزيل الشكر  
إلى أعضاء لجنة المناقشة، و في الأخير نشكر كل من شجعنا  
لإتمام العمل و لو بكلمة أو ابتسامة و جزاهم الله جميعا خير  
الجزاء

و الحمد لله أولا وأخيرا و الصلاة على سيدنا محمد



إهداء

إلى كل من يحب



# الفهرس

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | المحتوى  |
|---|--|
|   | شكر وعرهان   |
|   | إهداء  |
|   | فهرس المحتويات                                       |
|   | فهرس الجداول   |
|   | فهرس الأشكال   |
| أ- ب -ج   | مقدمة  |
| الجانب النظري                                   |  |
| الفصل الأول: موضوع الدراسة                      |  |
| 6   | تمهيد  |
| 7   | المبحث الأول: طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة         |
| 7   | المطلب الأول : إشكالية الدراسة                       |
| 8   | المطلب الثاني:تساؤلات الدراسة                        |
| 8   | المبحث الثاني :المفاهيم الاجرائية للدراسة            |
| 8   | المطلب الأول:مفهوم الدور                             |
| 11-9  | المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي                |
| 15-12   | المطلب الثالث :مفهوم الالتزام الوظيفي                |
| 16  | المبحث الثالث : أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة |
| 16  | المطلب الأول :أسباب اختيار الموضوع                   |
| 16  | المطلب الثاني :أهمية الدراسة                         |
| 17  | المطلب الثالث : أهداف الدراسة                        |
| 18  | المبحث الرابع :الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة     |
| 23-18   | المطلب الأول :دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة          |
| 24  | المطلب الثاني : صعوبات الدراسة                       |
| 25  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي |  |
| 27  | تمهيد  |
| 28  | المبحث الأول: مميزات الاتصال التنظيمي                |
| 30-28   | المطلب الأول : نظريات الاتصال التنظيمي               |

|   |  |
|---|--|
| 31-30   | المطلب الثاني : خصائص الاتصال التنظيمي   |
| 33-31   | المطلب الثالث : أنواع الاتصال التنظيمي   |
| 36-34   | المطلب الرابع : عناصر الاتصال التنظيمي   |
| 36  | المبحث الثاني : أهمية وأهداف ووسائل الاتصال التنظيمي                                       |
| 38-36   | المطلب الأول : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي   |
| 39-38   | المطلب الثاني :وظائف الاتصال التنظيمي  |
| 43-40   | المطلب الثالث :وسائل الاتصال التنظيمي  |
| 44-43   | المطلب الرابع :شبكات الاتصال التنظيمي  |
| 45-44   | المطلب الخامس :معوقات الاتصال التنظيمي   |
| 46  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الثالث: الخلفية المعرفية للالتزام الوظيفي |  |
| 48  | تمهيد  |
| 49  | المبحث الأول: الالتزام الوظيفي   |
| 50-49   | المطلب الاول :خصائص الالتزام الوظيفي   |
| 51-50   | المطلب الثاني: ابعاد الالتزام الوظيفي  |
|   |  |
| 54-52   | المطلب الثالث : مراحل تطور الالتزام الوظيفي  |
| 55  | المبحث الثاني : اهمية ،عناصر و العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي                         |
| 56-55   | المطلب الاول :اهمية الالتزام الوظيفي   |
| 57-56   | المطلب الثاني : عناصر الالتزام الوظيفي   |
| 60-58   | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي  |
| 60  | المبحث الثالث :طرق قياس الالتزام الوظيفي ،وتنميته ،و النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي |
| 62-60   | المطلب الاول :طرق قياس الالتزام الوظيفي  |
| 63-62   | المطلب الثاني : تنمية الالتزام الوظيفي   |
| 66-64   | المطلب الثالث : نتائج الالتزام الوظيفي   |
| 67  | خلاصة الفصل  |
| الجانب التطبيقي                                 |  |
| الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية         |  |
| 71  | تمهيد  |

|  |   |
|--|---|
| 72   | المبحث الأول: مجالات ومجتمع الدراسة                               |
| 78-72  | المطلب الأول: المجال المكاني                                      |
| 79-78  | المطلب الثاني: المجال الزمني                                      |
| 79   | المطلب الثالث: مجتمع الدراسة                                      |
| 79   | المبحث الثاني: منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة                  |
| 81-79  | المطلب الأول: منهج الدراسة  |
| 82-81  | المطلب الثاني: العينة وأسلوب اختيارها                             |
| 88-83  | المطلب الثالث: خصائص العينة                                       |
| 88   | المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات                                 |
| 89-88  | المطلب الأول: الاستمارة وكيفية استخدامها                          |
| 90-89  | المطلب الثاني: صدق وثبات الاستمارة                                |
| 91   | المطلب الثالث: المقابلة   |
| 92   | خلاصة الفصل   |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة |   |
| 95   | تمهيد   |
| 96   | المبحث الأول: عرض البيانات  |
| 101-96   | المطلب الأول: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول   |
| 108-102  | المطلب الثاني: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني |
| 113-109  | المطلب الثالث: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث |
| 114  | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية                            |
| 115-114  | المطلب الأول: الإجابة عن التساؤلات البحثية                        |
| 115  | المطلب الثاني: الإجابة عن التساؤل الرئيسي                         |
| 116  | خلاصة الفصل   |
| 118  | خاتمة   |
| 118  | الاقتراحات والتوصيات  |
| 125-120  | قائمة المراجع   |
| 133-127  | الملاحق   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 73-72  | يوضح بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة                        | 01         |
| 73     | يوضح منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة                                | 02         |
| 79     | يوضح توزيع العاملين داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية              | 03         |
| 83     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس                                      | 04         |
| 84     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب العمر                                      | 05         |
| 85     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة السوسيو مهنية                        | 06         |
| 86     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب علاقة طبيعة العمل                          | 07         |
| 87     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة                               | 08         |
| 90     | يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ   | 09         |
| 96     | يوضح الاتصال المعتمد داخل المؤسسة                                      | 10         |
| 97     | يوضح الاسلوب الذي يساعد على الالتزام بالاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة | 11         |
| 98     | يوضح كيفية تبليغ الهيئة المستخدمة في حالة الغياب                       | 12         |
| 99     | يوضح العملية الاتصالية داخل المؤسسة                                    | 13         |
| 100    | يوضح نسبة مدى اللجوء لأسلوب الاتصال الغير رسمي في نقل وتبادل المعلومات | 14         |
| 101    | يوضح الطريقة المناسبة فيتبادل المعلومات داخل المؤسسة                   | 15         |
| 102    | يوضح نسبة تقيد مفردات العينة بالتعليمات التي تصلهم                     | 16         |
| 103    | يوضح مضمون الرسالة الاتصالية   | 17         |
| 104    | يوضح نسبة تأثير اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين على طبيعة العمل      | 18         |
| 105    | يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر                                  | 19         |
| 106    | يوضح نسبة التفاعل مع المشرفين اثناء العمل                              | 20         |
| 107    | يوضح نسبة مساهمة وضوح المعلومات التي تؤدي الى تحديد الرغبة في العمل    | 21         |
| 108    | يوضح معرفة نسبة الثقة في المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة العمل    | 22         |
| 109    | يوضح الوسائل الاتصالية التي تتماشى بها المؤسسة في تحقيق                | 23         |



|     | الاهداف  |    |
|-----|--|----|
| 110 | يوضح الوسيلة الاتصالية الاحسن استعمالها في تحقيق الاهداف                           | 24 |
| 111 | يوضح مدى وضوح أهداف المؤسسة و المساهمة في تحقيقها                                  | 25 |
| 112 | يوضح الوسائل الاتصالية الانسب في انجاز المهام التي تساعد في تقديم الأداء الجيد     | 26 |
| 113 | يوضح معرفة دور الوسيلة المستخدمة لعملية الاتصال في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة | 27 |

### فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 36     | يوضح عناصر الإتصال التنظيمي  | 01        |
| 51     | يوضح أبعاد الإلتزام الوظيفي  | 02        |
| 54     | يوضح مراحل الإلتزام الوظيفي  | 03        |
| 57     | يوضح عناصر الإلتزام الوظيفي  | 04        |
| 63     | يوضح تنمية الإلتزام الوظيفي  | 05        |
| 66     | يوضح نتائج الإلتزام الوظيفي  | 06        |
| 74     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة                           | 07        |
| 84     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس                                      | 08        |
| 85     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب العمر                                      | 09        |
| 86     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة السوسيو مهنية                        | 10        |
| 87     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب علاقة طبيعة العمل                          | 11        |
| 88     | يوضح توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة                               | 12        |
| 96     | يوضح الاتصال المعتمد داخل المؤسسة                                      | 13        |
| 97     | يوضح الأسلوب الذي يساعد على الإلتزام بالاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة | 14        |
| 98     | يوضح كيفية تبليغ الهيئة المستخدمة في حالة الغياب                       | 15        |
| 99     | يوضح العملية الاتصالية داخل المؤسسة                                    | 16        |
| 100    | يوضح نسبة مدى اللجوء لأسلوب الاتصال الغير رسمي في نقل وتبادل المعلومات | 17        |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 101 | يوضح الطريقة المناسبة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة                              | 18 |
| 102 | يوضح نسبة تقيد مفردات العينات بالتعليمات التي تصلهم                                | 19 |
| 103 | يوضح مضمون الرسالة الاتصالية   | 20 |
| 104 | يوضح نسبة تاثير اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين على طبيعة العمل                  | 21 |
| 105 | يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر  | 22 |
| 106 | يوضح نسبة التفاعل مع المشرفين اثناء العمل  | 23 |
| 107 | يوضح نسبة مساهمة وضوح المعلومات التي تؤدي الى تحديد الرغبة في العمل                | 24 |
| 108 | يوضح معرفة نسبة الثقة في المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة العمل                | 25 |
| 109 | يوضح الوسائل الاتصالية التي تتماشى بها المؤسسة في تحقيق الاهداف                    | 26 |
| 110 | يوضح الوسيلة الاتصالية الاحسن استعمالها في تحقيق الاهداف                           | 27 |
| 111 | يوضح مدى وضوح أهداف المؤسسة و المساهمة في تحقيقها                                  | 28 |
| 112 | يوضح الوسائل الاتصالية الانسب في انجاز المهام التي تساعد في تقديم الأداء الجيد     | 29 |
| 113 | يوضح معرفة دور الوسيلة المستخدمة لعملية الاتصال في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة | 30 |

# مقدمة

إن كل المنظمات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تأسست من أجلها، وحتى تستطيع تحقيق ذلك يجب عليها الاهتمام بالعديد من الموارد كالموارد المالية، والموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لذا وجب الاعتناء بها ومحاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة لها، ولذلك يجب على المنظمة توفير جملة من الإجراءات كتوفير مناخ تنظيمي ملائم يعمل على مساعدة الموارد البشرية في تحقيق أداء عملها في أحسن صورة، ومن بين العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي نجد عامل الاتصال التنظيمي كونه العملية التي تقوم على التواصل وتبادل المعلومات والآراء بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وحتى يؤدي الاتصال التنظيمي دوره المنوط به لابد من توفير كل متطلباته، لأن الاتصال التنظيمي يعد عاملا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لأنه يؤثر على الموارد البشرية من نواحي عديدة، نذكر منها تأثيره على التزامهم الوظيفي في العمل، لذا يجب على المنظمة العمل على توفير نوع الاتصال التنظيمي المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على الالتزام الوظيفي في عملهم، بمعنى مساعدتهم في أداء مهامهم بإتقان ووفقا لخطة العمل المرسومة لهم.

ومن هذا المنطلق وبناءا على ما سبق جاء اختيارنا لموضوع هذه الدراسة التي تصب في حقل العلوم الاجتماعية والتي نحاول من خلالها التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي على شريحة موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان، وعليه نجد دراستنا مقسمة إلى:

**1 الجانب النظري:** وقسم هذا الجانب إلى ثلاث فصول نظرية كما يلي: الفصل الأول المعنون بالإطار المنهجي للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، المفاهيم الإجرائية للدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة وصعوبة هذه الدراسة. أما الفصل الثاني كان بعنوان الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى نظريات وخصائص الاتصال التنظيمي وأنواعه وعناصره، وكذا أهميته وأهدافه ووظائفه، إضافة إلى وسائل وشبكات الاتصال التنظيمي ومعوقاته. أما الفصل الثالث كان بعنوان الخلفية المعرفية للالتزام الوظيفي، حيث تم التطرق فيه إلى خصائص وأبعاد الالتزام الوظيفي، ومراحل تطوره، إضافة إلى أهمية وعناصر الالتزام الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، وكذا طرق قياسه، وتنمية الالتزام الوظيفي ونتائجه.

**2 الجانب الميداني:** وقسم هذا الجانب إلى فصلين كما يلي: الفصل الرابع الذي كان بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة والعينة وأسلوب اختيارها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات. أما الفصل الخامس الذي كان بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، تم التطرق فيه

إلى عرض البيانات الخاصة بكل تساؤل, إضافة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية واستخلاص النتائج.

# الجانب النظري

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة

المطلب الأول : إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

المبحث الثاني: المفاهيم الإجرائية للدراسة

المطلب الأول: مفهوم الدور

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: مفهوم الالتزام الوظيفي

المبحث الثالث : أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة

المطلب الأول :أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني :أهمية الدراسة

المطلب الثالث : أهداف الدراسة

المبحث الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة

المطلب الأول :دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة

المطلب الثاني : صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل



## تمهيد

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية لموضوع البحث الذي يتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى مشكلة البحث, ثم تليها أسباب اختيار موضوع البحث, ثم أهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة و صعوبات هذه الدراسة .

المبحث الأول: طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

يعتبر العصر الحالي عصر التطورات التكنولوجية، وهو الأمر الذي أدى إلى التطور في شتى المجالات، بما فيها المجال الاجتماعي، مما نتج عنه مواضيع جديدة تستحق الدراسة و البحث، حيث يعد موضوع المؤسسة من المواضيع الاجتماعية الجديرة بالبحث و الدراسة، خاصة في ظل انتشار و تطور المواضيع ذات العلاقة بالمنظمة حيث أن هذه الأخيرة تعتبر كيان اقتصادي أساسه الإنتاج المادي و فقط، ونظرا للتحويلات و التغييرات التي شهدتها المجتمعات بشكل عام، أصبحت المنظمة ذات طابع اجتماعي أي جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية التي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية لأن وجود المنظمة ضروري في أي مجتمع من المجتمعات وهذا من خلال اتخاذ أفرادها للدفاع عن مصالحهم المشتركة.

على الرغم من التطورات التي مست المنظمة الصعيد العلم و العملي بشقيه التكنولوجي التقني و الاجتماعي، فقد شهدت أيضا مشاكل أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، وهذا الحال بالنسبة للاتصال الذي كان موجودا ولكن لم يكن مبنيا على أسس و قواعد علمية صحيحة وحتى تقوم المنظمة بالمهام المطلوبة من واجبها الاهتمام بالاتصال لأنه الدعامة الأساسية للمنظمة للوقوف على نجاحها.

يعد الاتصال التنظيمي أحد المواضيع الهامة و المهمة التي يجب دراستها في علم الاجتماع، خاصة علم اجتماع تنظيم و عمل، إذ يعتبر الاتصال التنظيمي أحد العمليات الأساسية الضرورية لنشاط المنظمة، لأنها هي التي تسمح بنقل و تبادل المعلومات، لذا تحرص الإدارة على ان يكون الاتصال التنظيمي فعال بدرجة كبيرة، حتى تحقق أهدافها المسطرة.

و بذلك تعتبر عملية الاتصال عملية هادفة يقوم بها المرسل بنقل الأفكار و المعلومات إلى الطرف المتلقي أي المستقبل برسالة مفادها الوضوح وفق وسيلة مناسبة بحيث يتمكن المستقبل أو المرسل إليه من فهمها و يتضح ذلك في ما يسمى بالتغذية العكسية، و هذا ما يزيد للفرد الشعور و الرغبة في البقاء في المنظمة من خلال فهمه كل ما يتعلق بالمنظمة وهذا ما يصطلح عليه الالتزام الوظيفي.

و عليه نلاحظ أن موضوع الالتزام الوظيفي أصبح يحظى باهتمام كبير من الباحثين الاجتماعيين، وذلك راجع لأنه يعد حالة اجتماعية و نفسية هدفها تمسك الأفراد بمنظمتهم و اقتناعهم بأهدافها و يسعون إلى تحقيق الأفضل لنجاح المنظمة، إذ يعتبر هذا الالتزام واحد من أهدافها التي تسعى للحفاظ على مكانتها، قد يكون هذا الالتزام عاطفيا الذي يكونه شعور الفرد للارتباط بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، أو يكون التزاما معياريا يجعل الفرد يشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعه إلى البقاء و الاستمرارية، أو التزاما مستمرا متمثلا في حاجة الفرد للعمل في المنظمة بسبب التكاليف التي قد يتخذها نتيجة تركه لها

في ظل ما تواجهه المنظمة إلا أن الركيزة الأساسية في النجاح هو تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد هذا ما يؤدي إلى إيمان الفرد بالمؤسسة بشكل كلي وبقيمها وأهدافها بشكل جزئي هذا ما يجعله يندمج فيها، ولهذا فإن ضمان استمراريتها و تطورها يقف على اهتمام و استمرار العنصر البشري من خلال توفر عملية اتصالية فعالة و مناسبة من شأنه أن تؤثر في عدة سلوكيات محبذة المتمثلة في الالتزام الوظيفي، وهذا ما يمكن القول أن نجاح أي منظمة لا يمكن أن يكون إلا من خلال تواجد أفراد لديهم التزاما حقيقيا وراضين فيها كل الرضا مدركين لأهمية وقيمة ما يدركونه وتأسيسا عما سبق يمكن طرح المشكلة الرئيسية التالية:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

. ما هو دور أسلوب العملية الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

. ما هو دور الوسيلة المستخدمة للعملية الاتصالية في الالتزام الوظيفي؟

. ما هو دور محتوى الرسالة للعملية الاتصالية في الالتزام الوظيفي؟

## المبحث الثاني: المفاهيم الإجرائية للدراسة

### المطلب الأول: مفهوم الدور:

عرف احمد زكي الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فان الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يطلبه المركز ويتحدد هذا السلوك من خلال توقعات الفرد وتوقعات الآخرين منه وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين الحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي.<sup>1</sup>

عرف عبد المجيد سالمى في معجم مصطلحات علم النفس الدور بأنه مجموعة من أنماط سلوك الفرد وترتكز حول بعض الحقوق و الواجبات المتعلقة بها وبمعنى آخر يتحدد الدور وفق أساسيات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة.<sup>2</sup>

1 أحمد زكي بد، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395.

2 عبد المجيد سالمى وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، ص107

عرف محمد عاطف غيث الدور في قاموس علم الاجتماع لأنه نموذج يركز حول الحقوق و الواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين و يتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخريين كما يعتنقها الفرد نفسه.<sup>3</sup>

يتبين من هذه التعاريف عل أن مفهوم الدور يتجسد في ذلك النموذج للسلوك المتجسد في الأفعال و التصرفات التي تتماشى مع متطلبات مركز معين من المجتمع.

### التعريف الإجرائي

الدور هو المهام الذي يقوم به الاتصال التنظيمي لكي يحقق التزام الأفراد داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1997, ص. ص (390-393).

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية لا بد منها ولا غنى عنها في أي مؤسسة لهذا:

- يدل الاتصال التنظيمي عند " أحمد بدوي " على أنه: «مجمّل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة, كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها, ويعمل على ازدهاره, وبالتالي متمان حياته وفعاليتها للمنشأة ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة»<sup>1</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن العامل في المؤسسة منصبه ووضعه مهم وفعال يقوم بواجبه بأقصى جهده من أجل الزيادة في المرودية التي تنعكس إيجابا على زيادة المنشأة, وهذا بالطبع يحصل عندما يقوم كل بواجبه وفق التوزيع والتقسيم للمناصب وفق تراتبية حددتها التقسيمات الإدارية.

- يعرفه "علي غربي" بأنه: «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال»<sup>2</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي يقصد به ذلك الجهد المشترك بين أفراد المؤسسة من خلال التواصل والتلاحم بين أعضائها يتسم هذا التعاون بالإخلاص في العمل لأن الأنفس تتضافر قصد تحقيق الأهداف في جو عائلي أخوي يسوده التضامن والاحترام لأن مكانة المؤسسة أكبر من النزاعات الشخصية.

- وترى "فاطمة مروة" بأن الاتصال التنظيمي: «يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها»<sup>3</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن عملية الاتصال التنظيمي تتضمن طرق تبادل المعلومات المساعدة على أداء المهام المسطرة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي, معجم المصطلحات للإعلام, دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع, ط1, القاهرة, 1985, ص 44.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2007, ص 232.

<sup>3</sup> فاطمة مروة, الاتصالات المهنية, دار النهضة العربية للنشر والتوزيع, ط1, بيروت, 2004, ص 13.

- يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين».

1 •

من خلال هذا التعريف يتبين أن الباحث ركز على كون الاتصال التنظيمي نشاط إنساني هادف بواسطة عدة وسائل للتواصل الفردي والجماعي بغية تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال وتحسين طرق الأداء.

- يعرفه عبد الغفار حنفي على أنه: «العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك».<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تنتقل بواسطتها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بغية تغيير السلوكيات.

- يعرفه سعيد بن عامر : «ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار، المعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات مختلفة معينة».<sup>3</sup>

يتبين من هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي ظاهرة اجتماعية قد تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي على نقل وتبادل المعلومات وتفهمها من خلال عدة قنوات باستعمال لغة مفهومة لكلا الطرفين.

### التعريف الإجرائي:

هو تبادل وانتقال المعلومات والأفكار والنشاطات والمشاعر والتوجيهات بين الفاعلين في إطار هيكل تنظيمي داخل المؤسسة لتحقيق أهدافه.

<sup>1</sup>إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 258.

<sup>2</sup>عبد القهار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

<sup>3</sup>سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي الإداري، مصر، 2000، ص 30.

## المطلب الثالث: مفهوم الالتزام الوظيفي

يعتبر الالتزام الوظيفي جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في توجيه مشاعر الفرد الموظف نحو مجتمع الأعمال الذي يعيش فيه وبما يحويه من الأفراد والمنظمات وما يسود فيه من أفكار و مبادئ وقيم.<sup>1</sup>

يعد الالتزام الوظيفي من الظواهر المهمة في الحياة البشرية بشكل عام و المؤسسات بشكل خاص ،ذلك لأنه عنصر حيويًا وفعال يحقق الأهداف التنظيمية و يعزز الاستقرار و الثقة بين المؤسسة و الموظفين، اذ يمثل هذا الالتزام مدى ارتباط العاملين و اندماجهم في المؤسسة و يرتكز على الإيمان بأهداف هذه المؤسسة و قبولها.<sup>2</sup>

في الوقت الذي يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة انغماس الفرد في عمله و ارتباطه القوي بالمنظمة و قيمها من جهة أخرى يشير الالتزام الوظيفي إلى تمسك الفرد بوظيفته أو مهنته الخاصة به مثل وظيفة التدريس، الطب، المحاماة،..... الخ من المهن التي تعزز رغبته في الاستمرار بها.

يعتبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها و من ثم قبوله وإيمانه بأهدافها و قيمها وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الالتزام الوظيفي نظرا لارتباطه بعوامل لها اثر كبير على سلوك الفرد و نشاطاته حيث يعتبر عنصرا هام في قياس مدى التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها.<sup>3</sup>

يمكن النظر الى الالتزام الوظيفي انه ظاهرة ناتجة عن متغيرات موقفية تتعلق بطبيعة الوظيفة، و تصميمها وعناصرها الأولية، وملامحها الأساسية، بالإضافة الى عوامل شخصية تتعلق بالسمات الشخصية لشاغل الوظيفة إذ يعتبر جزء من أخلاقيات الوظيفية الأساسية التي تظهر عندما تصبح قيمة العمل جزء من مفهوم الذات، حيث يتعلق الالتزام الوظيفي في هذه الحالة بالطريقة التي يستخدمها لإظهار السلوك و بالتالي هو التزام ناتج عن قيم ذاتية حول مدى صواب العمل الذي يمارس أو مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>صالح بشير فباض، التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2013، ص 28.

<sup>2</sup>سيف ناصر العثمانة و دنيا احمد بني عبد الغني، اثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مجلد42، العدد1، جامعة اليرموك، ص 316.

<sup>3</sup>بلخضر مسعودة، اثر الالتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية، العدد1، جامعة عنابة، الجزائر، ص216.

<sup>4</sup>موسى بن محمد الكردي، تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والاستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الالتزام الوظيفي، ص93.

وفي هذا الصياغ نتطرق الى أهم الباحثين الذين تناولوا الالتزام الوظيفي:

- يعرف هورد و تومس مير مفهوم الالتزام الوظيفي بشكل عام بمعدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون بها و زملائهم في العمل بالإضافة الى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة.
- يتبين من هذا التعريف على أن الالتزام الوظيفي هو مدى التزام الأفراد نحو العمل في المؤسسة والاهتمام بها من أجل تحقيق نجاحها وهذا من خلال زيادة الرغبة في زيادة الجهد المبذول لأجلها.
- أشار البلبيسي الى الالتزام الوظيفي على انه مدى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع احساسه باندماجه في عمله و يترسخ ذلك عبر مراحل يمر بها في منظمته.
- يتبين من هذا التعريف على أن الالتزام الوظيفي هو ارتباط الفرد بالمنظمة والإيمان بكل ماتحتويه.
- ذهب رسمي إلى أن الالتزام ليس مؤشرا فقط على بقاء الفرد في تنظيم معين ولكنه مؤشرا دال على طبيعة الأداء اليومي للفرد ،فالحكم على التزام الفرد من عدمه يتمظهر من خلال تصرفات وسلوكيات الوظيفة للفرد داخل المنظمة ومدى تعلقه بها.<sup>1</sup>
- يشير هذا التعريف على أن الإلتزام الوظيفي يتمظهر من خلال الأداء اليومي للفرد وذلك عن طريق السلوكيات التي يمارسها داخل المنظمة ليس فقط أن يشير إلى بقاء الفرد في منظمته.
- أما بورتر عرفه هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة أو الوظيفة و امتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة و القبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يشير هذا التعريف إلى أن الإلتزام الوظيفي هو المعيار يقوم على الرغبة القوية في البقاء داخل المنظمة و قبول أهدافها وتحقيقها من خلال بذل الجهود لصالحها.
- عرف أورلي الالتزام الوظيفي على انه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه في الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة.<sup>2</sup>
- يشير هذا التعريف إلى أن الإلتزام الوظيفي هو اندماج الفرد في العمل داخل المنظمة التي ينتمي إليها، وتبني قيمها من خلال ارتباطه النفس بها.

<sup>1</sup>وسام عبد الكريم أية سلطان، الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كمتغير وسيط بين التنمية المهنية وجودة المخرجات التعليمية في مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية و الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، 2012، ص. ص (58، 59).

<sup>2</sup>مجدي فرج محمد الفرجاني، القيم الشخصية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، جامعة بنغازي، 2007/2006، ص47.



• أشار كوك و وول إلى إن الالتزام الوظيفي هو الدرجة التي يندمج فيها الموظف بالمهام و العمل الذي يقوم به لصالح المنظمة التي توظفه ويتم تشخيصه إلى ثلاثة أبعاد:

**التطابق Identification:** وتشير إلى درجة شعور الموظف بالفخر بالمنظمة التي يعمل بها و درجة إيمانه بجميع أهداف الشركة و قيمها.

**الاندماج Envolement:** ويشير إلى اندماج الموظف مع المهام اليومية التي يقوم بها.

**Loyalty الولاء:** ويشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها و الرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه.<sup>1</sup>

يتبين من هذا التعريف أن مجموع العناصر التالية ألا وهي الاندماج والتطابق والولاء تعطي لنا مفهوم الالتزام الوظيفي.

• يعرف الصيرفي الالتزام الوظيفي على انه: الرغبة في بذل جهد اكبر في الوظيفة إلي يؤديها الفرد, تقوم على اندماج الفرد في الأنشطة المرتبطة بالدور الذي يؤديه وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف على أن الالتزام الوظيفي هو تحقيق أهداف المنظمة يكون من خلال اندماج الفرد مع الأنشطة المرتبطة بالدور الذي يؤديه.

**Moody et al \*** وهيك عرفان الالتزام الوظيفي يتجسد في ثلاث عناصر أساسية:

\***الإقناع:** وهو الاعتقاد القوي بأهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

\***العمل:** وهو الاستعداد لبذل جهد التنظيم.

\***الارتباط الوجداني:** وهي النية في البقاء عضوا داخل المنظمة وفقدان احد هذه الجوانب يفقد مفهوم الالتزام الوظيفي احد عناصره الجوهرية أو الأساسية.<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف على أن الالتزام الوظيفي هو مجموع العناصر الجوهرية المتمثلة في العمل والإقناع والارتباط الوجداني, حيث إذا فقدت أحد هذه العناصر يفقد الالتزام الوظيفي.

<sup>1</sup>علي محمد خير المغربي, الخدمة الاجتماعية و مستوى الالتزام الوظيفي للجماعة, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, ط1, 2014, ص370.

<sup>2</sup>مجدي فرج محمد الفرجاني, مرجع سابق, ص50.

<sup>3</sup>أميرة رفعت حواس, اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, غير منشورة جامعة القاهرة, مصر, 2000, ص. ص(12-37).

• ذهب شيلدون في تعريفه للالتزام الوظيفي انه: التقييم الايجابي للمنظمة و العزم على العمل لتحقيق أهدافها, بمعنى مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها و الإخلاص لها و تحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط و الافتخار بالعمل فيها.<sup>1</sup>

يتبين من هذا التعريف أن الالتزام الوظيفي هو الشعور الإيجابي للفرد داخل المنظمة من خلال الإخلاص والارتباط والافتخار بها لتحقيق أهدافها.

\*أشار سلامة إلى إن وضوح أهداف المؤسسة, وتحديد ادوار العاملين فيها, والرضا عن العمل, و الرغبة المسبقة لدى الفرد و أسلوب القيادة الغير التسلطي, و المناخ الوظيفي المشجع, ووجود نظام حوافز جيد, وفرص الترقية المتاحة, تعد جميعا أسبابا مكونة للالتزام الوظيفي القوي لدى العمال.<sup>2</sup>

يتبين من هذا التعريف على أن الالتزام الوظيفي هو مجموع العناصر الموجودة داخل المنظمة والمتمثلة في المناخ الوظيفي, الحوافز, وروح الأهداف, تحديد الأدوار, أسباب مكونة لهذا الإلتزام.

من خلال عرضنا لمجمل التعاريف التي تناولناها في دراستنا وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد تختلف حسب وجهة نظر كل باحث لكن رغم هذا الاختلاف وجدنا مجمل التعاريف اتفقت على ان الإلتزام الوظيفي هو

\*الإيمان بأهداف المنظمة و تقبلها .

\*الرغبة القوية في بذل الجهد لنجاح المنظمة .

\*الافتخار و الولاء و الإخلاص لها .

### التعريف الإجرائي

مدى التزام الإطارات, أعوان التحكم, أعوان التنفيذ بالنظام الداخلي للمؤسسة وتطبيقه والرغبة القوية في بذل الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد مما ينتج عنه الإخلاص و الوفاء الدائم للمؤسسة.

<sup>1</sup>مهنا احمد عثمان تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية و اثره على الإلتزام الوظيفي بمنظمات الاعمال الدور المفقود, مجلة العلوم الإجتماعية, دراسة ميدانية على شركة تبوك بولاية الخرطوم, العدد25, 2022, ص64.

<sup>2</sup>محمد حمادات, محمد عيا صرة, درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية حصن الجامعة الاردنية من وجهة نظرهم, مجلة النجاح للأحدث, مجلد20, العدد3, 2011, ص1007.

## المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع و أهمية وأهداف الدراسة

### المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

#### أسباب ذاتية:

\* ميل الطالبتين و الاهتمام الشخصي إلى موضوع الاتصال التنظيمي و الالتزام الوظيفي.

\* طبيعة التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل و الذي يصب مباشرة في محتوى موضوعنا.

#### أسباب موضوعية:

\* الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الالتزام الوظيفي.

\* محاولة الوقوف على أهم الأسباب المتحكمة في نقص الالتزام الوظيفي.

### المطلب الثاني: أهمية الدراسة

#### \* الأهمية العلمية

تنبثق أهمية هذه الدراسة علميا من أهمية الموضوع الذي تناوله ألا و هو الاتصال التنظيمي وهذا الأمر

يعتبر الدعامه الأساسية للمؤسسة للوقوف على نجاحها من شأنها ان يؤثر مدى هذه العملية في عدة

سلوكيات ألا وهي الالتزام الوظيفي الذي هو شرط أساسي للقيام بالعمل في المؤسسة وضمان استمراريتها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في أن الاتصال التنظيمي والالتزام الوظيفي مواضيع مستهلكة لكن لم تكن في

غاية الاهتمام من الباحثين في المؤسسة, وبذلك نتمنى أن تفيدنا هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالأدوار

الأساسية لعملية الاتصال التنظيمي على تحقيق التزام الموظفين في نشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهداف

المنظمة وتحقيق أهدافهم.

#### \* الأهمية التطبيقية او العملية

. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و تطبيقها.

. إمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة

\*تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة أساليب عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\*تهدف دراستنا المتمحورة حول دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي الى معرفة وسائل هذه العملية الاتصالية ودورها في تحقيق هذا الالتزام.

\*تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور محتوى الرسالة في العملية الاتصالية.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة

### المطلب الأول: دراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة

ان الاطلاع على الدراسات السابقة قبل البدء في او الخطوات البحث يوفر للباحث:

01- توفير الخلفية العلمية و المناخ المناسب و المصادر الأزمة لإجراء البحث الجيد.

02- تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث الى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون و التعريف بالصعوبات التي واجهها الباحثون.

03- تزويد الباحث بالكثير من المراجع و المصادر الهامة.

04- الإفادة من نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة وذلك في مجال:

\*بناء مسلمات الحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون.

\*استكمال الجوانب التي وقفت عنها الدراسات السابقة.

فالباحث عند استعراضه للدراسة السابقة لا يورد نصوصها كما هي كلها ان كانت طويلة ولكن يختصر اهم ما جاء فيها بدون تشويه لها.

ومن خلال اطلعنا على الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوعنا فإننا اعتمدنا على الدراسات السابقة.

### 1 . دراسات متعلقة بالمتغير الأول: الإتصال التنظيمي

. الدراسة الأولى: ( العربي بن داود 2007 . 2008 ) : عنوان الدراسة: " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمركز الرافعات و المجارف, عين السمارة. قسنطينة. وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية, جامعة متتوري قسنطينة 2007 . 2008.

تدور إشكاليته حول تساؤل رئيسي وهو:

مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل لدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي, وما مدى فعاليته في إنمائها وتطورها؟

أما فرضيات الدراسة:

تتمثل فروض هذه الدراسة في مجموعة حلول مؤقتة أو جمل تقريرية تستمد أساسا من الإطار النظري والعناصر الرئيسية التي احتوتها الإشكالية.

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تعبر عن محاور فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

مؤشراتها:

. سرعة وصول القرارات ووضوحها للعمال التنفيذيين.

. وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات.

. عقد الاجتماعات الدورية.

الفرضية الفرعية الثانية:

كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا, كلما كانت الإدارة على علم بأراء و اقتراحات وتوجيهات العمال

مؤشراتها:

. سهولة نقل الآراء والشكاوي بين المستوى الأدنى والمستوى الذي يعلوه.

. العلاقة بين العمال والإدارة ( محافظة الإدارة على مصالح العمال ).

. توفر أساليب وقنوات الاتصال.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي التنظيمي.

مؤشراتها:

. طبيعة العلاقات الإجتماعية.

. التنسيق في المهام بين كل فئات وأقسام المؤسسة.

وتمثلت أهدافها في:

. الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل, وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

وتمثلت عينتها في 100 عاملا وهي عينة عشوائية طبقية. واستخدمت أداة الملاحظة, والمقابلة, والوثائق والسجلات, والاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

. إن الإدارة لا تقوم بأعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

. ضعف قنوات الاتصال النازل.

. عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.

. العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.

. كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الإتصال السائد في المؤسسة.

. عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات, كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

**الدراسة الثانية: (ميلود طبيش 2010 . 2011):**

عنوان الدراسة: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة " , دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية, وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات سنة 2010 . 2011, جامعة ورقلة .

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعامل بالمؤسسة ( إذاعة سطيف الجهوية )؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

. ما علاقة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟

. هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟

. ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي:

. يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

. الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.

. للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدناميكية جماعة العمل داخل التنظيم.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج الملائمة لموضوع البحث.

وقام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله، حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والتي تقدر ب 43 مفردة.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

. من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية

% العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89,37

. من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي

المهارات % الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85,87

. من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي

علاقة وطيدة % بجماعة العمل داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة قاربت 90,38

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

### الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام الوظيفي

**الدراسة الأولى:** دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية تحت عنوان محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل بمديرية الضرائب.

وطرحت هذه الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في أهم محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل.

وطرحت تساؤلات فرعية التالية:

ما هي محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة لرضا الموظف؟

ما علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام الوظيفي؟



ما علاقة الالتزام الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

ما علاقة الرضا الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

وقد هدفت الدراسة إلى:

- الإسهام في تسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي والواجب تعزيزه.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

- معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.

وقد اعتمدت الباحثة في دراسته على مقارنة تحليلية مع دراسة امبريقية على موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة, و اعتمدت على أداة الاستبانة, وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 700 موظف.

وبعد تحليل البيانات وصل الباحث في هذه الدراسة إلى:

أثر مباشر قوي بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل لدى موظف الإدارات العمومية بولاية سعيدة, بوجود عامل الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط لدى عينة الدراسة.

**الدراسة الثانية:** هي دراسة مشتي وخطار, بعنوان العلاقة بين الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية 2020.

و كان تساؤلها الرئيسي يتمحور في السؤال التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي؟

يندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة؟

ما مدى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المستوى 0.05 في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة؟

لتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المستوى 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى

الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة؟

\* وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ومدى وجود علاقة بينهما لدى أساتذة الجامعة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات المطروحة سلفاً.

\* وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت على أداة الاستبانة و طبقت الدراسة على عينة طبقية بلغ عددها 139 أستاذ و أستاذة.

\* وبعد تحليل البيانات وصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى:

\* وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي كمتغير الجنس و متغير الخبرة المهنية.

\* عدم وجود فروق إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي في متغير الدرجة العلمية.

### أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة

#### أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني و المكاني.

اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة و كذا الاختلاف في النتائج.

#### أوجه التشابه:

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام العينة الطبقية.

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام أدوات جمع البيانات ألا وهي الاستبيان. والمقابل

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت لهذه الدراسات فائدة أضافتها في الجانب النظري و التطبيقي معا ألا وهي:

#### من ناحية الجانب النظري:

استفدنا في دراستنا الحالية في تحديد خصائص ومؤشرات خاصة بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي.

#### من ناحية الجانب التطبيقي:

استقدنا في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة على:

اختيار المنهج الملائم و الأداة للدراسة الحالية.

الاستفادة في اختيار العينة الخاصة بالدراسة و تحديدها.

الاستفادة باستبيان من دراسة (وليد عبدلي 2014.2013).

### **المطلب الثاني: صعوبات الدراسة**

قلة ندرة المراجع الخاصة بموضوع الالتزام الوظيفي.

## خلاصة الفصل

وخلصة هذا الفصل بعد تحديدنا لإشكالية الدراسة المتعلقة ببحثنا هذا، وبعد تناول أهم الأسباب الموضوعية والشخصية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع و كل العمليات التي تتمثل في المفاهيم الإجرائية أهمية و أهداف الدراسة، دراسات سابقة صعوبات الدراسة التي تم تناولها في هذا الفصل، تعتبر كخلفية للتعرف على الفصلين ألا وهما الاتصال التنظيمي و الالتزام الوظيفي.

## الفصل الثاني:

الخلفية المعرفية للاتصال

التنظيم

تمهيد

المبحث الأول : مميزات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : نظريات الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : خصائص الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : أنواع الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع : عناصر الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : أهمية وأهداف ووسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : وسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع : شبكات الاتصال التنظيمي

المطلب الخامس : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة, وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع, وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية, ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عملية الاتصال التنظيمي من خلال عرض جملة من العناصر أهمها: عناصر الاتصال وأشكاله ووسائله والنظريات التي تناوله الاتصال وغيرها من العناصر المهمة المتعلقة بالاتصال.

## المبحث الأول: مميزات الاتصال التنظيمي

## المطلب الأول: نظريات الاتصال التنظيمي

لعل التصور الحديث والتركيبى فيها يتعلق بموضوع الاتصال يرجع فيه الفصل إلى الرواد الثلاثة لما عرف بمدرسة شيكاغو الشهيرة وهم شارل كولي وهربرت ميد وشان كولي، وهي المدرسة التي لعبت دورا طلائعيا ما بين العقد الأول والرابع من القرن الماضي لا على مستوى بلورة دراسة الاتصال فحسب وإنما على مستوى البحوث الأمريكية الرائدة في ذلك الوقت، وبالفعل لقد عكفت هذه المدرسة على بلورة مقاربة عامة للتطرية الاجتماعية مبرزة من خلال ذلك دور عملية الاتصال وموقعه في الحياة الاجتماعية وذلك بالتركيز على دراسة وتشخيص عملية التفاعل الاجتماعي بالاستفادة من إسهامات السوسيولوجيا التطبيقية وعلى هذا الأساس ثم تصور الاتصال كسيرورة رمزية تبنى من خلالها مقومات الثقافة وبالتالي تعددت مظاهر دراسة الاتصال ليشمل مجال الفن والهندسة وصولاً إلى السياسة. وتعدد هذه المداخل تتأرجح نظرية الاتصال فتبدو ذات ميكانيزمات وعمليات خاصة بالتعلم الإنساني انطلاقاً من علم النفس التربوي خصوصاً، فيتوفر لدينا شكل الترابط والتداعي باعتبارهما مبدأ للاتصال الفعال حيث تتباين عناصر مختلفة بين السلوكية والعرضية، أضف إلى ذلك العلاقة بين المثير والاستجابة التي يمكن النظر إليها باعتبارها توفر المناخ الأساسي لعملية الاتصال القائم على التعلم... ومن ناحية أخرى ينظر إلى نظرية الاتصال على أنها نظرية للمعلومات انطلاقاً من تبني معالجة المعلومات في أي رسالة بشكل اختياري وبالتالي يقدم الرياضي موضوعاً لتحليل النشاط الاتصالي بهدف خفض الغموض وبذلك بتحويلها إلى نماذج وسلاسل معنية... ما يهم هنا هو المدخل الخاص بنظريات ومداخل علم الاجتماع التي عالجت موضوع الاتصال والتي نوجزها في:

**1- نظرية النسق الاجتماعي:** تقدم هذه النظرية تفسيراً اجتماعياً للأفعال التي تصاحب عملية الاتصال، ويعتبر تال كوت بارسونز من منظري هذه النظرية على الرغم أنه لم يتناول الاتصال بشكل مفصل ومباشر، ولكننا يمكن إسقاطها وتطبيقها على عملية الاتصال، ومن ذلك أن بارسونز وجه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية على أساس التفاعل بين الأفراد، وبالتالي فإن الرموز تكتسب معانٍ ويصبح لها دور كوسائل اتصال، وحين ينشأ نسق ما للرموز فذلك بداية لثقافة تحتوي على انساق اتصال تعتمد على أشكال متطورة من السلوك الاجتماعي، وقد أشار بارسونز إلى العلاقة بين وسائل الاتصال وعملية الضبط الاجتماعي حيث أوضح أن النسق الرمزي للمعاني القائم على الاتصال يعتبر عنصراً هاماً من عناصر النظام الاجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مداس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 4، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 96.



2- التفاعلية الرمزية: تجسدت هذه النظرية في إسهامات جورج هيربرت ميد حيث تهتم أساساً بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز المبنية على الاتصال، وفي هذا الإطار يقدم ميد رأياً في السلوك الاتصالي ويسانده في ذلك تلميذه هيربرت بلومر حيث يتخلص في:

• أولوية الاتصال: يرى ميد أن الذات البشرية هي منبع كل أشكال الاتصال، ولكي نفهم الاتصال علينا فهم الذات المتسببة في حدوثه، وهو بذلك يساند آراء عالم النفس فونت.

• انعكاسات الفعل الاتصالي: أي قدرة الفرد على التحدث مع نفس من وجهة نظر الآخرين بمعنى أنه يضيف عليها الطابع الاجتماعي، وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلافة بمعنى أن نتائجه هي نفسها نتائج الفعل الاجتماعي الذي يعد فريداً من نوعه ولا يمكن التنبؤ فهم حقيقي للاتصال.

3- النظريات النقدية: تقترض النظريات النقدية أن وظيفة وسائل الإعلام هي مساعدة السلطة في المجتمع على فرض النقود حيث تبرز علاقة وسائل الإعلام بالقوى الاجتماعية السياسية خصوصاً بفكرة الترويج لاهتمامات الجماعات المسيطرة وتحليل المعاني الرمزية للمحتوى الذي تروجه لجلب اهتمامات الطبقة العاملة، وتقسم النظريات النقدية إلى اتجاهين أو لهما يستعير من الماركسية مفهوم الصراح من أجل بقاء الوضع كما هو عليه وأخر يربط بين الثروة والسيطرة على وسائل الإعلام، وأهم نماذج النظريات النقدية مدرسة فرانكفورت التي تهتم بالتحليل الثقافي لتسجيل مدى الارتباط بين ما تقدمه وسائل الإعلام والحياة الحقيقية للأفراد في المجتمع.<sup>1</sup>

4- النظرية التوافقية: تعود أصل نظرية التوافق أو التوازن إلى مقاربات مدرسة الجشطلت وترتبط بالاتصال بفضل ما جاء به هيدر **Heider** وتقترض هذه النظرية عندما يكون هناك توازن فإن المشاركين سوف يقاومون التغيير وعلى العكس أثناء عدم التوازن، وقد اقترح نيوكمي **newcomb** نموذج المعرفة التناغم والتناغم في العلاقات حيث أفترض أن الاتصال يعتبر إجراء أو منهجاً لإطالة الانسجام كما أن التوتر هو الذي يجعل الأفعال الاتصالية متصفة بالفاعلية المستمرة. ومن هذا المنطلق يرى نيوكمي أن الاتصال يعتبر استجابة مكتبة لمواجهة التوتر حيث يزداد عادة في أعقاب اختلال التوازن، وخلاصة فإن النظرية تنظر إلى الاتصال على أنه عملية تحافظ على أنماط الاعتماد المتبادل بين الأفراد وبالتالي فإن العلاقة الاتصالية ليست مستقلة بل تشكلها ظروف الحياة الاجتماعية، ومن ناحية أخرى أشار ماكويل **mcquail** إلى أن الاتصال يوصف بالسلبية أحياناً عندما يكون الأفراد المشاركون في العملية الاتصالية يستجيبون أكثر مما يعارضون تبعاً للثقافة الاجتماعية التي ألفوها وتربوا عليها، ولفهم طبيعة الفعل الاتصالي أشار شوتز **schul+z** أنه فعل هادف أي نشاط تلقائي موجه نحو المستقبل من أجل المشاركة في الحياة الاجتماعية أما أهم النظريات والمداخل التي تناولت الاتصال التنظيمي فأهمها:

<sup>1</sup> مداس احمد، مرجع سابق، ص 97.

- **نظرية القرارات الإدارية بالمشاركة:** يصف أليكرت أربعة أنماط من الأنظمة الإدارية لاتخاذ القرارات ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي وهي: نظام دكتاتوري مستغل, نظام دكتاتوري خير, نظام استشاري ونظام مشارك وأشار أن هذه الأنظمة تتلازم مع عملية التخطيط واتخاذ القرار وبالتالي تحدد نتائج عملية الاتصال, وقدر به برنار **barnard** بين الاتصال ومفهوم السلطة حيث تتسبب هذه الأخيرة إلى الأدنى من خلال قنوات الاتصال, ومن الممكن أن تفقد قيمتها وأهميتها إذا انسدت هذه القنوات أو فهمت بشكل مغاير, وبشكل مفصل فإن نوعية النمط الإداري في المنظمة يلعب دوراً رئيسياً حسب فعالية الاتصال الإداري في أداء الدور المتوقع له ومما يتطلب من القيادة محاولة تفهم العنصر البشري وحاجاته والتعرف على الدوافع التي تحرك سلوكياته وذلك من خلال نظام اتصالات ملائم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي

يمكن حصر خصائص الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **عملية إنسانية:** تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل, والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم ويتصلون بهم للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم.
- **عملية ديناميكية:** متصلة الحلقات, كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال, بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية, والنفسية والثقافية في الاعتبار, فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال.<sup>2</sup>
- **عملية تفعل بين طرفين:** سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة, والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل المرسل في فهم الفكرة وتقبلها, مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل وردة فعل.
- **عملية مستمرة:** بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها.<sup>3</sup>
- **عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقيادة استخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة وكذا توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>مداس أحمد، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup>محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص. ص(191، 192).

<sup>3</sup>بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 128.

- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال.<sup>1</sup>

ومنه فإن الاتصال التنظيمي عملية متداخلة العناصر تشمل الرموز التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة، ولا يمكن أن تتطابق عملية الاتصال تطبيقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها.

## المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

يتخذ الاتصال التنظيمي الأشكال التالية:

- **الاتصال في بين الأفراد:** يعبر على الاتصالات من شخص آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص قد يكون رسمياً أو غير رسمي وله اتجاهات مختلفة.
- **الاتصالات الوظيفية:** هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح أو الوحدات أو المؤسسة ككل وهي تفترض على الأقل مرسلًا واحدًا ومستقبلًا واحدًا، عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس أو فيما بين مشرفين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة أحياناً.
- **الاتصال الجماعي:** يكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص، والمرسلين والمستقبلين يكونون بأعداد كبيرة، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والناقشات سواء الرسمية أو غير الرسمية.

وهناك تقسيمات أخرى لأشكال الاتصال بالمنظمة تتمثل في:

- **التقسيم على أساس الاتجاه:** إلى اتصالات وحيدة الاتجاه، يكون فيها مرور الرسالة من المرسل إلى المستقبل دون عودة الاتصال من هذا الأخير، أو مزدوج الاتجاه أين تكون الرسائل تمر في الاتجاهين.
- **الاتصال الرأسي:** يكون صاعداً أو نازلاً.
- **الاتصال الرأسي النازل:** يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. يقسم "كاتزوكاهان" (D. Katz and Kahan) العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد أبو عرقوب، مرجع سابق، ص 50.

الاتصال إلى: تعليمات الوظيفة، التبدير، الإيديولوجية وهي تكمل ماقبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة، المعلومات، الرد.

ب-الاتصال الرأسي الصاعد: يتميز في استعماله من طرف المسؤولين لعدة أسباب، وهي تحديد الوظيفة والأداء وما يرتبط بهما من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية والسياسات والمفاهيم المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ويسمح للاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:

- حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل.
  - تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.
  - حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف.
  - تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسئولياتها.
  - يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط.
- **الاتصال الأفقي:** بعكس الاتصال الرأسي يتم هذا النوع بين الإدارة ومسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.<sup>1</sup>

وهناك من يقسم الاتصال التنظيمي إلى شكلين: الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي.

**1-الاتصال الرسمي:** "هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة بطرائق رسمية وتقاليد متعارف ومتفق عليها".<sup>2</sup>

ينقسم الاتصال الرسمي حسب بعض الباحثين إلى:

أ- الاتصال الهابط (النازل): هو انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لوحات الإعلانات الداخلية، الملصقات، الاتصالات التلفزيونية، المقابلات..... والاتصال الهابط يكون على شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسير في مسرب واحد ومن الرؤساء إلى المرؤوسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص. (34-36).

<sup>2</sup>جمال بن زروق، "التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق، (العدد الأول والثاني)، 2010، الجمهورية العربية السورية، ص19.

<sup>3</sup>إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص. ص(136-139).

ب- الاتصال الصاعد: هو الرسائل الاتصالية التصاعدية من المرؤوسين إلى رئيس المؤسسة.

يذكر من قنواته: شكاوى، تقارير، اقتراحات، اجتماعات، حفلات، اتصالات تليفونية. يؤدي الاتصال الصاعد مجموعة من الوظائف يشار إليها على النحو التالي:

- يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- يساعد الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل وإحباطه.
- يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- يعمل كأداة لقياس فعالية الاتصال الهابط.
- يوفر للمرؤوسين قناة لإيصال أفكارهم ومشاعرهم واقتراحاتهم للإدارة.

ج- الاتصال الأفقي: هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو

الوحدات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة، ومن قنواته يذكر: الاجتماعات، النقاشات، الرسائل، الاتصالات التليفونية، المذكرات، التقارير.

وتتمثل وظائف الاتصال الأفقي في: <sup>1</sup>

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل مشكلة ما.
- تبادل المعلومات.
- حل الصراع.

2- الاتصال غير الرسمي: هو اتصال غير مباشر يتم خاصة بين الفاعلين ورفاق العمل حيث تتصف

العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية. كما يتميز بالتلقائية والعفوية، ويظهر عادة عند قيام الإدارة بمراقبة المعلومات أو تصنيفها أو عدم وضوحها، ومن ثم ظهور التأويل والتفسير الشخصي، يضاف إلى هذا سهولة انتشاره وسرعته، وليست له أنواع بل مظاهر منها: اللقاءات في المكاتب أو الاتصال من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي غالب ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين.<sup>2</sup>

وأخيرا يمكن القول أنه ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللا رسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال التنظيمي الغير الرسمي وتغادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص. ص (136 - 139).

<sup>2</sup> جمال بن زروق، مرجع سابق، ص 408.

## المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لعناصر الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، فهمها كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرض أساسيا واحدا هو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستقبل بوضوح حتى يتمكن هذا الأخير من فهم الرسالة والاستجابة لها.

ولفهم هذه العملية لابد من التطرق إلى عناصرها والتمثلة في: <sup>1</sup>

1. **المرسل (المصدر):** لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرق آخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة.

وتعتمد فعالية الاتصال على توافر صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير و القدرة على التأثير... الخ.

وفي هذا السياق أكدت دراسات غراي وسترايك "Gray . StraKe" بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير في سلوك الأفراد من المصادر الغير موثوق بها.

2. **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال فهمي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل بالطبع تتحدد أنواع الرسائل بتعدد أنواع الاتصال وغاياته وأطرافه وتوجد أربعة أنواع من الرسائل وهي:

- **الرسائل الوظيفية:** هي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية، علمية، قانونية، اجتماعية، إدارية، الاقتصادية... الخ.
- **الرسائل الواقعية:** هي مجموعة الأخبار والمعلومات التي تدور حول الأحداث ونشرها في الصحف وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.
- **الرسائل العاطفية:** هي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتوجه إلى العلاقات أساسا.
- **الرسائل الخيالية:** ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني... الخ.

يجب أن تكون الرسائل واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرسوم حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة ذلك إن سوء الاختيار لصياغة الرسالة يؤدي إلى مشاكل كثيرة، جملة الرموز قد تكون لها معاني ضمنية أو خفية أو متعارضة وبالتالي وجب تحديد المصطلحات والرموز التي تحتمل التفسيرات المختلفة.

<sup>1</sup>زويتي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

وهناك من يحدد صفات الرسالة الجيدة ب:

- وضوح الهدف: يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستقبل.
- الاختصار: الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف، ولهذا فإنها يجب أن تكون طويلة أو مختصرة إلى درجة الإيجاف حيث أن كلاهما قد يؤدي إلى فقدان المعنى.
- اللغة السليمة: يجب أن تصاغ الرسالة بلغة صحيحة تتناسب ومقدرة المسألة اللغوية.<sup>1</sup>

**3. القناة:** هي الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة بشكل يؤدي إلى الفهم مضمونها، وتكون أثر تأثيراً على مستقبلها، ففي المنظمة تتعد الوسائل فمنها المنطوقة كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات.....الخ.

أما المكتوبة ( المذكرات، التقارير، المجالات، اللوائح، والتعليمات ودليل إجراء العمل.....) كما تستخدم وسائل الاتصال بحسب مناسبتها ومدى تحقيقه للفعالية داخل المنظمة.  
إن اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على عدة نقاط منها:

- موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد العلاقات بينهم.
  - سرعة الاتصال بحسب درجة رسميتها.....الخ.
- 4. المستقبل:** هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين " الذي يستقبل بواسطة حواسه المختلفة محاولاً فهم محتوى الرسالة بتنظيم واختيار المعلومات، وكذا تفسيرها هذا أكله يتوقف على طريقة التفكير والمعاني المعطاة للمحتوى ويسعى المرسل إليه من وراء ذلك أن يجعل الاتصال فعالاً.  
وتوجد مجموعة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستقبل وتتمثل:

- المستوى التعليمي للمستقبل.
  - الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجابه السابقة.
  - المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.
- 5. التغذية الراجعة:** تتمثل في الأثر الذي أحدثته الرسالة في المستقبل ومدى فهمه من عدمه لمضمون الرسالة، ويتضح هنا من خلال جواب المرسل إليه أو المستقبل الرسالة المرسل، وبعبارة أخرى بالاستجابة الحادثة من طرف المستقبل تبدأ المعلومات المرتدة، حيث يتحول هذا الأخير من مستقبل إلى مرسل للمعلومات، يقوم بتفسير ووضع المعلومات في صورة رموز ليعاد يعد ذلك حل رموزها ويفسرها من خلال هذه المعلومات المرتدة تبدأ دورة الاتصال من جديد.

<sup>1</sup> زويتي سارة، مرجع سابق، ص 27

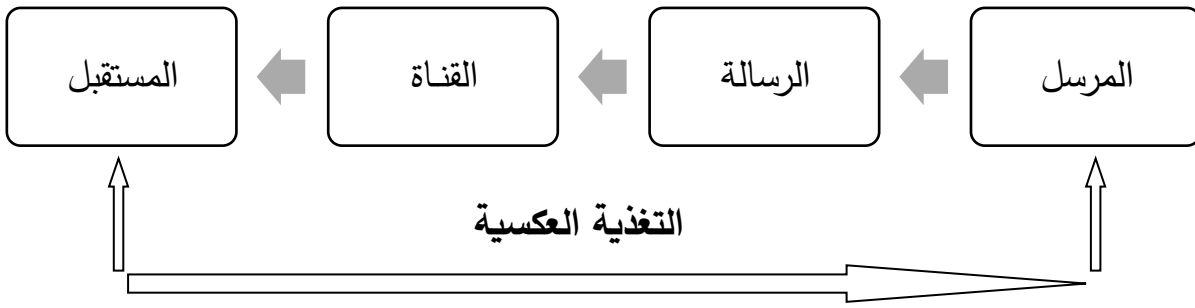
وتتخذ التغذية الراجعة شكلان:

الشكل الإيجابي: يعلم المرسل أن صدى الرسالة المرغوب فيه قد تم الحصول عليه.

الشكل السلبي: يعلم المرسل أن صدى الرسالة لم يتحقق.

وفي الأخير يمكن القول أن العناصر المكونة للعملية الاتصالية والكيفية التي يتفاعل بها كل عنصر مع الآخر هي التي يتحدد في ضوءها مدى تحقيق كفاءة عملية الاتصال، ونجاحها، وكذا من شأنها أن تعيق عملية الاتصال من خلال سوء استقبال بعض العناصر فسوف استعمالها يؤدي إلى سوء الاتصالات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01): يوضح عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: أهمية وأهداف وسائل الاتصال التنظيمي

### المطلب الأول: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف والمنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على .... تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الإدارة وإنتاجية العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زويتى سارة، مرجع سابق، ص 28

<sup>2</sup> أحمد ماهر (ب)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.



وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستسقاء ردود الأفعال.<sup>1</sup>

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.<sup>2</sup>

فالالاتصال الشامل حسب روقوبي (1988) يتعلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:<sup>3</sup>

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تنسيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعامل بينهم.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، فالالاتصال ذو أهمية أساسية في نقل وتوجيه الأفكار والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فعملية الاتصال لها أهمية كبيرة سواء في المنظمات أو في المجتمع ككل.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزرايطه، الإسكندرية، 2000، ص 54.

<sup>2</sup> أحمد ماهر (ب)، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1995، ص. ص (27-28).

1. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض, وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
2. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
3. اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين, حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
5. ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

نلاحظ مما سبق أن الاتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال, فالاتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد والجماعات.

### المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي

يرى (ثاير) أن للاتصال أربعة وظائف أساسية:<sup>2</sup>

1. وظيفة إعلامية: ويعني تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية, فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة, والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السلمية في الوقت المناسب.

1 صالح بن نوار, الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية, مجلة دراسات (العلوم الإنسانية), العدد الثاني والعشرين, 2004, ص.ص (120-121).

<sup>2</sup> محمد بن محمد عبد الرزاق الحسيني, وآخرون, (ب ت) تاج العروس من جواهر القاموس (الإصدار 6), دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع, الكويت, ص 499.

2. **وظيفة انضباطية:** تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.
3. **وظيفة إقناعية:** العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.
4. **وظيفة تكاملية:** تعتمد الإدارة على الاتصال الربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

ولكن هناك وظائف أخرى مهمة تضاف لما سبق، وهي: <sup>1</sup>

5. **وظيفة إبداعية:** فالإبداع هو إنشاء ووضوح أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنية تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط بالإبداع بعد أن مهمان يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول، والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.
6. **وظيفة رقابية:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.
7. **الوظيفة الترفيهية والتنقيفية:** يلعب الاتصال دوراً في الترويج عن منتسبي المنظمة وتحقيق أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة.

وعليه فإن الوظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمحتوى الاتصال، فالوظيفة الإعلامية والإقناعية إضافة إلى الرقابية والتنقيفية كلها تؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع تحقيق الإشباع المهني والتعاون الفعال داخل المنظمة.

عبد النور، الاتصال التنظيمي، باسقات للطباعة والنشر، الخرطوم، 2016، ص 495. <sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت وسائل الاتصال التنظيمي وتنوعت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وهناك نوعان وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد أن وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، و الاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية والاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.<sup>1</sup>

❖ **الاتصالات الشفوية:** وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوس فقد يكفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة حصرها فيما يلي:

أ- المقابلات والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقاومة الناجحة وسيلة مجدية النجاح من يتقنها إذ جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة الغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يراعي الأتي:

- أن يحدد موعدا.
  - أن تتم فعلا في الموعد المحدد.
  - ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.
  - الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
  - أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
  - التفرغ التام للمقابلة وعد الانشغال بأعمال أخرى.
- ب- الحديث الشفوي: ويكون عن طريق المقابلة وجها لوجه أو عن طريق التلفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التلفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

ومن مزايا الحديث الشفوي:

- سرعة توصيل الرسالة العدد كبير من المستقبليين.
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة لأنه يتم وجها لوجه.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص. (195، 196).

ج- **المؤتمرات والاجتماعات:** وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:

- يحدد جدول الأعمال مسبقا ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهتم الأعضاء المشاركين.
- إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
- وضع خطة الاجتماع.
- تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.
- أن تتم المناقشة بالصراحة اللازمة.
- أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

❖ **الاتصال الكتابي:** وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان دقتها وسهولة الرجوع إليها. وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها:

- التقارير: وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وأما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلا كالتقارير التي يقدمها، إلى المدير في تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.
- الشكاوي: ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوي بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوي وفحصها والقضاء على أسبابها.<sup>1</sup>

❖ **الوسائل الإلكترونية:** من أهمها ما يلي:

- الحاسوب: هو أداة مساعدة للفرد في اتصاله من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص والبريد الإلكتروني وتسير الانترنت والمواقع الإلكترونية.
- الانترنت: هو مصطلح ذو معنى الشبكة المرتبطة وهي أهم وسيلة للاتصال وأحدثها من مزاياه نقل الملفات والدرشة.<sup>2</sup>

محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سابق، ص. ص (197، 198).<sup>1</sup>

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط 1، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003، ص 445

▪ الانترنت: المراقبة والصيانة, تسيير الفهارس فهارس المعلومات, تبادل الملفات داخل المؤسسة, إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بكل مصلحة.

ويعد الفاكس والتلكس أكثر الوسائل استخدامًا لنقل المعلومات وتبادلها والاتصال بشكل أسرع, وبأقل تكلفة خاصة عندما يكون للمؤسسة عدة وحدات وفروع تبعد عن بعضها البعض, أما الهاتف فيستعمل بشكل واسع بغية خلق التنسيق في الأعمال بين مختلف المصالح والفروع, كما يعد وسيلة جيدة وسريعة لحل بعض المشاكل تقاديا للحل الكتابي أو التنقل الشخصي.

إن لوسائل وتقنيات الاتصال الحديثة دورا مهما في تفعيل الاتصال من خلال الأنظمة الحديثة والتي دفعت عجلة التطور بالمؤسسة بشكل سريع وساعات متخذي القرارات على استغلال الوقت بالطريقة المثلى من دقة وكفاءة في ميدان العمل, وهو ما جعلها - الوسائل الحديثة - تتميز عن الوسائل التقليدية وتفوقها تأثيرا بإحداثها تغييرا ايجابيا في سير المؤسسة ككل.

ونجد أيضا أن هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء والمؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة, الفاييبوك "Face book", اليوتيوب "You tube", السكايب "Skype".....الخ.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن استعمال أكثر من أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد, بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو زيارة ميدانية كان أبلغ أثرا في نقل الرسالة للأخرين.

### المطلب الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد, وتتعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم, ومن هذه الطرق مايلي:<sup>2</sup>

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم, ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل, أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).
2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X. وذلك حين يقوم أربعة من المؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا.

<sup>1</sup> أم الخير السوفي, و مقراني الهاشمي, وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال <الداخلي في المؤسسة الجزائرية, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 27, ديسمبر 2016, ص 250.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد, السلوك التنظيمي الحديث, دار المعتر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط 1, 2015. ص. (233,234).

3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه، والخصائص المميزة السلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.
- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.
- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

### المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي تمت مناقشتها سابقا وعملية الاتصال هي عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة، ومن أهمها: <sup>1</sup>

1. **غزارة وكثافة المعلومات:** التي يستقبلها الفرد باستمرار، وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو قد يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تنقية المعلومات.
2. **معوقات شخصية:** تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات:
  - تضارب الإطار المرجعي (**FrameofReference**) بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.
  - الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل (**Selective Perception**) فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.
  - الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل (**Statusdifferena**) فالمرؤوس يميل غالبا إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا في التغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.

<sup>1</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة)، ط1، ص. ص(286، 287).

- مصداقية المرسل (Source credibility) وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرية المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.
  - عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
  - ضغط الوقت (Timepressure) فمثلا لا يتسع وقت يتسع وقت المدير الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.
  - الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها (ValueJudgement).<sup>1</sup>
  - 3. مشكلات تتعلق باللغة ( SemanticProblem ) : كثيرا من الكلمات تحمل معاني متعددة، وكثيرا منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال.
  - 4. عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب ( Improperlyencoding the idea ) : مثل عدم اختيار الكلمات والعبارات السهلة الدقيقة.
  - 5. عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
  - 6. معوقات مادية ( environmental ) وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم الإضاءة المناسبة وعدم توفير مكان مريح.
  - 7. معوقات تقنية ( Technological ) مثل وجود عيب أو خلل أو تشويش في أجهزة وسائل الاتصالات المختلفة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس وغيرها.
  - 8. معوقات تنظيمية ( arganizational ) وتنشأ عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها.<sup>2</sup>
- ومنه يمكن القول أن فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سابق، ص 288.



## خلاصة الفصل

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه.

فالاتصال هو الوسيلة التي يمكن للأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم , فمن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة.

## الفصل الثالث:

الخلفية المعرفية للالتزام

الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: الالتزام الوظيفي

المطلب الأول: خصائص الالتزام الوظيفي

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام الوظيفي

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

المبحث الثاني: أهمية، عناصر و العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

المطلب الأول: أهمية الالتزام الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الالتزام الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

المبحث الثالث: طرق قياس الالتزام الوظيفي، وتنميته، و النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي

المطلب الأول: طرق قياس الالتزام الوظيفي

المطلب الثاني: تنمية الالتزام الوظيفي

المطلب الثالث: نتائج الالتزام الوظيفي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

إن الالتزام الوظيفي عملية تنظيمية أساسية وضرورية في المؤسسة, إذ تهتم هذه الأخيرة بدور الفرد باعتباره عضواً فيها و كذا الاهتمام بمتطلباته وكل ما يتعلق به لكي تضمن المؤسسة هدفها ألا وهو البقاء و الاستمرارية.

فالالتزام الوظيفي يجعل من الفرد يبذل كل مجهوده و يقدم كل ما لديه لكي يزيد ارتباط الفرد بعمله و هذا ما يدفع إلى التمسك بقيم و أهداف المؤسسة ومن ثم الانتماء و الرغبة في البقاء فيها, هذا ما خلق عند الباحثين أهمية كبيرة لهذه الظاهرة و اللجوء إلى الدراسة من خلال سياسات تقوم على تقوية في المؤسسة بالدرجة الأولى بعدها الالتزام في الوظيفة بالدرجة الثانية داخل تلك المؤسسة.

## المطلب الأول : خصائص الالتزام الوظيفي

- 1-الالتزام الوظيفي عبارة عن حالة غير ملموسة يتم التعرف عليها من ظواهر تنظيمية يمكن ملاحظتها من خلال سلوك العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تعبر عن مستوى ولائهم.
  - 2-يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها وقبوله و إيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - 3-يؤثر قرار الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
  - 4-يمثل الالتزام الوظيفي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و العمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.<sup>1</sup>
  - 5-يستغرق الالتزام الوظيفي مدة طويلة لتحقيقه لأنه يجسد حالة فنانة تامة للفرد.
  - 6-الالتزام الوظيفي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا درجة التغيير التي تكون فيه اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الأخرى.
  - 7-يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.<sup>2</sup>
  - 8-الالتزام الوظيفي متعدد الأبعاد بمعنى يتناول البعد العاطفي و الوجداني بين الفرد والمنظمة و الاستمرار أو البقاء في العمل و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة, ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد هذه الأبعاد كما يلي :
- \*أن المنظمة مكونة من عدة فئات, لكل منهما أهدافها الخاصة بها وليس إشراك هذه الفئات في هدف واحد.
- \*عادة يوجد داخل منظمات تكتلات أي مجموعة الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

<sup>1</sup>لروي مشتي, زهية خطار, الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي, دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري, مجلة العلوم النفسية والتربوية, المجلد 6, العدد2, جامعة الجزائر, 2020, ص 139.

<sup>2</sup>محمد علي سعيد عليان, العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة, رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين, 2016, ص 34.

\* وبناء على تعدد الفئات و التكتلات داخل المنظمة فان لكل فئة وتكتل أهداف تحاول تحقيقها هذه الأهداف و القيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، وبالتالي فان ولاء الأفراد و التكتلات لهذه الأهداف و القيم تكون مختلفة نسبيا.<sup>1</sup>

من خلال هذا نستنتج أن الأفراد الذين يتصفون بالالتزام الوظيفي لديهم :

\* قبول أهداف المنظمة الأساسية و الإيمان بها.

\* وجود ميل لتقويم المنظمة تقويم ايجابي.

\* وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لوقت أو فترة طويلة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : أبعاد الالتزام الوظيفي

نركز في هذه الدراسة على أبعاد الالتزام الوظيفي الأكثر استخداما في الدراسات و هي أبعاد متناسقة مترابطة فيما بينها حيث اتفقت اغلب الدراسات على وجود ثلاث أبعاد ألا وهي:

1- الالتزام العاطفي أو الوجداني: **AFFECTIVE COMMITME**.

2- الالتزام المعياري أو الأخلاقي: **NORMATIVE COMMITMENT**.

3- الالتزام الاستمراري: **COMMITMENT TOSTAY**.

1- **الالتزام العاطفي**: اقترح هذا البعد الآن و ما ير 1990 حيث رأوا إن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميزه عن وظيفته من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين و توجيههم له، ويتأثر كذلك بالبيئة الوظيفية التي يعمل بها وتسمح لو بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، والذين يمتلكون هذا الالتزام هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون هذا الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم و يرجع هذا الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فائز حسن و نغم داخ عبد علي، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة و الاقتصاد، مجلد 2، عدد 7 ص 74.

<sup>2</sup> احمد يوسف دوين، إدارة التغيير و التطوير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 182

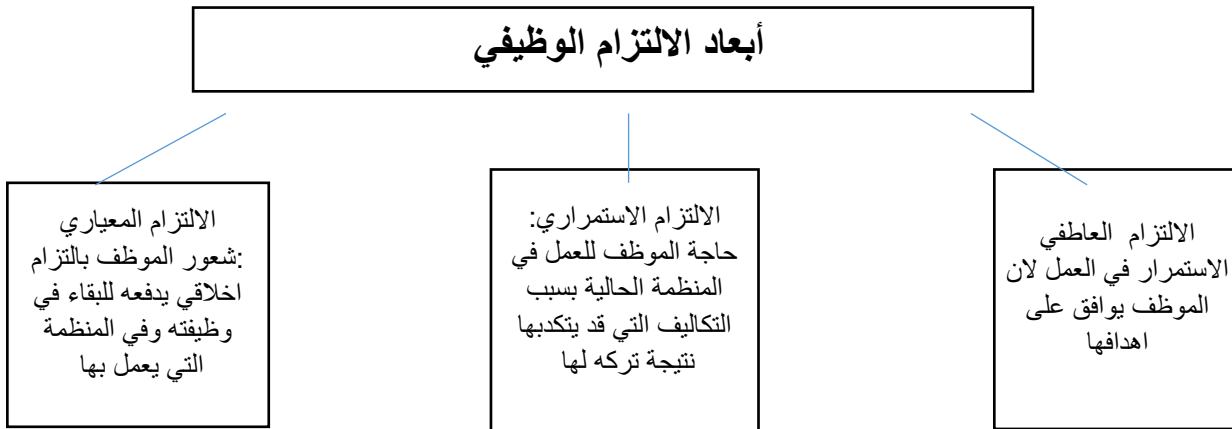
<sup>3</sup> ألاء علي العوض حسين، إدارة الموارد البشرية و أثرها على الالتزام الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2021، ص 81.

2- الالتزام الاستمراري : ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم بدرجة التزام الموظف اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلي بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ماي فوف ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية .

3 . الالتزام المعياري :يشير هذا البعد إلى شعور الفرد أو الموظف داخل المنظمة بأنه ملتزم بالبقاء فيها بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين لديهم هذا الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة التي يعمل بها لذا فالفرد لا ينبغي ان يسبب قلقاً لمؤسسته أو يترك بصمة سيئة لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه و يرتبط هذا النوع من التزامي جملة من الحقوق والأخلاق أي بمعنى على العامل البقاء مع صاحب العمل وهذا يستند إلى فلسفات مختلفة تخص الموظفين مثل الخبرة التي حصل عليها و التنشئة الاجتماعية وغيرها فهي تولد لدى الفرد الولاء الطويل للمنظمة<sup>1</sup>.

من خلال هذه الأبعاد الثلاث للالتزام الوظيفي استنتج من وجهة نظري أن الالتزام العاطفي هو الارتباط العاطفي مع المنظمة و الانتماء لها والانخراط فيها، فضلا عن الاستمتاع بالعضوية فيها، أما الالتزام المعياري هو شعور الموظف بضرورة بقاءه مع المنظمة إضافة إلى الالتزام الاستمراري الذي هو حاجة الموظف للاستمرار مع المنظمة في العمل بناء على التكاليف المتصورة المتعلقة بالمغادرة.

### شكل رقم (02) يوضح أبعاد الالتزام الوظيفي



<sup>1</sup>نظيمة احمد رحيم جاف، زانا مجيد صادق، شيروان عمر اومز، دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، مجلة الفنون و الادب وعلوم الانسانيات و الاجتماع، العدد36، 2019، ص 106.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام الوظيفي

ان الالتزام الوظيفي هو الذي يتضمن مع ارتباط الفرد السيكولوجي مع المنظمة وولائه و إيمانه بقيمها مع احساسه باندماج في وظيفته يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها وينبغي للإداري التعرف عليها كي تساعده على تطوير هذا الالتزام وهي :

1- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد لاذعان الآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل الحصول على اجر مادي ومعنوي .

2-مرحلة الاندماج: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل, و تحقيق لانسجام مع الذات والشعور بالفخر لكونه ينتمي إلى المنظمة .

3-مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بان المنظمة جزء منه وهو جزء منها, وان قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية<sup>1</sup>.

وبالتالي تندرج ضمنها مراحل أساسية في الالتزام الوظيفي داخل اي مؤسسة كما وضحاها بوشنان في ثلاث مراحل:

1-مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد عمله ولمدة عام واحد يكون من خلالها خاضع للتدريب و الاختيار والتجربة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين أهدافه وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات نفسه.

2-مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام, وخلال هذه المرحلة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز, واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ووضوح الولاء للعمل و المنظمة.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما نهاية, حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبدلي وليد, نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية, مذكرة ماجستير, قسم العلوم الاجتماعية, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2013/2014, ص 88.

<sup>2</sup>عاشوري ابتسام, الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية, دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة, رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2014/2015, ص. ص(66, 67).



حدد l'ARN و welche أن الإلتزام الوظيفي يمر بمرحلتين:

1-المرحلة الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد ان يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يتمنى أن تلبي كل رغباته وتطلعاته وتحققه لها.

2-المرحلة الثانية: مرحلة الإلتزام التنظيمي حيث الموظف يبذل جهد كبير من أجل تحقيق أهدافه وهذا راجع إلى إيمانه بقيم وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) يوضح مراحل الإلتزام الوظيفي

<sup>1</sup>احمد بن حميد بن محمد العبادي، الإلتزام التنظيمي العوامل المرتبطة به لدى مديري التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، 2000/1999، ص 18.

مراحل الالتزام الوظيفي

مرحلة الهوية

مرحلة الاندماج

مرحلة الطاعة

مراحل الالتزام الوظيفي عند بوشنان

مرحلة الثقة  
بالتنظيم

مرحلة الانجاز  
والعمل

مرحلة التجربة

AREN and welche مراحل الالتزام الوظيفي عند

مرحلة الالتزام

مرحلة انضمام الفرد  
للمؤسسة

## المبحث الثاني: أهمية, عناصر والعوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

### المطلب الأول : أهمية الالتزام الوظيفي

إن الالتزام الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتمام كبير من قبل العديد من الكتاب و الباحثين نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة و ديمومة استمراريتها, و عليه تتمثل أهمية التزام الموظفين في النقاط التالية:

- 1- الالتزام الوظيفي هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر لتعديل الدوران.
- 2- يعتبر الالتزام الوظيفي عنصرا أساسيا في الربط بين الأفراد العاملين والمنظمة لا سيما الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
- 3- يخلق الالتزام الوظيفي الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة مما يترتب عليه زيادة الجهد المبذول و الطاقة المبذولة مما يؤدي إلى أحكام تكلفة.
- 4- يمنح الالتزام الوظيفي الاستقرار النفسي و الروح المعنوية و الثقة بالنفس ويساعده على امتلاك دافعية و رغبة بالاستمرار في تلك المنظمة.
- 5- يعتبر الالتزام الوظيفي احد المؤشرات للتنبؤ بالعديد من السلوكات, فالموظف الملتزم سيكون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عمل على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- 6- يساعد الالتزام الوظيفي على زيادة تماسك الأفراد و ثقتهم بالمؤسسة نحو تحقيق الاستقرار المؤسسي.
- 7- يساعد الالتزام الوظيفي على زيادة معدلات الإنتاجية و الأداء و استمراريتها و بقائها في المجتمع.
- 8- يؤدي الالتزام الوظيفي إلى نقص المشاكل بين الإدارة والموظفين و إلى انخفاض مستوى الغيابات في المنظمة.
- 9- يساعد الالتزام الوظيفي على زيادة تحمل الموظفين المسؤوليات في المنظمة وهذا راجع الى نقص العبء على الرؤساء في مجال توجيه المرؤوسين وهذا ما يجعل الموظفين و المشرفين مستوى الثقة والتفاهم بينهم.

2

ومن ناحية أخرى يمكن معرفة أهمية الالتزام الوظيفي من خلال النتائج السلبية على عدم اهتمام المنظمات بالالتزام الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض مستوياته وعلى ذلك ما يأتي:

<sup>1</sup>شافي جميل نهار الشخابنة, مرجع سابق, ص. ص(33-34).

<sup>2</sup>محمد البخاري عموم, أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي, مجلة أفاق للدراسات و البحوث, العدد1, المركز الجامعي البزي, 2018, ص88.

\*مستوى مرتفع من الغياب و الرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

\*عدم الرغبة في المشاركة و تقديم التضحيات حيث نجد أن الأفراد الملتزمين هم أكثر عطاء بطبيعتهم.

\*تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الدراسات أن الأفراد المرتبطين بمنظمتهم بدرجة كبيرة يستمتعون بحياة مهنية ناجحة و شخصية سعيدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الالتزام الوظيفي

هناك عناصر أساسية للالتزام الوظيفي يجب توفرها وهي كالآتي:

1- كفاءة الموظف: وهي تعني ما لدى العاملين من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الرئيسية التي تنتج التزاما فعالا نحو العمل.

2- متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات, أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال, أو مهمة من المهام.

3- بيئة التنظيم: و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الالتزام الفعال للأفراد وهي التنظيم وهيكله و أهدافه وموارده ومركزه التجاري, و الإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في التزامه نحو عمله مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية و الحضارية و السياسية و القانونية.<sup>2</sup>

وأشار كلا من حمادات وعيا صرة بان العاملين ينقسمون إلى ثلاث فئات:

1- **موظفون ملتزمون:** وهم الذين يتمتعون بدرجة عالية من الحماس اتجاه عملهم إضافة إلى ولائهم للمنظمة مما يجعلهم أحسن أداء و أكثر إنتاجية.

2- **موظفون غير ملتزمون:** يكون مستوى الدافعية لديهم اقل من نظرائهم الملتزمون, فهم يتوفرون على الاستعداد للتغيب وترك المنظمة ومنه يكون احتمال تأثيرهم السلبي على الإنتاجية جد وارد.

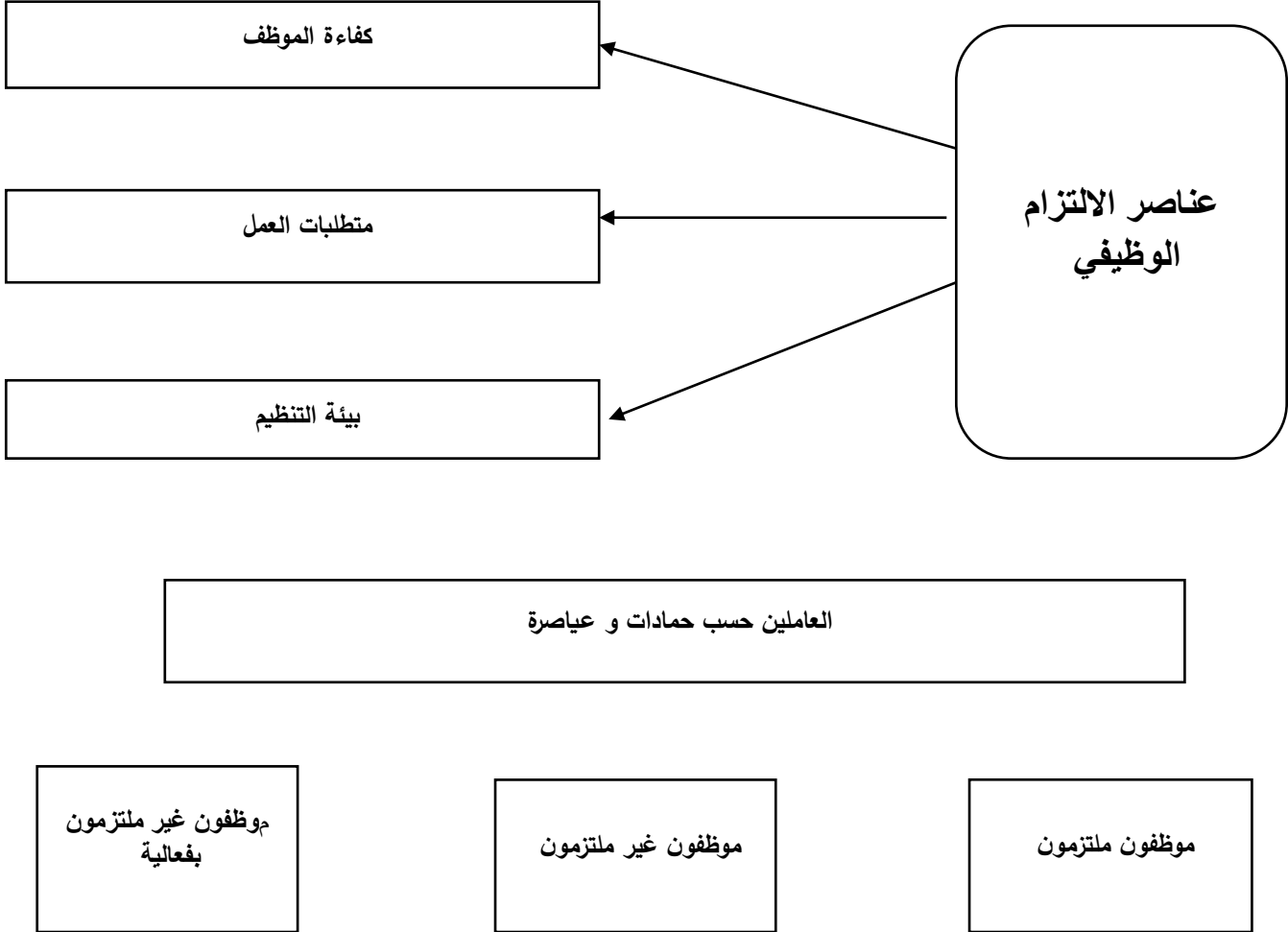
3- **موظفون غير ملتزمون بفاعلية:** وهم الذين يفتقرون لأدنى شعور بالانتماء اتجاه المنظمة ويظهرون عدم رضاهم بصفة دائمة ولا يبالون بأهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>باسل علاء الدين, دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي, مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية, مجلد39, العدد176, ص302.

<sup>2</sup>شافي جميل نهار الشخابنة, مرجع سابق, ص38.

<sup>3</sup>عصمان بوبكر, فني غنية, دور العلاقات الاجتماعية للعمل في تحقيق الالتزام الوظيفي التنظيمي لدى اعضاء المنظمة, مجلة المفكر, مجلد17, العدد1, جامعة محمد خيضر بسكرة, ص41.

شكل رقم (04) يوضح عناصر الالتزام الوظيفي



### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين و اتجاهاتهم حول العوامل التي تؤثر على التزام الموظفين داخل التنظيم وهي:

- 1- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام الوظيفي لدى الأفراد فكلما كانت الأهداف واضحة, كلما كان فهم الأفراد لوظائفهم والتزامهم المهني اكبر .
- 2- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك الفضاء المتضمن الطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية وبناء على هذا يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد, فالمناخ التنظيمي يعمل على خلق جو عمل ايجابي و يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم وبهذا يشعر الموظفون بأهميتهم في العمل من خلال مشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بدرجة عالية من الثقة وهذا يأتي من خلاله تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينتج عنه التزاما وظيفي أكثر.<sup>1</sup>
- 3- **السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها و تلعب هذه السياسات دورا كبيرا في تحقيق أهداف الموظف أو بتعبير آخر توحيد أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد, من خلال تبني إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الفرد العامل في التنظيم.
- 4- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز, وقد عرفها البعض و قد عرفها البعض أنها النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون و تحقيق الأهداف.

وبالتالي فالقائد الناجح هو الذي يستطيع رفع درجات الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

- 5- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك بالاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير الاحترام وإعطائهم المشاركة في اتخاذ القرارات, مما تنتج عنه زيادة قوة تماسك المؤسسة.

<sup>1</sup>عبد العزيز زاو تتي, وإسماعيل صالي, ممارسة السلطة بين الالتزام الوظيفي و الولاء التنظيمي في منظمات العمل, مجلد17, العدد1, جامعة البويرة, الجزائر, جوان 2022, ص1009.

6- إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعتبر الحافز الوسيلة أو الأسلوب التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة و تركز نظرية الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فان توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام.

7- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: إن المشاركة الفعالة تزيد من الولاء و الالتزام للعاملين, حيث أن إتاحة الفرصة للموظفين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بانها اندماج الفرد العقلي و العاطفي في عمل الجماعة.

بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف و المشاركة في المسؤوليات.<sup>1</sup>

وبالتالي من وجهة نظري أرى أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء وتجعل الأفراد مرتبطين ببعضهم البعض في بيئة عملهم أكثر لأن روح المشاركة بالرغبة و الروح المعنوية العالية تؤدي في النهاية بطبيعة الحال الرفع درجة التزامهم في المنظمة.

وقد ذكر بورتر العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي ألا وهي:

1- العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة, أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

2- العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرات العملية أو نطاق العمل نفسه, كالتغذية الراجعة و الاستقلالية إضافة إلى الإشراف المباشر, وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة, ومشاركتهم في اتخاذ القرارات و التي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.<sup>2</sup>

3- العوامل الغير التنظيمية: وهي عوامل مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما, حيث يكون مستوى الالتزام لدى الفرد الموظف مرتفعا عندما يكون اجر

<sup>1</sup> هدى درنوني, الالتزام التنظيمي المفهوم, الأبعاد, النتائج, مجلة علوم الكائنات والمجتمع, العدد13, جامعة محمد خيضر

بسكرة, ص 16

<sup>2</sup> محمد إسماعيل داود الجماسي, العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة, مذكرة ماجستير, أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا, جامعة الأقصى, 2016, ص 18.

الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته، وذلك يعطيه تبريرا لاختياره الاول او عندما يتبين له اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص بديلة لاحقة لتنتيه عن قراره الاول.

و بالتالي يتبين من هذا ان التزام الموظفين اتجاه المنظمة يرتبط بعوامل:

المنظمات التي تعمل دون خطط أو أهداف تؤثر سلبا على أداء الموظف وتدفعه لعدم المبالاة كما ان غياب المشاركة في التسيير و الإدارة يؤثر على علاقة القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، أيضا نجد أن هناك ارتباط بارز بين مستوى أداء الموظف و المحفزات و المكافآت التي تقدم له، فانعدامها يحبط معنويات الموظف و يقيد رغبته في تنمية قدراته.

## المبحث الثالث: طرق قياس الالتزام الوظيفي، وتنميته، والنتائج المترتبة على الإلتزام الوظيفي

### المطلب الأول: طرق قياس الالتزام الوظيفي

هناك مقياسين للالتزام الوظيفي:

المقاييس الموضوعية: وهي الطريقة البسيطة التي تعتمد تحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبر عن درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين على مستوى المؤسسات المتناولة في تفسيرها من قبل الباحثين المختصين في ذلك، ومن بين هذه المقاييس.

1- **معدل دوران العمل:** يوصف الالتزام الوظيفي كونه من المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ

بدوران العمل و معدل الغياب بمعنى هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي و دوران العمل، فكلما زاد الالتزام لدى الأفراد انخفضت معدلات الغيابات ودوران العمل لديهم.

2- **حوادث العمل:** يتمثل هذا في كلما كانت نسبة الحوادث مرتفعة في المؤسسة دليلا على عدم

الاكتراث بمعايير و إجراءات السلامة من قبل العاملين و هذا راجع الى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء العاملين.

3- **مستوى الأداء:** يتمثل ذلك في أن الأداء العالي كون من طرف الأفراد ذوي الالتزام المرتفع و

يظهر من خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

4- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** ويتجلى ذلك في الحديث الذي يبديه الفرد العامل مع زملاءه

في العمل أو خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ستي سيد احمد، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل، رسالة دكتوراه، دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة، قسم العلوم التجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2016، ص32.



إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها تعكس مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين. المقاييس الذاتية: تكون هذه الطريقة في القياس عبارة عن استبيان يتضمن أسئلة تكون موجهة للفرد العامل في المؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على هذا الالتزام الوظيفي، يقيس هذا النوع ولاء و انتماء العاملين مباشرة بطرق تقديرية و ذلك من خلال طريقتين:

**\* الطريقة الأولى:** يتم فيها تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى حُبهم و التزامهم للعمل.

**\* الطريقة الثانية:** لا يتم فيها تحديد سؤال واحد بقياس مستوى هذا الالتزام بل هناك مجموعة من الأسئلة تتعلق بالعمل تتضمن فقرات متعددة حول هذا الموضوع وتكون هذه الأسئلة تتلاءم مع مستوى الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة عن الأسئلة يتم تحديد مستوى الالتزام الوظيفي.<sup>1</sup> ومن بين هذه المقاييس نذكر ما يلي:

**1- مقياس تورنتن:** يحتوي هذا المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام كما يتضمن هذا المقياس سبعة فقرات أخرى رباعية خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

**2- مقياس مارش و ما فري:** يقيس الالتزام مدى الحياة، ويتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق هذا الالتزام مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام وإبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

**3- مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة قياس الالتزام من خلال ستة فقرات.

**4- مقياس بورتر و زملائه:** أطلق عليها استبيان الإخلاص للمؤسسة، حيث قام بورتر وفريقه بتطوير هذا المقياس حيث استعمل فيه 2563 عاملا و 09 منظمات مختلفة في مدة قدرها 09 تسعة سنوات، يتكون هذا الاستبيان من خمسة عشر (15) بندا تكون الإجابة عليه باستعمال السلم السباعي 7 المتمثلة في: موافق بشدة، موافق باعتدال، موافق قليلا، غير متأكد، معارض قليلا، معارض باعتدال، معارض بشدة.

بحيث محتوى هذا المقياس يكون متناول عبارات سلبية معاكسة لسلم الإجابة لمعرفة مستوى الالتزام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>وليد عبدلي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup>مزيان لمياء، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، 2016/2015، ص 32.

- 5- **مقياس كار سون وبوديين:** وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه احد الدوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من اجل خدمة البلد، ويحتوي هذا المقياس على اثنا عشر 12 بندا منها ثمانية 8 بنود سلبية.
- 6- **مقياس جرينبيرج و بارون:** وهو مقياس لقياس أبعاد الالتزام بحيث يحتوي على اثنا عشر 12 فقرة، حيث قسم إلى ثلاث 3 اجزاء موزعة بواقع اربع 4 فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام ألا وهي الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي 0.
- 7- **مقياس أورلي و شاتمان:** وهو مقياس يتكون من عشرة 10 بنود موزعة على ثلاثة (3) لا بعد الالتزام وهي: الإذعان يتم قياسه من خلال ثلاثة بنود، تحديد الهوية ويتم قياسه من خلال أربعة بنود، الاستدخال ويتم قياسه من خلال ثلاثة بنود.
- 8- **مقياس ألتو و آخرون:** أسسوا مقياس الالتزام، يتمحور حول تقييم الموظفين لتكاليف ترك الوظيفة أو المنظمة، يحتوي هذا المقياس على جزئيين: الأول لقياس الالتزام نحو الوظيفة يتضمن 6 عبارات والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تنمية الالتزام الوظيفي

#### تعمل المؤسسة على تقوية الالتزام الوظيفي من خلال:

- **الإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي على انه إعطاء العاملين درجة اكبر من الحرية والقدرة على تخطيط العمل و تنظيمه ويتم من خلاله إعطاء المرؤوسين واجبات يقوم بها رئيسهم وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يزيد من ارتباط المرؤوس بوظيفته و يزيد من إنتاجيته للمؤسسة التي ينتمي إليها.
- وبالتالي يتبين من هذا أن زيادة الالتزام الوظيفي من خلال الإثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من الحرية و المزيد من المشاركة في اتخاذ القرار المؤثرة في عمله وهذا من شأنه يقوي الالتزام الوظيفي و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة.
- **استقطاب و اختيار الموظفين:** يعرف الاستقطاب على انه الوسيلة أو الأداة للمنظمة التي يتم من خلالها جذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، إذ أن الاستقطاب يغذي الاختيار حيث يكون الانتقاء من بين كعدد اقل ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة للوظيفة.<sup>2</sup>

ستي سيد احمد، مرجع سابق، ص. ص(32، 33).

1

<sup>2</sup>نبيل علي مبخوت، حسن حمادي، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالأداء الإداري، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأندلس للعلوم، 2018، ص 71.

إذ يزيد الالتزام الوظيفي من خلال عملية الاستقطاب و الاختيار من خلال توافق قيم الموظفين مع قيم المنظمة فكما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة كلما زاد الالتزام اتجاه المنظمة, وإذا كان من أساسيات المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص عن الجودة فيجب ان تراعي في اختيار الموظفين الجدد بشرط أن يتم اختيار من تتوفر فيه هذه الأساسيات و القواعد بمعنى الحصول على الالتزام الوظيفي بطريقة صحيحة من خلال الرجل المناسب في المكان المناسب.

• **التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد:** تعبر المنظمة عن مصالحها و متطلباتها المرحية من خلال رسالتها وأهدافها و التغذية الراجعة حول الأداء فيما تحقق متطلبات و مصالح الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة, وعلى كل طرف الالتزام بتحقيق مصالح الطرف الأخر.<sup>1</sup>

و بالتالي هذا التوافق يزيد من الالتزام الوظيفي من خلال شعور العامل بان ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليه أيضا بالنفع لان هذا الشعور يزيد من التزامهم اتجاه المنظمة.

نستخلص من هذا أن تنمية الالتزام الوظيفي تقوم على الإثراء الوظيفي هو منح السلطة وقيادة للموظفين من اجل الإبداع و العمل بحرية أكثر وما يترتب عن هذه الحرية هو المسؤولية التامة اتجاه الوظيفي التي يعمل فيها بالإضافة إلى هذا أن عملية التوظيف أهم ما يجب التركيز عليه بشكل دقيق و كفاءة عالية ويتم هذا الاختيار وفق متطلبات و شروط تتناسب كل من المسؤول و الموظف وفيها يكون جذب و أعزاء المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.

### شكل رقم(05) يوضح تنمية الالتزام الوظيفي



<sup>1</sup>يوسف عبد عطية بحر, وآخرون, علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة, قسم ادارة الأعمال, جامعة الاسلامية, 2017, ص. ص(27- 292).

## المطلب الثالث: نتائج الالتزام الوظيفي

ان الالتزام الوظيفي متعدد المستويات سواء على المستوى الفردي او المستوى الجماعي أو على مستوى المنظمة اذ يكمن دور الالتزام الوظيفي في المنظمة على زيادة الإنتاجية و زيادة الانتماء لها, أما على المستوى الجماعي ف يعمل على خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين, أما على المستوى الفردي يقوم الالتزام الوظيفي على رفع على مستوى الرضا الوظيفي.

نتائج الالتزام الوظيفي على مستوى الفرد

\* يعمل الالتزام الوظيفي على زيادة فرص الاتصال الفعال بين المسؤولين و العاملين بما لا يتعلق بأدائهم الحالي و المحتمل.

\* الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد و توضيح نقاط القوة و الضعف في أدائهم.

\* التركيز على أهداف واضحة و متعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف و جعلها ممكنة التحقيق.

\* تقديم المديرين المساعدة للأفراد العاملين على توضيح الأهداف الرئيسية و الفرعية الخاصة بالمؤسسة و كيفية تناسبها مع مهام الأفراد و أهدافهم الشخصية.

\* تقديم المديرين المساعدة على مناقشة طريقة اكتساب الأفراد العاملين لمهارات معينة تتطلبها طبيعة عملهم, و كيفية اتخاذ القرار الصعبة في مجالات معينة.

\* فرض نوع من الرقابة و السيطرة على جوانب تتعلق بحياة الأفراد العاملين.

فبالرغم من وجود ايجابيات للالتزام الوظيفي إلا انه كذلك لا يخلو من الجوانب السلبية المتمثلة في:

\* تزايد فرص الصراع بين جماعات العمل.

\* جعل الأفراد اقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة نتيجة التفكير الجماعي.

\* كثرة الضغوطات العائلية و الاجتماعية إذ أن الفرد عندما يكون ملتزما اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها فانه يبذل كل جهده لها بالتالي يؤثر حتما على التزاماته الأخرى و منها الالتزامات العائلية.

نتائج الالتزام الوظيفي اتجاه الجماعة

تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل في ما يلي:

كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل من استعدادات لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد زادت فاعلية مجموعة العمل.

\*كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينهما.

في حين ان النتائج السلبية تتمثل في:

\*استقرار العمال في المؤسسة نتيجة انخفاض و عدم القدرة على الخلق و الابتكار و التكيف.

\*انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفكار جديدة و نافعة لصالح العمال أو لصالح المؤسسة.

نتائج الالتزام الوظيفي على مستوى المنظمة

\*زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم من خلال:

-زيادة الجهد المبذول.

-انخفاض معدل دوران العمل.

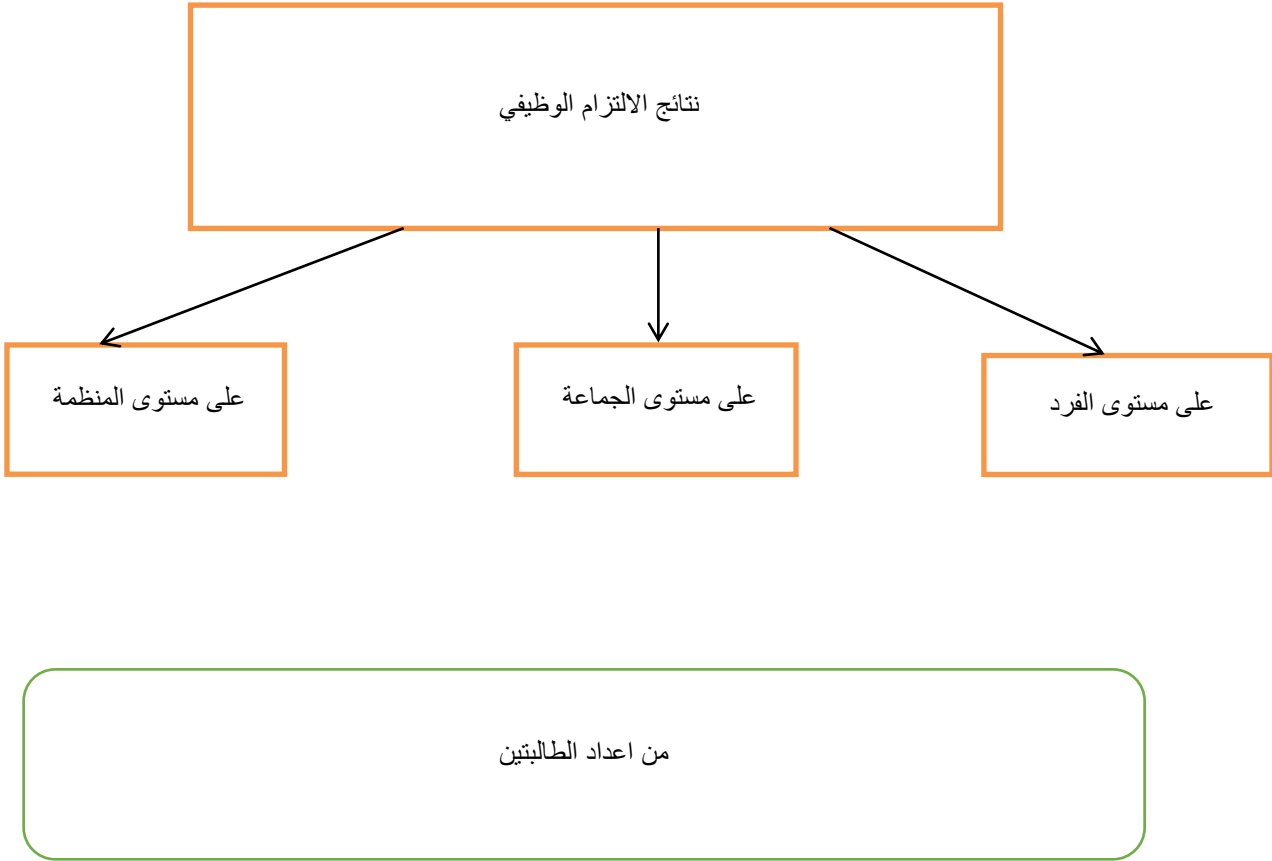
-انخفاض نسبة الغيابات للأفراد العاملين و التأخر.

\*قدرة المنظمة على جذب اكبر عدد من الأفراد الموجودين خارج التنظيم و هذا راجع إلى الأفراد الأكثر التزاما فيها كونهم يعطون صورة ايجابية على المنظمة الذين ينتمون إليها نتيجة هذا الالتزام جذب أفراد ذوي المهارات العالية.<sup>1</sup>

هدى درنوني, مرجع سابق, ص. ص(28 - 29).

<sup>1</sup>

شكل رقم (06) يوضح نتائج الالتزام الوظيفي



## خلاصة الفصل

وفي الأخير نخلص إلى أن الالتزام الوظيفي الدعامة الأساسية في البناء التنظيمي التي تقوم عليها المؤسسة إذ يعتبر عامل مهم لتحقيق السير الجيد لها، وهو مقياس درجة تعلق الفرد بوظيفته و المشاركة الفعالة بها كونه أحد الاتجاهات التي تؤثر على الأداء و على الكفاءة للموظف على المؤسسة التي ينتمي إليها.

**الجانب الميداني**



## الفصل الرابع:

# إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد

المبحث الأول :مجالات و مجتمع الدراسة

المطلب الأول : المجال المكاني

المطلب الثاني : المجال الزمني

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

المبحث الثاني : منهج الدراسة و أسلوب جمع البيانات

المطلب الأول : منهج الدراسة

المطلب الثاني : العينة و أسلوب اختيارها

المطلب الثالث : خصائص العينة

المبحث الثالث : أدوات جمع البيانات

المطلب الأول : الاستمارة و كيفية استخدامها

المطلب الثاني : صدق وثبات الاستمارة

المطلب الثالث : المقابلة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

لكل بداية نهاية، وهذا ما ينطبق مع هذا الفصل المنهجي إذ انه مكمل للجانب النظري، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على أهم الإجراءات المنهجية المندرجة ضمن هذا الفصل و المتمثلة في مجالات الدراسة بأنواعها المكانية، الزمني، البشري، المنهج المستخدم، العينة وأسلوب اختيارها و أخيرا أدوات جمع البيانات من بينها الاستمارة و المقابلة.

## المبحث الأول: مجالات و مجتمع الدراسة.

أثناء الدراسة الميدانية نلجأ إلى ما يسمى مجالات الدراسة, إذ تعتبر عملية أساسية في البحث الاجتماعي لما عليها أهمية يكتسبها في ذلك، و بالتالي كلما كانت مجالات الدراسة واضحة و محددة كلما يستطيع الباحث مواجهة المشكلة المطروحة في البحث و على العموم نجد ثلاث مجالات في أي دراسة ألا وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

### المطلب الأول: المجال المكاني.

تعتبر شركة مطاحن الزيبان القنطرة رائدة في مجالها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقديم المؤسسة.

#### • التعريف بالمؤسسة:

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى.

وفيما يلي بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة:

#### الجدول رقم (01): بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

|              |  |
|--------------|--|
| الاسم الجديد | المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة.  |
| طبيعة النشاط | أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين (رئيسية، ثانوية)   |
| الموقع       | تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم. |
| المساحة      | تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م <sup>2</sup>   |
| طاقة الإنتاج | ✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.  |

|  |                           |
|--|---------------------------|
| ✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.                                |                           |
| ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي<br>✓ 125000 قنطار من القمح           | سعة التخزين               |
| ✓ 3000 لتر من الماء يوميا.<br>✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات. | احتياجات المؤسسة من الماء |
| يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل                               | الطاقة التشغيلية          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

• منتجات المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات التالية:

الجدول رقم (02): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

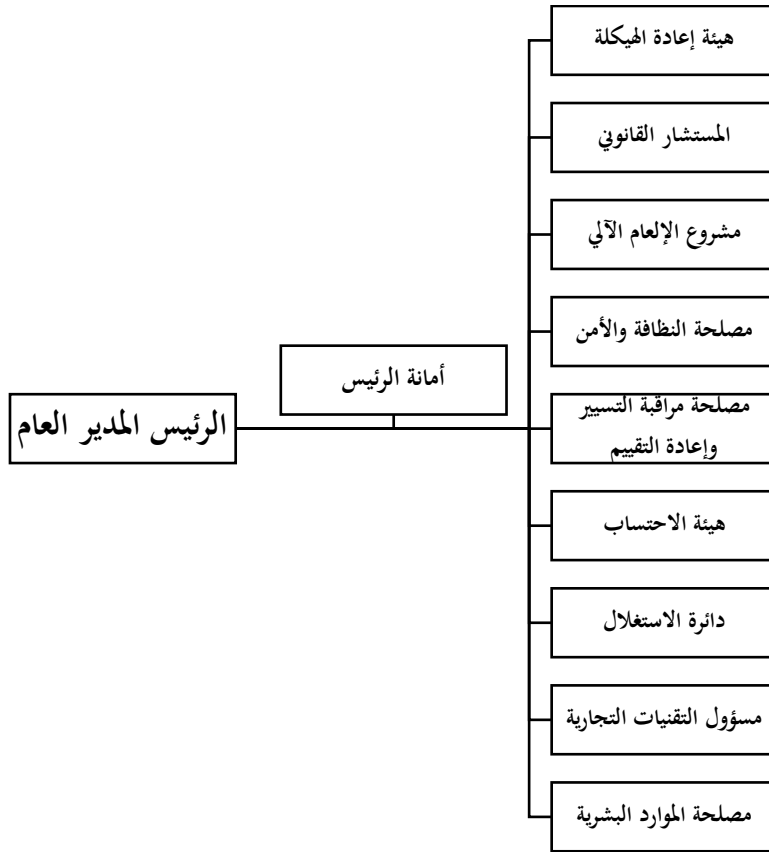
| المنتج  | النوع                           | السعة             |
|---------|---------------------------------|-------------------|
| السميد  | سميد غليظ                       | (25 كلغ)          |
|         | سميد ممتاز                      | (10 كلغ - 25 كلغ) |
|         | سميد عادي                       | (25 كلغ)          |
| الدقيق  | دقيق ممتاز                      | (5 كلغ)           |
|         | دقيق عادي                       | (25 كلغ - 50 كلغ) |
|         | دقيق ثانوي                      | (25 كلغ)          |
| النخالة | نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب) | (40-100 كلغ)      |
|         | نخالة بيضاء (نخالة القمح)       | (40-100 كلغ)      |
|         | نخالة مكعبة                     | (40-100 كلغ)      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

### ❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان منا لمؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

#### الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

1. **الرئيس المدير العام:** يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يتراأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي

مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراسة السوق.

- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

4. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف

المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين-CAAT وكالة بسكرة-وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة.
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.

- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- 5. **مشروع الإعلام الآلي:** تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
- إنشاء برامج أو أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون -الاستثمارات -الإهلاكات...).
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي.
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
- المساهمة في الجرد السنوي.
- 6. **مصلحة النظافة والأمن:** تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:
- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.
- فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات.
- 7. **مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:** تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
- إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.



- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
  - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.
- أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:
- جمع المعلومات من مختلف المصالح.
  - تحليل المعلومات.
  - إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.
8. **هيئة الاحتساب:** تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.
- من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.
9. **دائرة الاستغلال:** تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.
10. **مسؤول التقنيات التجارية:** ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:
- مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.
  - مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى الزبائن.
  - مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11. مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ماي تعلق بالعمال

باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...).

1. أهداف المؤسسة: تهدف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة إلى توجه جديد ألا وهو

إنتاج كسكس الشعير.

2. بعض استراتيجياتها:

يوجد مفهوم خاص للإستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل.

إن الإستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا إستراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

✓ إستراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المن توج كذلك.

✓ إستراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين.

✓ إستراتيجية تجارية: تشتري متوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها).

3. المنافسة: كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية ، حيث أن هنا كمؤسسات رائدة في

الجزائر مثل (Sim - سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة تواجه منافسة شرسة.

طبيعتها: أن المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مطاحن البركة زريبة الوادي)، وأنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي و الجهوي.

**المطلب الثاني: المجال الزمني.**

يقصد بالمجال الزمني الدراسة أو المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

المرحلة الأولى: وكانت 30 أفريل على الساعة 9:00 وتم من خلال هذه المرحلة الإطلاع على هذه المؤسسة.

المرحلة الثانية: وكانت يوم 09 ماي 2023 قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية على كل فئة سوسيو مهنية التي تتكون من إطارات, أعوان تحكم, وأعوان تنفيذ وتم استرجاعها يوم 15 ماي 2023.

المرحلة الثالثة: وكانت يوم 15 ماي 2023 حيث كان من خلالها استرجاع الاستمارات.

### المطلب الثالث: مجتمع الدراسة ( المجال البشري ).

مجتمع البحث: هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

إذ تعتبر المؤسسة عنصر من العناصر الضرورية في العملية الاجتماعية, وهي وحدة قائمة على أساس التفاعل من أجل تحقيق أهدافها وفق خطط, وبرامج, المورد البشري ..... إلخ.

وعليه تحتوي مؤسسة مطاحن الزيبان على مجموعة من العمال الذين يساهمون بدورهم على نشأة وتطور هذه المؤسسة وتحسين مردودها والرفع من إنتاجها, فمن خلال بحثنا هذا وجدنا العدد الإجمالي لعمال المؤسسة 179 عامل كل عامل حسب تسلسله المهني.

الجدول رقم (03): يتضمن توزيع العاملين داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

| الفئات        | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| الإطارات      | 30    | 17%            |
| أعوان التحكم  | 79    | 44%            |
| أعوان التنفيذ | 70    | 39%            |
| المجموع       | 179   | 100%           |

المصدر: وثائق المؤسسة (إحصائيات حتى مارس 2023 )

### المبحث الثاني: منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة.

تعددت المناهج العلمية لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة, وتحدد طبيعة هذه المناهج وفق أهداف مستوحاة من كل دراسة وهذا التحديد يكون ناجم أيضا عن طبيعة البحث أو الدراسة.

<sup>1</sup> مورييس أنجريس, منهجية البحث العلمي, (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون), دار القصبية للنشر, الجزائر, 2004, ص 298.

لذلك يكتسي دراسته أهمية كبيرة في البحث العلمي مهما كان موضوع البحث.<sup>1</sup>

فالمنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يتمكن من الوقوف عليها وتميزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة.<sup>2</sup>

مما لا شك فيه باعتباره العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث.<sup>3</sup>

ومن هذا المنطلق فنظرا إلى أهداف دراستنا الحالية المتمثلة في الكشف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في مؤسسة مطاحن الزيبان-لقنطرة- بسكرة. فإننا أخذنا المنهج الملائم لهذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي الذي يعتبر من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ولكن هذا لا يعني أن استخدامه وتطبيقه يقتصر على هذه العلوم فحسب، بل إنه يستخدم أحيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.

وتماشيا مع ما تم ذكره يمكن أن نعرف المنهج الوصفي ب:

المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، علاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث مع ملاحظة أنه يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل هذه الظواهر التي يدرسها، إذ أن هدفه الأساسي هو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.<sup>4</sup>

وقد استخدمت الباحثين المنهج الوصفي في الدراسة مرورا بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، ومحمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

<sup>2</sup> محمد، در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 9، العدد 9، 2016، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، دار المنظومة، الجزائر، ص 311.

<sup>3</sup> محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، 1986، ص 19.

<sup>4</sup> إسماعيل سيويكر، نجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، عدد 16 جوان 2019، مقاليد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 46.

- . تحديد وصياغة الإشكالية وفهمها فهما دقيقا بعد البحث في المعلومات والبيانات التي تؤكد وجودها.
- . صياغة أسئلة الإشكالية التي تربط بين متغيري الدراسة وهي الاتصال التنظيمي (محتوى الرسالة, وسيلة العملية الاتصالية, و أسلوب العملية الاتصالية ) وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.
- . وضع مجالات الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية.
- . اختيار عينة الدراسة التي يمكن التعامل معها.
- . تحديد أداة جمع البيانات وهي الاستمارة, وتم تطبيقها بعد إجراء دراسة استطلاعية أولية وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من الدكاترة في التخصص وكذا المشرف على الدراسة, ثم تم تطبيقها على المبحوثين.
- . جمع البيانات وتفرغها وتصنيفها.
- . معالجة البيانات إحصائيا.
- . عرض وتحليل وتفسير النتائج.

### المطلب الثاني: العينة وأسلوب اختيارها.

- تعريف العينة:** هي مجموعة جزئية من المجتمع, ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة تجرى الدراسة على العينة.<sup>1</sup>
- وللعينات أنواع متعددة, وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة الطبقية لأنها تتماشى مع طبيعة دراستنا, وتعرف العينة الطبقية على أنها:
- تستخدم العينة الطبقية من أجل ضمان تمثيل مختلف مجموعات مجتمع البحث في عينة الدراسة نظريا يمكننا القول أن العينة الطبقية تقلل من احتمالات الإقصاء بشكل كبير, إذ أن الفكرة الأساسية وراء هذه العينة هي أن المعلومات المتوفرة عن مجتمع الدراسة تستخدم لتقسيمه إلى مجموعات تشترك في بعض الخصائص.<sup>2</sup>

إذ ارتأينا أن العينة الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

<sup>1</sup> النقيب متولي, مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية, الدار المصرية اللبنانية, ط1, القاهرة, 2007, ص107.

<sup>2</sup> ابن عوف حسن أحمد, الرأي العام, مفهومه وأساليبه قياسه, أمواج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2016, ص 77.

. طبيعة دراستنا هي التي فرضت علينا اختيار العينة الطبقية دون غيرها.

. بواسطة العينة الطبقية نستطيع أن نمنح الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة التي تمثل مجتمع البحث.

ونظرا لظروف المؤسسة اخترنا هذه العينة, حيث يقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات وهي طبقة الإطار, طبقة أعوان التحكم, وطبقة أعوان التنفيذ, إذ يتكون المجتمع الكلي للبحث على 179 موزعين على الطبقات التالية: 30 إطار, 70 تنفيذ, 79 تحكم.

من المجتمع الكلي, ومن العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة.

وقد أخذ

$$x = \frac{179 \times 25}{100} \simeq 45$$

$$179 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow \%25$$

ومنه نجد 45 مفردة

\* حساب طبقة الاطارات

$$x = \frac{30 \times 25}{100} \simeq 8$$

$$30 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow 25 \%$$

\* حساب طبقة أعوان التنفيذ

$$x = \frac{70 \times 25}{100} = 17$$

$$70 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 25\%$$

\* حساب طبقة أعوان التحكم \*

$$x = \frac{79 \times 25}{100} \simeq 20$$

$$79 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 25\%$$

و بالتالي حصلنا على عدد المفردات من الفئات المكونة لعينة البحث المطلوبة والتي ستكون محل هذه الدراسة

وقد تم توزيع 45 استمارة ولم نتمكن من استرجاع سوى 37 استمارة و ضياع البعض منها بما يقدر 7 استمارات ليصبح مجموع مفردات البحث 37 بدلاً من 45.

### المطلب الثالث: خصائص العينة

ان البيانات الشخصية الخاصة بمفردات البحث هي المدخل المناسب لمعرفة خصائص و مميزات مجتمع الدراسة و مدى تجانسه أو تباينه، و تأسيساً على ذلك تساعد عينة الدراسة على فهم و تفسير وتحليل البيانات و المعلومات الكمية الأخرى، و يمكن توضيح هذه البيانات من خلال جداول إحصائية لكي تساعدنا على التقرب من واقع المجتمع المدروس كماً وفهمه.

#### 1. عرض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد البعدين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة . -عددهم 179 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 40 مفردة، وتم توزيع الاستمارات عليهم وتم إسترجاع 37 إستمارة منها 37 كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي واستبعدت الـ 8 الباقية. وفيما يلي يوصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

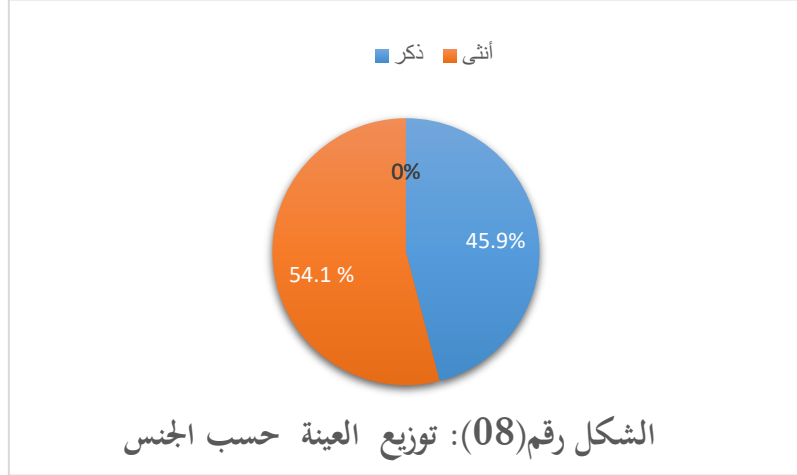
#### الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 17      | 45.9 %         |
| أنثى    | 20      | 54.1 %         |
| المجموع | 37      | 100 %          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 54.1% من مفردات عينة الدراسة هم الإناث، أما الذكور فتمثل بنسبة 45.9 %، ومن خلال النسبة المبينة أعلاه سابقة نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور.

إن المعطيات الكمية حول الجدول رقم (04) تتلخص في : أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور نوعا و هذا راجع إلى تكافؤ الفرص في التوظيف أو لعدد المناصب المطلوبة داخل المؤسسة التي يعملون فيها .



| العمر     | التكرار | النسبة المئوية | المصدر: من      |
|-----------|---------|----------------|-----------------|
| 16-26 سنة | 4       | 10%            | إعداد الطالبتين |
| 26-36 سنة | 22      | 59.5%          | على             |
| 36-46 سنة | 6       | 16.2%          | برنامج          |
| 46-56 سنة | 4       | 10%            | 22              |

(05):

توزيع

الجدول رقم

يوضح

مفردات البحث حسب العمر



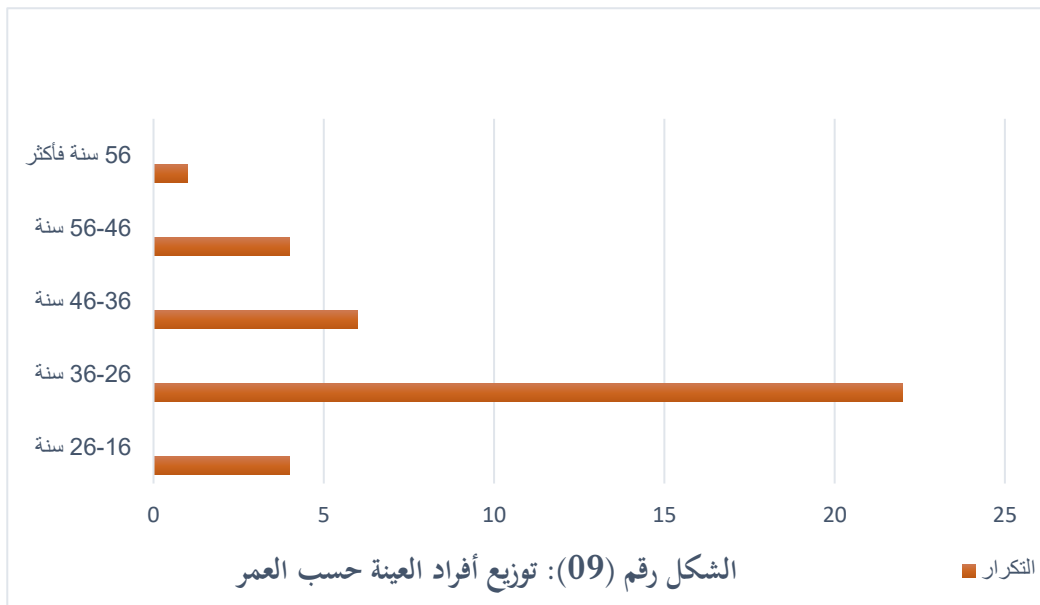
|              |    |       |
|--------------|----|-------|
| 56 سنة فأكثر | 1  | 2.7%  |
| المجموع      | 37 | % 100 |

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة تتراوح أعمارهم بين 26 و 36 سنة، أي أن حوالي 59.4% من عينة الدراسة هم من فئة الشباب، وتوزعت مفردات عينة الدراسة عند فئة 46-36 سنة بما نسبته 16.2 %، أما الفئتين العمريتين 26-16 سنة و 56-46 سنة فقد جاءتا بنسبة 10%، أما الفئة الأخيرة من 56 سنة فأكثر فقد جاءت بنسبة 2.7%، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ التنوع في تركيبة الفئات العمرية لمختلف أفراد عينة الدراسة.

إن المعطيات الكمية حول الجدول رقم (05) تلخص على أن احتياج هذه الفئة الشبابية أكثر ربما من الفئات الأخرى، لان المؤسسة تقوم على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية للعمل أكثر لتحقيق الكفاءة العالية و الأداء الجيد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عمليات التنسيق والتنظيم الذي يكون في مجملها الجهود الجماعية بين أفراد المؤسسة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة، ومن خلال التواصل والتلاحم بين أعضائها، وهذا من خلال الإلتزام الوظيفي وهذا الإلتزام لا يتحقق إلا بوجود عملية الإتصال الفعالة التي تؤثر في النظام الداخلي للمؤسسة.

والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss V20



الجدول رقم (06): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة السوسيو مهنية

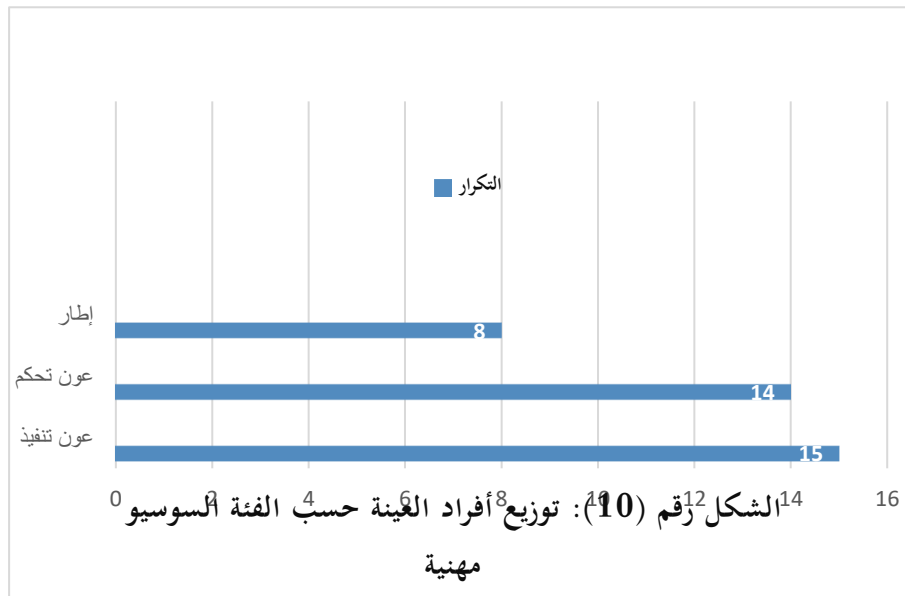
| الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| عون تنفيذ | 15      | 40.5%          |
| عون تحكم  | 14      | 37.8%          |
| إطار      | 8       | 21.6%          |
| المجموع   | 37      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تنوع في الفئات السوسيو مهنية لأفراد عينة الدراسة المختلفة، بحيث نلاحظ أن نسبة 40.5% من أفراد عينة البحث برتبة عون تنفيذ، أما نسبة رتبة عون تحكم فهي 37.8%، في حين أن رتبة الإطار جاءت بما بنسبته 21.6%.

إن المعطيات الكمية حول الجدول رقم (06) تتلخص في أن هناك عدة فئات سوسيو مهنية في المؤسسة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ وذلك لطبيعة النشاط داخل المؤسسة، وقد ينتج عن هذا التنوع التضامن والتلاحم بين مفردات عينة البحث لأداء الوظائف على أكمل وجه، إضافة إلى استفادة كل فئة من فئة أخرى وهذا من خلال عملية التواصل بينهم داخل المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

والشكل البياني الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

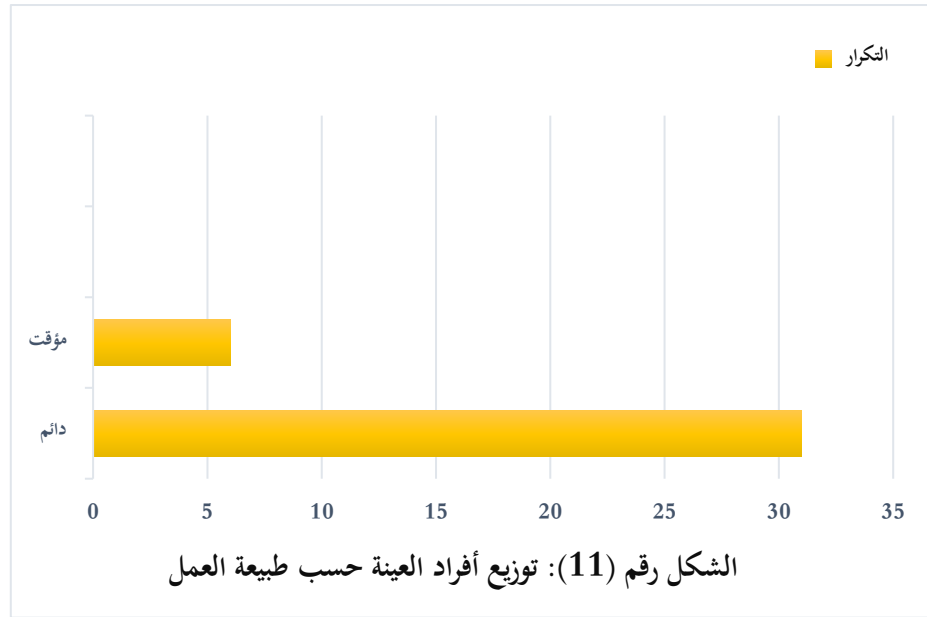
الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات البحث حسب علاقة طبيعة العمل

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة العمل |
|----------------|---------|-------------|
| % 83.8         | 31      | دائم        |
| % 16.2         | 6       | مؤقت        |
| % 100          | 37      | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب نسبه 83.8% برتبة دائم، أما الـ 16.3 % الباقية فتمثل مؤقت.

إن المعطيات الكمية حول الجدول رقم (07) تتلخص في جل مفردات عينة البحث لهم مناصب دائمة وهذا راجع إلى الأقدمية في المؤسسة التي ينتمون إليها، وكذا ممارسة ما ينبغي فعله من التزامات واحترام لقوانين المؤسسة كالحضور في الوقت المناسب والخروج في الوقت المناسب، وهذا ما جعلهم يشغلون مناصبهم بصفة ثابتة على غرار ذلك نجد مفردات عينة البحث ذات طبيعة عمل مؤقتة قد يكون سبب ذلك عدم فتح مناصب للتعيين لهم كموظفين دائمين تابعين للمؤسسة. والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

الجدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة

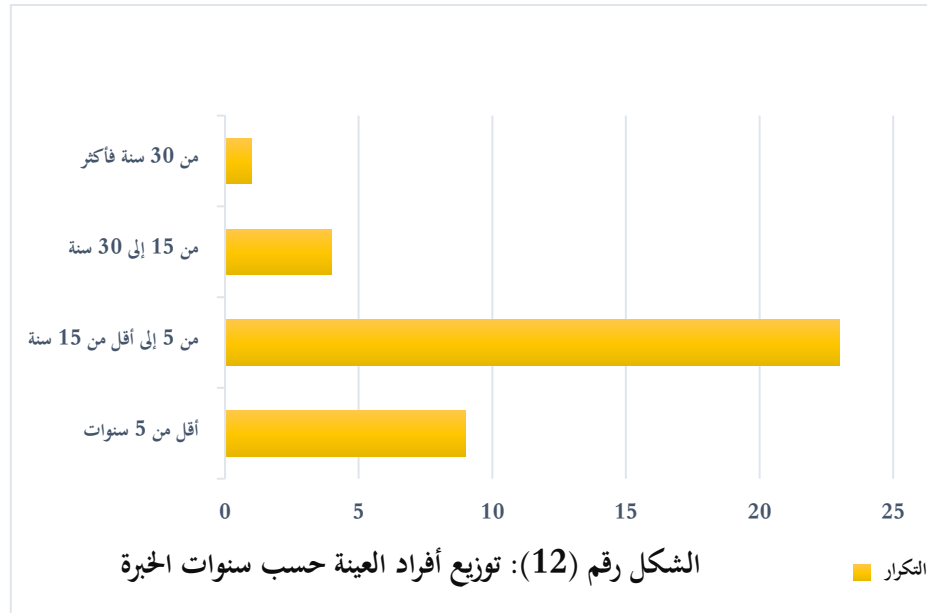
| سنوات الخبرة           | التكرار   | النسبة المئوية |
|------------------------|-----------|----------------|
| أقل من 5 سنوات         | 9         | 24.3%          |
| من 5 إلى أقل من 15 سنة | 23        | 62.2%          |
| من 15 إلى 30 سنة       | 4         | 10.8%          |
| من 30 سنة فأكثر        | 1         | 2.7%           |
| <b>المجموع</b>         | <b>37</b> | <b>100%</b>    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب نسبته 62.2% ذات خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 15 سنة عمل، ومنهم 3%.24 ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وذات خبرة مهنية من 15 إلى 30 سنة مثلت ما نسبته 10.8% بينما جاءت مفردات عينة الدراسة بما نسبته 2.7% ذات خبرة مهنية من 30 سنة عمل فأكثر، كل ذلك يعكس لنا مدى التنوع في تركيبة العينة من ذوي الخبرات المتنوعة في المؤسسة محل الدراسة.

و بالتالي إن المعطيات الكمية حول الجدول رقم (08) تتلخص في أن كل مفردات عينة البحث لديهم خبرة لكن مدة هذه الخبرة تتفاوت من فرد إلى آخر وهذا ما يدل على أن كل فرد من الفئات السوسيو مهنية يتمتع بخبرة علمية وأكاديمية.

والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

**المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات.**

**المطلب الأول: الاستمارة وكيفية استخدامها**

وذلك بغرض التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

وللوصول إلى الإجابة النهائية على الأسئلة المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على الأداة التالية ألا وهي الاستمارة.

إذ أنها الأداة أو الوسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة الأسئلة المكتوبة للحصول على البيانات التي تقيد في الإجابة على مشكلة من المشكلات.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن مجموع من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول موقف معين وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على تصورات أو معتقدات أو آراء الأفراد.<sup>2</sup>

وقد قمنا بتطبيق هذه الأداة بهدف الحصول على إجابات من المستجوبين، والتي احتوت على 24 سؤال مقسمة إلى أربعة محاور تهدف بجمالها للكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في مؤسسة مطاحن الزيبان.

**المحور الأول:** يتضمن مجموعة من الأسئلة تبحث في بيانات الأفراد الشخصية كالجنس، السن، الفئة السوسيو مهنية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة المهنية، ويبدأ هذا المحور من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.

**المحور الثاني:** يحتوي على أسئلة خاصة تبحث في دور أسلوب العملية الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي، ويبدأ هذا المحور من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 11.

**المحور الثالث:** يحتوي على أسئلة تبحث في دور محتوى الرسالة الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي، ويبدأ هذا المحور من السؤال رقم 12 إلى السؤال رقم 19.

**المحور الرابع:** يحتوي على أسئلة حول دور وسائل العملية الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي، ويبدأ هذا المحور من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 24.

### المطلب الثاني: صدق وثبات الاستمارة

#### \*صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وبغرض التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة والخبرة والمؤهل والاختصاص من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والبالغ عددهم (03) محكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم ومقترحاتهم على

<sup>1</sup>رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص 131.

<sup>2</sup>محمد در، مرجع سابق، ص 320.

مدى ملائمة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها أو حذفها أو تعديلها ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها أو نقلها من مجال لآخر، التي سيحتويها الاستمارة وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بإقتراحات المحكمين من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من محور لآخر أو إضافة محور آخر (انظر ملحق رقم 05) / أسماء السادة المحكمين).

**\*ثبات أداة الدراسة**

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

**الجدول رقم (09): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ**

| معايير الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | محاور الدراسة                 |
|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 0.705        | 0.498        | 6            | محور الأول                    |
| 0.694        | 0.482        | 7            | محور الثاني                   |
| 0.821        | 0.675        | 5            | محور الثالث                   |
| 0.829        | 0.688        | 18           | الصدق والثبات العام للاستبيان |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20**

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع نوعاً ما حيث بلغ 0.688، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة جاءت ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث بلغت أعلى معامل ثبات لمحور علاقة الاتصال بالالتزام الوظيفي قدره 0.675 باقي المحاور فتراوح معامل الثبات بين 0.482 و0.498.

## المطلب الثالث: المقابلة

المقابلة هي حوار متبادل بين طرفين او بين الباحث وا لمبحوث و تشمل هذه الأداة اسئلة محددة يتم طرحها على المبحوث للحصول على إجابات دقيقة من شأنها.<sup>1</sup>

وعليه استخدمنا أداة المقابلة في المرحلة الاستطلاعية لأنها تضمن السير الحسن لبحثنا الميداني وهي اول خطوة تعمل على تسطير الخطوط العريضة للبحث حيث قمنا فيها بمقابلة مع المدير, وكان الغرض منها التعرف على المؤسسة و الحصول على الموافقة للتصريح المقدم من طرف الجامعة بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

كما تم مقابلة بعض الموظفين داخل المؤسسة لمعرفة بإمكانهم الإجابة على الاستمارة بكل صدق.

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش, مرجع سابق, ص 49.



## خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل على أن الخطوات المنهجية هي الطريقة الأساسية في المجتمع المراد دراسته, وتأسيسا على ذلك وجدنا أن المنهج الملائم بهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر السبيل الواحد لتفسير و تحليل البيانات بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى مبتغياه في هذه الدراسة, كما نجد أن أدوات جمع البيانات تساعد على فهم الواقع و اكتشافه للوصول إلى النتائج الصحيحة المتعلقة بالموضوع المدروس.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

ومناقشته

## تمهيد

المبحث الأول : عرض البيانات

المطلب الأول : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول

المطلب الثاني : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني

المطلب الثالث : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : الإجابة عن التساؤلات البحثية

المطلب الثاني : الإجابة عن التساؤل الرئيسي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

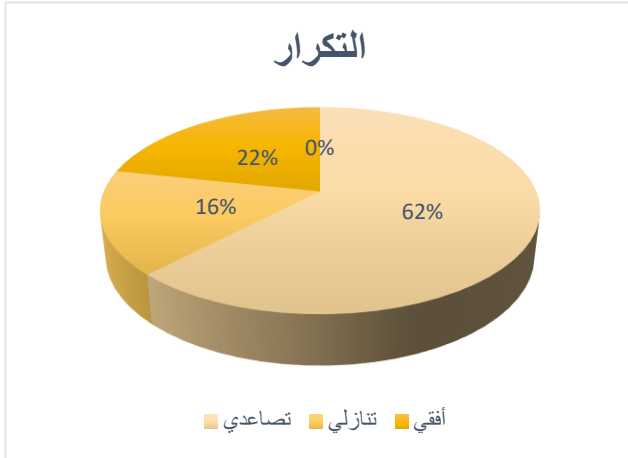
بعد التطرق إلى كافة الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية، نسعى جاهدين في هذا الفصل إلى عرض و تحليل البيانات التي قمنا بتصورها وبناءها عن طريق أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة، بعدها قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها في جداول بسيطة، و تحليل الأسئلة التي احتوتها الاستمارة بالاعتماد على الجانب النظري.

## المبحث الأول: عرض البيانات

المطلب الأول: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول

\* دور أسلوب العملية الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي

الجدول رقم (10): يوضح الاتصال المعتمد داخل المؤسسة



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| تصاعدي  | 23      | 62.2%          |
| تتازلي  | 6       | 16.2%          |
| أفقي    | 8       | 21.6%          |
| المجموع | 37      | 100%           |

الشكل رقم (13): نتائج يوضح الاتصال المعتمد داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بنمط الإتصال المعتمد داخل المؤسسة، نجد أن ما نسبته 62.2% أي ما يعادل 23 موظف من أفراد عينة دراستنا يستخدمون الاتصال التصاعدي داخل المؤسسة مع مختلف العمال، في حين نجد أن 21.6% من أفراد العينة يستخدمون الإتصال الأفقي بينما البقية الآخرون يعتمدون الإتصال التتازلي بنسبة 16.2%.

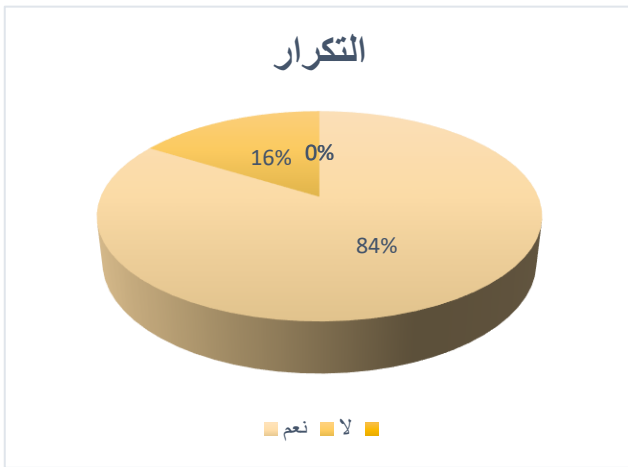
إن المعطيات الكمية للجدول (10) تلخص على أن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات في المؤسسة محل الدراسة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى بنسبة كبيرة لأن هذا يساعد المؤسسات على اختيار وتكييف برامجها وسياساتها لتلبية الاحتياجات المحددة لموظفيها، ويضمن لها الشفافية في أداء الأعمال، و تحقيق التعاون وتبادل المعارف والمهارات بين مفردات البحث. وعلى ذلك نلاحظ تنوع في جهات الاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى الاتجاه التصاعدي وهو ما يمس كثرة الشكاوي ورفع الانشغالات للمرؤوس باحترام التسلسل الهرمي للسلطة، أما وجود هذا الاتجاه التتازلي بدليل على قلة مصادر التوجيهات والأوامر الصادرة من الرئيس، في حين استعمال هذا الاتجاه إلا وهو الاتجاه الأفقي رسمياً يوحى بعدم

اعتماد الزملاء بمصدر للمعلومة لوجود علاقات سيئة تربطهم ببعضهم البعض ولا تسمح لهم بالتواصل وتبادل الآراء. و بالتالي نلاحظ أن الاتصال المعتمد هو الاتصال الصاعد و هذا ما يعني أن المؤسسة تستمع لانشغالات و شكاوي العمال, وهذا ما يؤكد على انه يوجد اتصال تنظيمي داخل المؤسسة, هو الأمر الذي يساهم في التزام العمال في عملهم.

الجدول رقم (11): يوضح الأسلوب الذي يساعد على الالتزام

بالاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة

الشكل رقم (14): يوضح الأسلوب الذي يساعد على الالتزام بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 31      | 83.8%          |
| لا      | 6       | 16.2%          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Sps V20

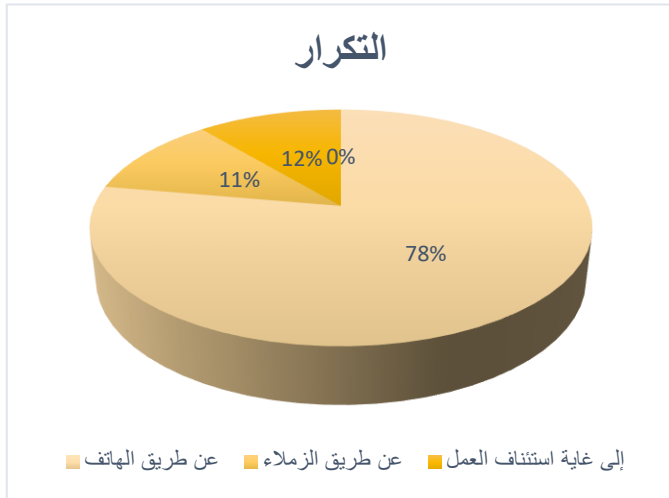
من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بنمط الإتصال المعتمد داخل المؤسسة، نجد أن ما نسبته 83.8% أي ما يعادل 31 موظف من أفراد عينة الدراسة يساعدهم نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة على التزامهم بمختلف الإجراءات التنظيمية المفروضة عليهم أما 16.2% الباقية فأجابت العدمية.

إن المعطيات الكمية للجدول (11) تلخص على أن نمط الإتصال المعتمد في المؤسسة يؤثر وبشكل كبير على أداء الموظفين، لأنه يساعد على الإلتزام بمختلف الإجراءات التنظيمية والإدارية المقررة من طرف المؤسسة ما يؤدي إلى تطوير أدائها. وهو ما يعبر عن رضا أغلبية الموظفين بطريقة الاتصال السائدة في المؤسسة, وربما يرون بأنها الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة الناتجة عن رفع درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم التنظيمية داخل المؤسسة, وسهولة وصول الانشغالات إلى الرئيس الذي بدوره يقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب وعن قرب لتفادي كل العراقيل التي تعترض مرؤوسيه. وهنا نلاحظ أن هذا الأسلوب يساعد في الإلتزام لأنه يسمح للعمال بطرح انشغالاتهم وهو ما يزيد من رغبة العمال في العمل و البقاء في منصبهم.

الجدول رقم (12): يوضح كيفية تبليغ الهيئة

المستخدمة في حالة الغياب

الشكل رقم(15):يوضح كيفية تبليغ الهيئة المستخدمة في حالة الغياب



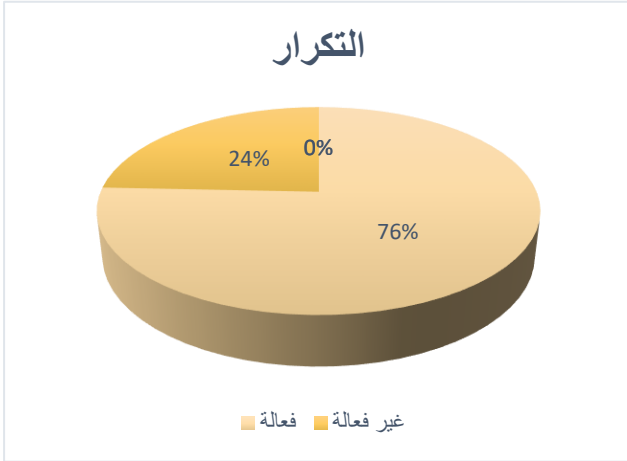
| المتغير                | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| عن طريق الهاتف         | 28      | 78.4%          |
| عن طريق الزملاء        | 5       | 11.8%          |
| إلى غاية استئناف العمل | 4       | 10.8%          |
| المجموع                | 37      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بنمط الإتصال المعتمد داخل المؤسسة، يعتمد أفراد عينة الدراسة في الإبلاغ عن غياباتهم عن طريق الهاتف بما نسبته 78.4% أي ما يعادل 28 فرد من أفراد عينة الدراسة، بينما البقية الآخرين يقوم بعملية الإبلاغ عن طريق الزملاء بما نسبته 11.8% وإلى غاية استئناف العمل بنسبة قدرت بـ 10.8%.

وعليه أن المعلومات الكمية للجدول (12) تتلخص في أن هناك وسائل يستخدمها موظفو مطاحن الزيبان في الإبلاغ عن حالات الغياب، إذ أن الوسيلة الأكثر استخداماً في التبرير عن ذلك هي الهاتف ومن خلال استعماله ويجعل مفردات البحث يحققون الانضباط مع بعضهم البعض، مما يحقق الالتزام الوظيفي لأن هذه الوسيلة الالكترونية لا تأخذ وقت في طرح السبب المؤدي الى الغياب في أداء العمل داخل المؤسسة مقارنة بالوسائل التي يستعينوا بها الفئة القليلة و المتمثلة في الاستعانة بأحد الزملاء أو لغاية استئناف العمل وهذا راجع ربما إلى عدم رغبة المؤسسة في التعامل مع هذا الأسلوب أو نقص الثقة بين الزملاء إذ يعد إجراء غير قانوني ويعاقب عليه العامل . ومن ثم يؤثر على التزام العاملين في المؤسسة. وبالتالي العلاقات بين العمال و الإدارة هي علاقات تعاون واحترام، حيث أن العمال أثناء غيابهم يتصلون و يبررون غيابهم و هذا ما يدل على احترامهم للقانون الداخلي وهذا ما يدل على التزامهم.

\* الجدول رقم (13): يوضح العملية الاتصالية داخل المؤسسة



| المتغير   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| فعالة     | 28      | 75.7%          |
| غير فعالة | 9       | 24.3%          |
| المجموع   | 37      | 100%           |

الشكل رقم (16): يوضح لنا العملية الاتصالية

داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بنوع فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، نجد أن ما نسبته 75.7% من أفراد عينة الدراسة ترى أن العملية الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة فعالة وبشدة أي أن 28 فرد من العينة يوافقون على ذلك، بينما البقية الأخرى ترى عدم فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة وذلك بنسبة 24.3%.

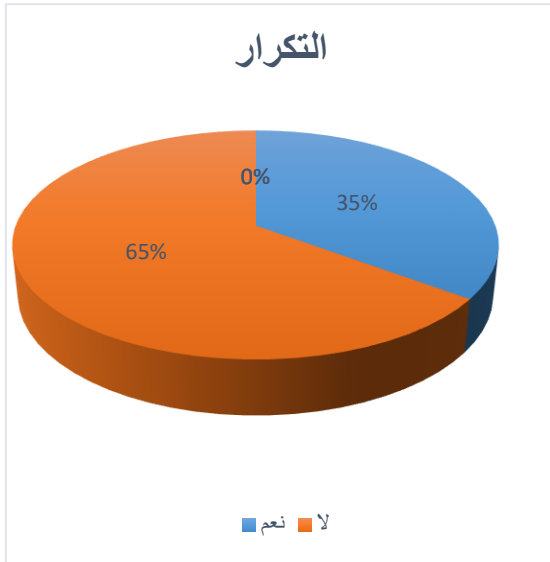
ان المعطيات الكمية للجدول (13) يلخص على أن الاتصال الداخلي في المؤسسة حلقة وصل بينها وبين عمالها لأنه يلعب دور كبير بين المؤسسة وعمالها في تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى هذا يساعد على تشارك المعلومات بين مختلف العمال داخل المؤسسة بهدف قيام كل موظف بعمله على أكمل وجه، كما أن الاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة والإدارة يساعد العمال على معرفة كل ما هو مطلوب منهم ومدى إتقانهم له.

كما أن عملية الاتصال داخل المؤسسة فعالة وهذا رسمياً راجع لعدم وجود مشاكل وصدامات بين الموظفين على اختلاف رتبهم، ويعتبرون استخدام الهاتف وسيلة كافية لتحقيق مبتغاهم في نقل وتبادل المعلومات، فيما توجد بعض مفردات عينة البحث تقر على عدم فعالية هذه الوسيلة وربما راجع هذا إلى تعرض هذه



الوسيلة إلى بعض المشاكل التقنية بين ضعف شبكة الهاتف أو عدم تجاوب الرؤساء معها والرد على كل الانشغالات المطروحة ويفضلون التواصل المباشر وجه لوجه، وعليه إن إتباع أساليب اتصال فعالة من قبل المؤسسة لأنها تعلم بان عملية الاتصال من العمليات الأساسية في المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح نسبة مدى اللجوء لأسلوب الاتصال الغير رسمي في نقل وتبادل المعلومات



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 13      | 35.1%          |
| لا      | 24      | 64.9%          |
| المجموع | 37      | 100%           |

الشكل رقم (17): يوضح لنا نسبة مدى اللجوء لأسلوب

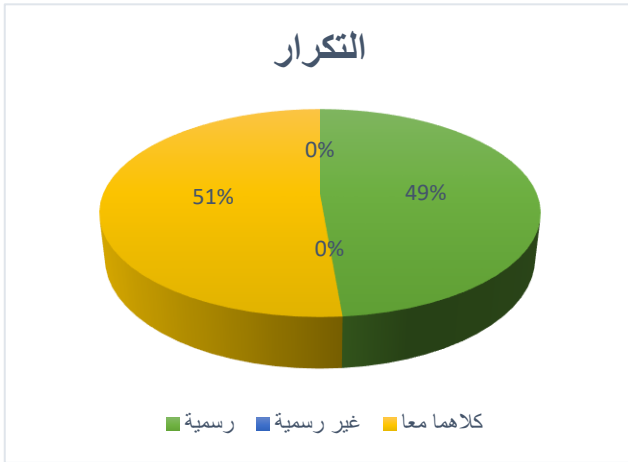
الاتصال الغير رسمي في نقل وتبادل المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بأسلوب الاتصال المعتمد داخل المؤسسة، نجد أن ما نسبته 64.9% من أفراد عينة الدراسة لا تستخدم أسلوب الاتصال غير الرسمي في نقل المعلومات وتلقيها داخل المؤسسة، بل تعتمد على الاتصال الرسمي بينما 35.1% الباقية فتري أن استخدام الاتصال غير رسمي في نقل المعلومات سهل وسريع.

إن المعطيات الكمية للجدول (14) تلخص أن أغلب مفردات عينة الدراسة لا تعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، فالإتصال غير الرسمي يمثل مجموعة الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية، بمعنى أن العلاقات الشخصية والاجتماعية لها دور كبير وفعل في عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالاتصال الرسمي، مع العلم أنّ حجم شبكة الاتصالات غير الرسمية تعتمد بشكل أساسي على حجم المؤسسة، وطبيعة أعمالها وأهدافها. و بالتالي الإتصال الرسمي هو المعتمد من طرف إدارة المؤسسة لأنه يسمح بتوفير الجو المناسب للعمل.

الجدول رقم (15): يوضح الطريقة المناسبة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة



| المتغير    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| رسمية      | 18      | 48.6%          |
| غير رسمية  | 0       | 0%             |
| كلاهما معا | 19      | 51.4%          |
| المجموع    | 37      | 100%           |

الشكل رقم (18): يوضح لنا الطريقة المناسبة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بالطريقة الأنسب للاتصال داخل المؤسسة، نجد أن 19 فرد من عينة الدراسة يوافقون على أن الطرق الرسمية وغير الرسمية للاتصال والتواصل داخل المؤسسة أنسب وأنجح وذلك مثل ما نسبته 51.4%، بينما الـ 48.6% الباقية فأجابت أن أفضل طريقة للتواصل داخل المؤسسة هي باستخدام الاتصال الرسمي.

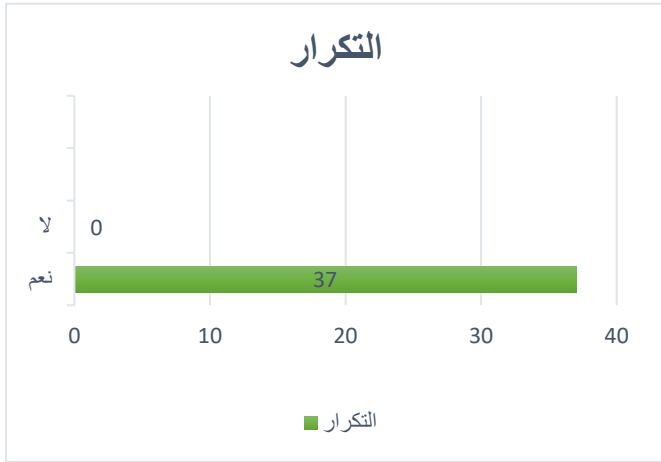
إن المعطيات الكمية للجدول (15) تلخص على أن أغلب مفردات عينة الدراسة ترى أن استعمال الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة معا بمثابة طريقة فعالة لتبادل المعارف والمعلومات والخبرات، حيث يمثل الإتصال الرسمي اتصالات تتم وفق خطوط السلطة الرسمية، وتطبق بناءً على قواعد وإجراءات محددة رسمياً، أي أنه يعتبر عمليات مهيكلة تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا، فضلا عن إيصال مختلف الشكاوي والاقتراحات والاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار، بينما الاتصال غير الرسمي فهو عكس ذلك، أي أن العلاقات الشخصية والاجتماعية لها دور كبير وفعال في عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالاتصال الرسمي. وعليه إن الاتصال الرسمي لا يمكن له أن يساهم لوحده في تحقيق أهداف المؤسسة، بل لابد من الاعتماد على الاتصال الغير رسمي، لأنه هو أيضا لديه أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على التزامهم الوظيفي.

المطلب الثاني: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني

الجدول رقم (16): يوضح نسبة تقيد مفردات

العينة بالتعليمات التي تصلهم

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 37      | % 100          |
| لا      | 0       | % 0            |
| المجموع | 37      | %100           |



الشكل رقم (19): يوضح نسبة تقيد مفردات

العينة بالتعليمات التي تصلهم

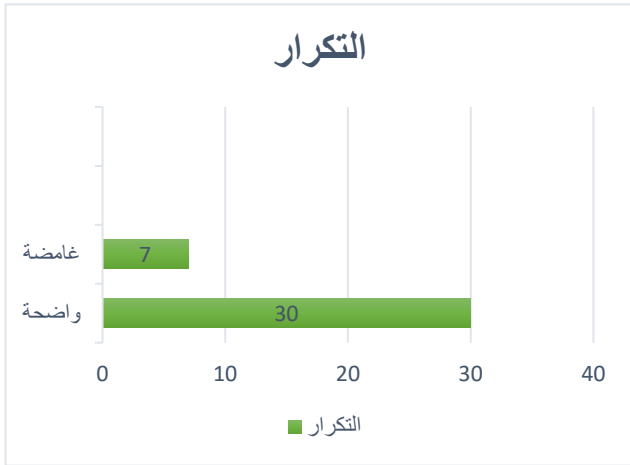
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بالالتزام بمختلف التعليمات التي تعطى للعامل، نجد أن كامل أفراد عينة الدراسة تتقيد بمختلف التعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة وذلك بنسبة 100%.

ان المعطيات الكمية للجدول (16) تلخص على أن يتم تقيد كافة مفردات البحث بمختلف التعليمات التي تصدرها الإدارة في ما خص العمل ولا يتم الخروج عن أوامرها وتعليماتها، وهذه التعليمات ربما توجي بكثرة العمليات التدريبية والمراقبة المستمرة لأداء الأفراد ومدى تعاملهم مع المهام الموكلة إليهم، وفرض منطق الثواب والعقاب، وقد يكون ذلك راجع إلى تحلي جميع أعضاء المنظمة بالانضباط وروح المسؤولية، وهذا من خلاله نرى أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين الالتزام الوظيفي للعمال.

الجدول رقم (17): يوضح مضمون الرسالة الاتصالية

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| واضحة   | 30      | 81.1 %         |
| غامضة   | 7       | 18.9 %         |
| المجموع | 37      | 100 %          |



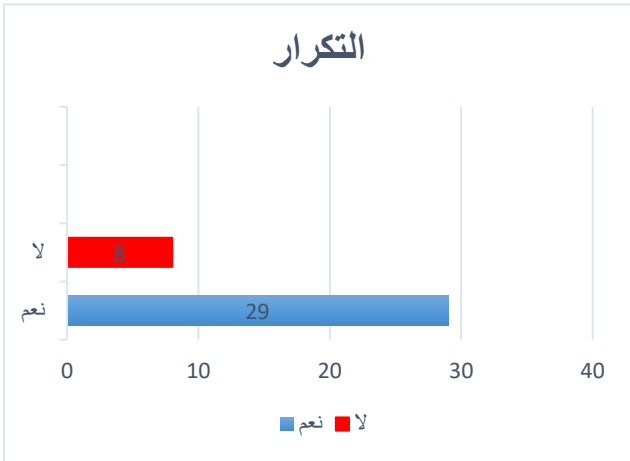
الشكل رقم (20): يوضح مضمون الرسالة الاتصالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بوضوح أو غموض مضمون الرسائل الاتصالية التي تصل للعامل، نجد أن ما نسبته 81.1% من أفراد عينة الدراسة ترى أن مضمون مختلف الرسائل الاتصالية واضحة ومفهومة، في حين نجد أن 18.9% من أفراد العينة ترى أنها تتميز بالغموض وعدم الفهم.

إن المعطيات الكمية للجدول (17) يلخص على أن مختلف مفردات عينة الدراسة ترى أن الرسائل الاتصالية الواردة من قبل إدارة المؤسسة واضحة للتطبيق والتقيد كونها تتناول الجوانب الرسمية لأداء العمل وتتمتع بكل صفات الرسالة الاتصالية الفعالة من بساطة ووضوح العبارات مما يؤدي إلى سهولة فهمها و مصداقيتها ، بينما ترى البقية أنها تتميز بالغموض ويفسر هذا نتيجة أن الأداة المستخدمة في الإتصال غير مناسبة ومفيدة بالنسبة لهم، أو لعدم وضوح اللغة المستخدمة في هذه الرسائل. أو ربما تخضع لعملية التحريف و هذا ما يؤثر على نقص الالتزام الوظيفي ومن ثم نقص أداء الموظفين.

الجدول رقم (18): يوضح نسبة تأثير اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين على طبيعة العمل



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 29      | 78.4%          |
| لا      | 8       | 21.6%          |
| المجموع | 37      | 100%           |

الشكل رقم (21): يوضح نسبة تأثير اللهجة المستخدمة

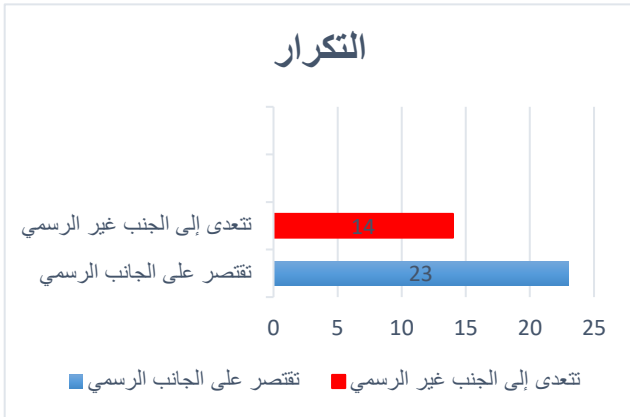
من طرف المسؤولين على طبيعة العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بتأثير اللهجة المستخدمة من طرف مسؤولي العمل على أداء العامل، نجد أن ما نسبته 78.4% أي ما يعادل 29 موظف من أفراد عينة دراستنا أجابت بالإيجاب على السؤال، في حين نجد أن 21.6% من أفراد العينة نفت ذلك.

إن المعطيات الكمية للجدول (18) تلخص على أن اللهجة المستخدمة في التواصل تؤثر وبشكل كبير على تأدية العمل على أكمل وجه، أي قد يصعب فهم لهجة المسؤول من قبل بعض العمال ما يؤدي إلى صعوبة التواصل معهم وبالتالي التأثير على العمل المطلوب منهم ومن ثم عدم تحقيقه. إضافة إلى هذا نجد نجاح العملية الاتصالية تقف عن اللهجة على أنها أساس تحقيق الاتصال بين الأفراد و عليه فان المعاملة أو الطريقة المخاطبة لها دور فعال في عملية الاتصال ويكون تحقيق هذه المعاملة من خلال مبدأ الوضوح بين المرؤوسين مع بعضهم البعض أو مع الرئيس و المرؤوس من خلال التعليمات التي تضعها المؤسسة كمعيار أساسي لتحقيق أهدافها ومن ثم تحقق التزام العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر



| المتغير                     | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------|---------|----------------|
| تقتصر على الجانب الرسمي فقط | 23      | 62.2%          |
| تتعدى إلى الجانب غير رسمي   | 14      | 37.8%          |
| المجموع                     | 37      | 100%           |

الشكل رقم (22): يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

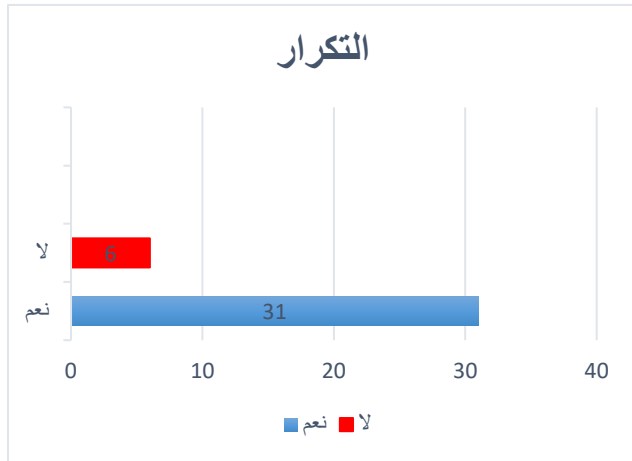
من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمستوى العلاقة بين المرؤوس ورئيسه، نجد أن ما نسبته 62.2% أي ما يعادل 23 موظف من أفراد عينة دراستنا أجابت بأن العلاقة تقتصر على الجانب الرسمي فقط، في حين نجد أن 37.8% من أفراد العينة ترى أنها تتعدى إلى العلاقات الاجتماعية وغيرها.

إن المعطيات الكمية للجدول (19) تلخص على أن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة تقتصر على الجوانب الرسمية فقط، أي يتم التواصل وبناء علاقات تنظيمية في حدود سلطة المؤسسة فقط، ولكن قد يحدث وأن تتدخل العلاقات الاجتماعية والشخصية بهدف بناء علاقة قوية مع الرئيس.

الجدول رقم (20): يوضح نسبة التفاعل مع المشرفين

أثناء العمل

التكرار



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 31      | % 83.8         |
| لا      | 6       | %16.2          |
| المجموع | 37      | %100           |

الشكل رقم (23): يوضح نسبة التفاعل مع المشرفين أثناء العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

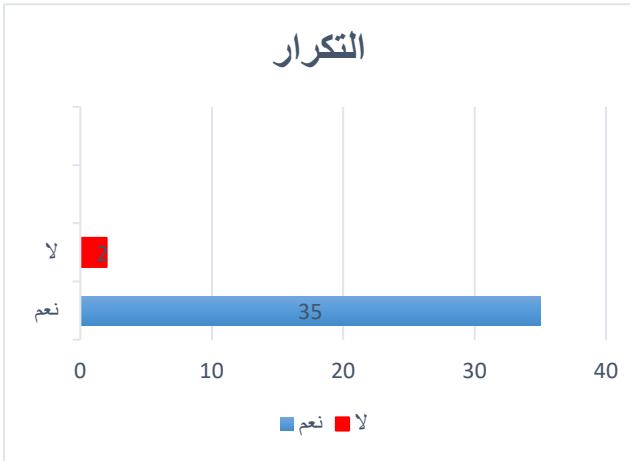
من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق مدى تأثير التواصل مع المشرف أثناء أداء العمل يساعد على إكماله على أكمل وجه، نجد أن ما نسبته 83.8% من أفراد عينة دراستنا أجابت بالإيجاب على السؤال، في حين نجد أن 16.2% من أفراد العينة نفت ذلك.

إن المعطيات الكمية للجدول (20) تلخص على أن إجابات مفردات عينة الدراسة تقر على أن التفاعل مع المشرف أثناء تأدية العمل مبدأ يساعد على إكمال العمل بنجاح تام هذا يعود إلى الحصول على المعلومات والتعليمات الخاصة بهذا العمل وإبقاء المشرف على إطلاع بمختلف المستجدات من خلال التواصل المستمر.

الجدول رقم (21): يوضح نسبة مساهمة وضوح

المعلومات التي تؤدي الى تحديد الرغبة في العمل

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 35      | %94.6          |
| لا      | 2       | %5.4           |
| المجموع | 37      | %100           |



الشكل رقم (24): يوضح نسبة مساهمة وضوح

المعلومات التي تؤدي الى تحديد الرغبة في العمل

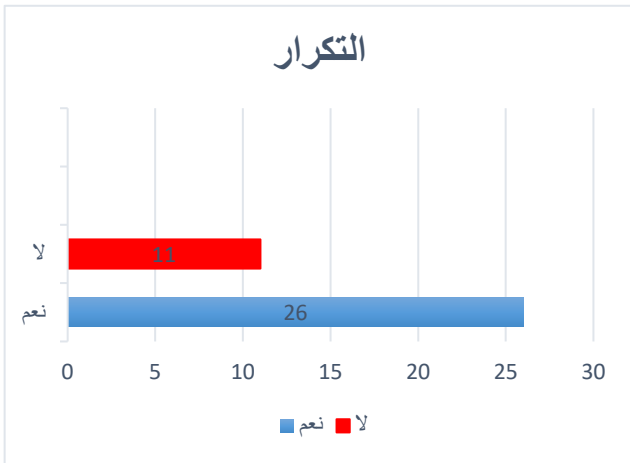
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمساهمة وضوح المعلومات المنقولة لديكم في تحديد رغباتكم في العمل، نجد أن ما نسبته 95.5% أي ما يعادل 35 موظف من أفراد عينة دراستنا أجابت بالإيجاب على السؤال أي وجود تأثير، في حين نجد أن 5.4% من أفراد العينة نفت ذلك.

إن المعطيات الكمية للجدول (21) يخلص على الوضوح والشفافية مبدآن أساسيان في عملية الاتصال اذ يساهمان في نقل وتبادل المعلومات بصفة ذات طابع رسمي وبشكل كبير في تحديد رغبات الموظفين وميولاتهم في العمل داخل المؤسسة ونجاح هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها يقف محتوى الرسالة لما تتناوله من تعليمات وأوامر و ما يتعلق بها و التي تندرج ضمن النظام الداخلي التي تتماشى به هذه المؤسسة .



الجدول رقم (22): يوضح معرفة نسبة الثقة في المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة العمل



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 26      | 70.3 %         |
| لا      | 11      | 29.7 %         |
| المجموع | 37      | 100 %          |

الشكل رقم (25): يوضح معرفة نسبة الثقة في

المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة العمل

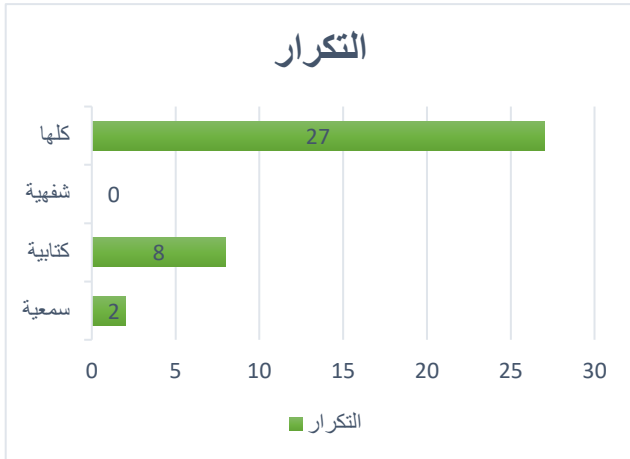
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق لديك ثقة في المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة عملك، نجد أن ما نسبته 70.3% أي ما يعادل 26 موظف من أفراد عينة دراستنا أجابت بالإيجاب على السؤال أي وجود تأثير، في حين نجد أن 29.7% أي ما يعادل 11 موظف من أفراد العينة نفت ذلك.

إن المعطيات الكمية للجدول (22) تلخص على أن مفردات عينة الدراسة تسعى إلى الإطلاع إلى مختلف المعلومات التي يتم تداولها في مكان العمل من كافة الجهات والمستويات بهدف تحقيق الثقة بهذه المعلومات بين العاملين و وجود هذه الثقة دليلا رغبة العاملين في تحقيق أداء أكثر لهذه المؤسسة وتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى

المطلب الثالث: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث

الجدول رقم (23): يوضح الوسائل الاتصالية التي تتماشى بها المؤسسة في تحقيق الأهداف



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| سمعية   | 2       | 5.4%           |
| كتابية  | 8       | 21.6%          |
| شفهية   | 0       | 0%             |
| كلها    | 27      | 73%            |
| المجموع | 37      | 100%           |

الشكل رقم (26): يوضح الوسائل الاتصالية

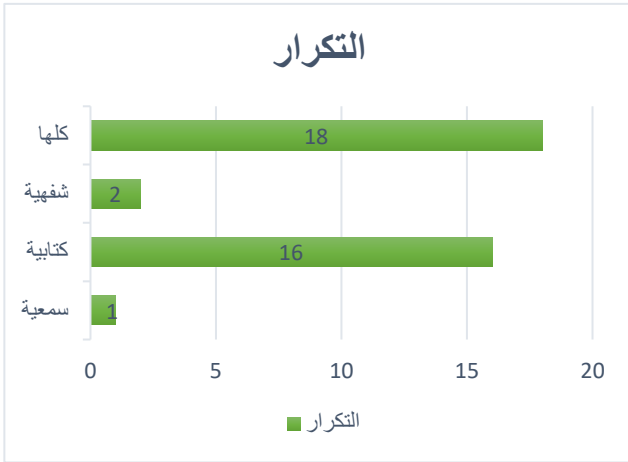
التي تتماشى بها المؤسسة في تحقيق الأهداف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بنوع وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة، نرى أن هناك تفاوت في إجابات عينة الدراسة، حيث مثلت الإجابة "كلها" ما نسبته 73% أعلى نسبة من إجابات الأفراد، بينما ترى 21.6% أن الوسيلة المعتمدة في الاتصال من طرف المنظمة هي كتابية أي عن طريق الوثائق الإدارية والمستندات وغيرها، وفي الأخير ترى ما نسبته 5.4% أن المؤسسة تعتمد وسائل سمعية للتواصل والاتصال بين مختلف المستويات، بينما الطريقة الشفهية لم تحظى بأي اهتمام من العينة.

إن المعطيات الكمية للجدول (23) تلخص على أن إجابات مفردات البحث لمؤسسة الزيبان القنطرة تعتمد على الأساليب السمعية والشفهية والكتابية للتواصل، ربما أن الاتصالات الشفهية تضمن التواصل المباشر بين الأشخاص، وتتميز بالتفاعل والتبادل الفوري للأفكار والمشاعر، أما الاتصال الكتابي، فيكون عن طريق الكتابة وتستخدم فيه الأحرف والكلمات للتواصل وتوصيل الرسائل، إذ يمكن أن يكون من خلال البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية، أو الرسائل على وسائل التواصل الاجتماعي والمنديات، وبالتالي إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتدقيق بالكلمات والأفكار قبل إرسالها، أما الاتصال السمعي فيكون عن طريق الرسائل السمعية، هذا ما يسمح للمؤسسة بالتدقيق والتواصل الجيد بين مختلف المستويات لإرسال رسالتها ورؤيتها وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (24): يوضح الوسيلة الاتصالية الأحسن استعمالها في تحقيق الأهداف



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| سمعية   | 1       | 2.7 %          |
| كتابية  | 16      | 43.2 %         |
| شفهية   | 2       | 5.4 %          |
| كلها    | 18      | 48.6 %         |
| المجموع | 37      | 100 %          |

الشكل رقم (27): يوضح الوسيلة الاتصالية

الأحسن استعمالها في تحقيق الأهداف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

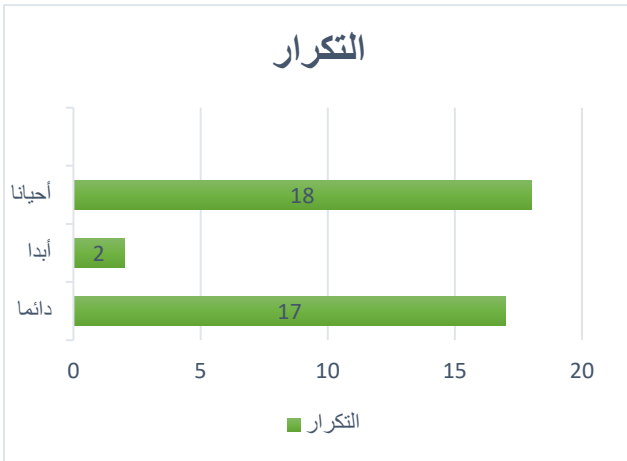
من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بأحسن وسيلة للاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة، نرى أن هناك تفاوت في إجابات عينة الدراسة، حيث مثلت الإجابة "كلها" ما نسبته 48.6 % أعلى نسبة من إجابات الأفراد أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى أن مختلف الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة تعتبر ناجحة، بينما ترى 43.2 % أن الوسيلة الأحسن في الاتصال هي كتابية، وفي الأخير ترى ما نسبته 5.4% أن الوسائل الشفهية للتواصل والاتصال بين مختلف المستويات هي الأنسب بالنسبة لها، بينما الطريقة السمعية فقد حظيت بنسبة 2.7%.

إن المعطيات الكمية للجدول (24) تلخص في: أن الوسائل الإتصالية الموجودة بأنواعها الشفهية، الكتابية، السمعية المستخدمة كلها من طرف مفردات البحث لها دور كبير في تحقيق ما ينبغي تحقيقه وأن استخدامها جميعا دليلا على أهميتهم البالغة في عملية الاتصال داخل المؤسسة، إذ أن الوسيلة هي الطريقة التي تنقل بها محتوى الرسالة الاتصالية بين الفئات السوسيو مهنية مع بعض أو بين الفئة الواحدة والإدارة وهذا ما وجدناه في المؤسسة على أنها تستخدم أكثر من وسيلة واحدة من وسائل الاتصال ربما للمساهمة في تحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم وقدراتهم وهذا ما يجعلها تحقق نجاحا أكثر في استخدامها للعديد من الوسائل مما يؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة وتحقيق الالتزام الوظيفي في آن واحد.

الجدول رقم (25): يوضح مدى وضوح أهداف المؤسسة

و المساهمة في تحقيقها

التكرار



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| دائما   | 17      | 45.9%          |
| أبدا    | 2       | 5.4%           |
| أحيانا  | 18      | 48.6%          |
| المجموع | 37      | 100%           |

الشكل رقم (28): يوضح مدى وضوح أهداف المؤسسة

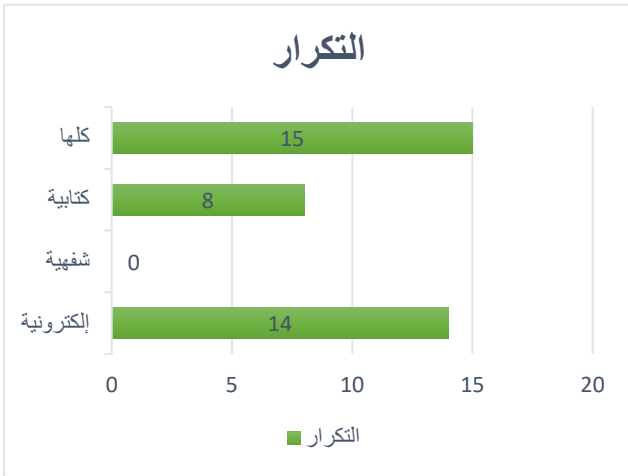
و المساهمة في تحقيقه

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بأن وضوح أهداف المؤسسة المنقولة إليكم يساعد على المساهمة بشكل فعال في تحقيقها، نرى أن هناك تفاوت في إجابات عينة الدراسة، حيث مثلت الإجابة "أحيانا" ما نسبته 48.6% أعلى نسبة من إجابات الأفراد، بينما ترى 45.9% أنه دائما وضوح الأهداف يساهم وبشكل فعال في تحقيقها، وفي الأخير ترى ما نسبته 5.4% أنه أبدا ما يمكن تحقيقها.

إن المعطيات الكمية للجدول (25) يلخص على أن المؤسسة غايتها الأولى والأخيرة هي تحقيق الأهداف مما يستلزم تضافر الجهود المبذولة بين المدير والموظفين كل برتبته، وهذه الأهداف تكون مسطرة في خدمة المؤسسة وفي خدمة الموظف مما يستوجب العمل على تحقيقها وتحسين الأداء الجيد. وربما نجد أن مبدأ الوضوح والشفافية له دور في صياغة أهدافها والتركيز عليها وإيصالها إلى موظفيها مما يساعد على تحقيقها وبشكل كبير.

الجدول رقم (26): يوضح الوسائل الاتصالية الانسب في انجاز المهام التي تساعد في تقديم الأداء الجيد



| المتغير   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| إلكترونية | 14      | 37.8 %         |
| شفهية     | 0       | 0 %            |
| كتابية    | 8       | 21.6 %         |
| كلها      | 15      | 40.5 %         |
| المجموع   | 37      | 100 %          |

الشكل رقم (29): يوضح الوسائل الاتصالية الانسب في انجاز

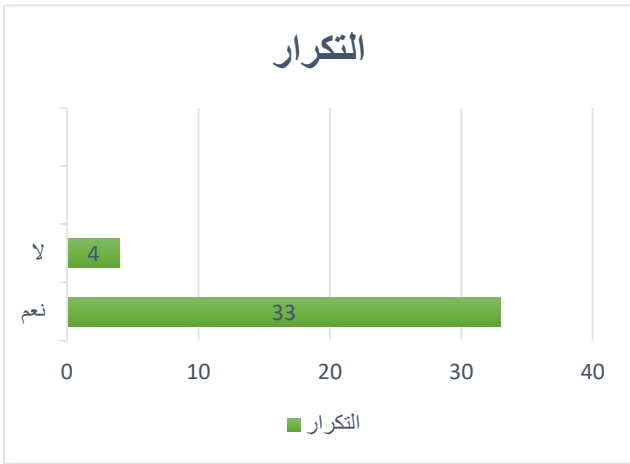
المهام التي تساعد في تقديم الأداء الجيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بالوسائل الاتصالية التي تراها الأنسب في إنجاز المهام التي تساعد في تقديم أداء جيد، نرى أن هناك تفاوت في إجابات عينة الدراسة، حيث مثلت الإجابة "كلها" ما نسبته 40.5% أعلى نسبة من إجابات الأفراد، بينما ترى 37.8% أن الوسيلة الإلكترونية هي الأنسب، أما الـ 3.8% الباقية فتري أن أنسب وسيلة للتواصل هي الإلكترونية.

إن المعطيات الكمية للجدول (26) تلخص في: أن الوسائل الأنسب بالنسبة لمفردات الدراسة في إنجاز المهام وتقديم أداء جيد هي مختلف الوسائل الاتصالية من إلكترونية وشفهية وسمعية وغيرها. وذلك بالرغم من اختلاف هذه الوسائل و كيفية استخدام هذه الوسيلة يختلف من فرد إلى آخر داخل المؤسسة الا انها تخدم كل مفردات البحث في عملهم وهذا راجع إلى طريقة التعامل مع الموقف الذي يستدعي الوسيلة الاتصالية المناسبة في الوقت المناسب مما يضمن لنا تنسيق العمل بين الموظفين وهو الشئ الذي يرفع من معنوياتهم ويزيد تماسكهم مما يؤدي إلى زيادة الانتماء للمؤسسة وعدم تركها ومن ثم زيادة الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم (27): يوضح معرفة دور الوسيلة المستخدمة لعملية الاتصال في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة



| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 33      | % 89.2         |
| لا      | 4       | % 10.8         |
| المجموع | 37      | %100           |

الشكل رقم (30): يوضح معرفة دور الوسيلة المستخدمة

لعملية الاتصال في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق به هل الوسيلة التي تستخدمها في عملية الاتصال لها دور في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة، نرى أن هناك تفاوت كبير في إجابات عينة الدراسة، حيث مثلت الإجابة "نعم" ما نسبته 89.2% أعلى نسبة من إجابات الأفراد، بينما ترى 10.8% أنه لا يوجد دور للوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال لها دور في توضيح التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

أن المعطيات الكمية للجدول (27) يلخص في: إن وسائل الاتصال التي تجمع بين المحتوى المكتوب و المسموع و الشفهي ومشاركة المتلقي في صناعة المحتوى، قد تعمل على التضامن العضوي بين أفراد المجتمع، و تشكل وسائل الاتصال المستحدثة قوة كبيرة في إيجاد حالة من التوازن و التضامن بين أفراد المجتمع من خلال ما يحدث بينهم من نظارات وتصورات و استشرقات جمعية مشتركة لان الوسيلة ليست مجرد أداة أو جهاز و إنما بمثابة فاعل اجتماعي ضمن المجال الاجتماعي، لان في توضيح التعليمات عن طريق الوسيلة الفعالة في عملية الاتصال تؤدي بدورها إلى سرعة و فعالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة بناء على وضغ التنظيمات الخاصة بالمؤسسة .

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: الإجابة عن التساؤلات البحثية

**1 .** أكدت الدراسة الميدانية على أن أساليب العملية الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في تحقيق التزام الموظفين من خلال:

\* اعتماد المؤسسة على الأسلوب التصاعدي في عملية الاتصال يجعل من الموظفين الالتزام بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.

\* تفعيل العمليات الاتصالية أكثر داخل المؤسسة بطرق تحمل طابع الرسمية والغير الرسمية معا كونها تعمل على تحقيق التزام الموظفين داخل المؤسسة.

\* الأسلوب الغير الرسمي له دور في غرار الأسلوب الرسمي في عملية تحقيق التواصل وذلك عن طريق العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تجمع بين الموظفين.

\* تفعيل الوسائل الالكترونية في المؤسسة كون وسيلة الهاتف الوسيلة التي تحمل طابع الرسمية في التبرير للهيئة المسئولة عن ذلك.

**2 .** أكدت الدراسة الميدانية على ان محتوى الرسالة الاتصالية يلعب دورا في تحقيق الالتزام الوظيفي و ذلك من خلال:

\* اعتماد المؤسسة عن الرسائل الاتصالية الواضحة لأنها تتوقف على المعلومات التي تتناولها من ناحية الشمولية و البساطة و التي تعمل بدورها على التزام الموظفين. وغموض البعض منها راجع الى اللغة او الأداة المستخدمة فقط في عملية توصيلها.

\* طريقة المخاطبة من طرف المسؤولين تعمل بدورها على زيادة انتماء الموظف للمؤسسة التي يعمل فيها لما لها دور في التزامه.

\* تحمل الرسائل الاتصالية في مؤسسة مطاحن الزيبان طابع الرسمية وهذا ما يجعلها تحقق التزام وظيفي أكثر ومن ثم تحقيق أهدافها.

\* التفاعل مع المشرفين أثناء تأدية العمل يساعد على إكمال العمل بنجاح وبقاء المشرف على الاطلاع والتواصل المستمر يجعل منه تحقيق الهدف.

\*تعمل مؤسسة مطاحن الزيبان على مبادئ وهي مبدأ الوضوح و الشفافية في نقل و تبادل المعلومات, و مبدأ الثقة بمعنى الاطلاع على مختلف المعلومات التي يتم تداولها في كافة المستويات بهدف تحقيق هذه الثقة و المصادقية وهذا ما يزيد الشعور بالانتماء أكثر لهذه المؤسسة.

3. أكدت الدراسة الميدانية على أن الوسائل الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة مطاحن الزيبان في تحقيق التزام الموظفين من خلال:

\*تعتمد المؤسسة على كل وسائل الاتصال الموجودة فيها وهي مزيج بين الوسائل السمعية، الكتابية، الشفهية، الالكترونية، والتي تضمن من خلال استعمالها تحقيق أهدافها.

\*استخدام كل الوسائل الموجودة وخاصة الكتابية داخل المؤسسة دليل يكون أكثر نجاحا من استخدام وسيلة واحدة فقط .

\*الوسائل الاتصالية الالكترونية هي الأنسب في انجاز المهام لتقديم الأداء الجيد على غرار الوسائل الأخرى و هذا ما يدل على أهمية الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة سواء كانت سمعية أو شفوية أو كتابية

\* إن الوسيلة التي يستخدمها موظفو المؤسسة لا تعتبر أداة بل فاعل اجتماعي يتم من خلالها التضامن بين الموظفين وهذا ما نجد أن دورها يكمن في توضيح التعليمات الخاصة بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: الإجابة عن التساؤل الرئيسي

من خلال عرض وتفسير المعطيات الميدانية ومناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة و الإجابات المتوصل إليها من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية الجزئية وصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي له دور كبير في تحقيق الالتزام الوظيفي.

في ضوء التساؤلات الجزئية الثلاث:

\* لوسائل العملية الاتصالية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\* لمحتوى الرسالة الاتصالية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\* لأسلوب العملية الاتصالية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

ويمكن الحكم على التساؤل الرئيسي والذي مفاده كلما كان الاتصال التنظيمي فعال في المؤسسة كلما زاد الالتزام الوظيفي.



## خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى كل ما يحتويه من تفريغ البيانات وتحليل النتائج في ضوء التساؤلات الأساسية التي كونت نظرة شاملة لموضوع دراستنا المتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي, وعرضنا نتائج الدراسة الميدانية التي كان من خلالها الإجابة عن السؤال المحوري للدراسة الذي مفاده أن الاتصال التنظيمي له دور كبير وفعال في تحقيق الالتزام الوظيفي.

خاتمة

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة جانبيها النظري والميداني، والتي تناولت دراسة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي، تبين لنا أن هناك مساهمة من الاتصال التنظيمي ودورها في تحسين الالتزام الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

ويظهر هذا الدور من خلال أن الاتصال التنظيمي بمختلف أبعاده محتوى الرسالة، أداة الاتصال، ووسيلة الاتصال، تساعد على تقوية وتعزيز الالتزام الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، كما تعمل على المحافظة عليه، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها الالتزام الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة. بناء عليه، نرى أنه حتى تستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد عليها من العمل على ضرورة تطبيق العمال للقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة، وكذا ضرورة إتقان المهام المسندة إليهم، وهذا ما يسنى بالالتزام الوظيفي للعمال، وحتى تستطيع تحقيقه لا بد عليها من تعزيز الاتصال التنظيمي داخلها، بكل أنواعه، وهذا حتى يتسنى تبادل المعلومات والأفكار وإعطاء الأوامر والتعليمات، وتلقي الشكاوي والاقتراحات، وهو الأمر الذي إذ تحقق سينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للعمال وعلى أدائهم الوظيفي، وهذا ما يساهم في تحقيق التزامهم الوظيفي، وهذا ما أكدته نتائج دراستنا.

ويمكن أن تعتبر دراستنا العلمية المتواضعة بمثابة دراسة سابقة لدراسات مستقبلية يمكن ان نتناول نفس الموضوع ولكن من زوايا مختلفة.

بعد الدراسة التي قمنا بها من إجراء إثراء بحثنا العلمي يمكن ان نعطي جملة من التوصيات و الاقتراحات أهمها:

\*الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين و العمل على تحسينها من خلال العمل الجماعي و هذا ما يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين ومن ثم تحقيق الأداء الجيد.

\*إدراج الدورات التكوينية في مجال الاتصال من أجل تطوير قدرات الموظفين أكثر و إضافة عمليات جديدة في المؤسسة تسعى من خلالها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

\*ضرورة إدخال تكنولوجيا الرقمنة في استعمالات المؤسسة أكثر لأنها تتماشى مع العصر الذي نعيشه.

# قائمة المراجع

أولا . المعاجم والقواميس:

- 1 . أحمد زكي بدوي, معجم المصطلحات للإعلام, دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع, ط1, القاهرة, 1985.
- 2 . أحمد زكي بدو, معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان, بيروت, 1993.
- 3 . عبد المجيد سالمى وآخرون, معجم مصطلحات علم النفس, دار الكتاب المصري, القاهرة, 1998.
- 4 . محمد عاطف غيث, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1995.

ثانيا . الكتب:

- 5 . أحمد ماهر (ب), كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2004.
- 6 . أحمد يوسف دوني, إدارة التغيير والتطوير, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2012.
- 7 . إبراهيم أبو عرقوب, الإتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي, مجدلوي للنشر والتوزيع, الأردن, 2010.
- 8 . ابن عوف حسن أحمد, الرأي العام, مفهومه وأساليب قياسه, أمواج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2016.
- 9 . بسام عبد الرحمان المشاقبة, نظريات الإتصال, دار أسامة للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2009.
- 10 - حسين حريم, مبادئ مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة ), ط1, 2006.
- 11 - رحيم يونس كرو العزاوي, مقدمة في منهج البحث العلمي, دار دجلة, عمان, 2017.
- 12 - زويتي سارة, الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل, دار الأيام للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2019.
- 13 - سعيد بن عامر, الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها, مركز سيرفس للإستشارات والتطوير العلمي الإداري, مصر, 2000.

14. صديق محمد عفيفي, أحمد إبراهيم عبد الهادي, السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية, ط1, مكتبة عين شمس, القاهرة , 2003.
- 15 . عبد الغفار حنفي, أساسيات إدارة المنظمات, المكتب العربي الحديث, القاهرة, مصر , 1995.
- 16 . عبد النور, الاتصال التنظيمي, باصقات للطباعة والنشر, الخرطوم, 2016.
- 17 . علي غربي وآخرون, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2007.
- 18 . علي محمد خير المغربي, الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, ط1, 2014.
19. عمار بوحوش, ومحمد محمود الذئيبات, مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995.
20. فاطمة مروة, الاتصالات المهنية, دار النهضة العربية للنشر والتوزيع, ط1, بيروت, 2004.
21. فضيل دليو, اتصال المؤسسة, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, 2003.
22. موريس أنجرس, منهجية البحث العلمي, ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون, دار القصبه للنشر, الجزائر, 2004.
23. محمود أحمد فياض وآخرون, مبادئ الإدارة, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2010.
24. محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, الدار العالمية للنشر والتوزيع, ط1, 2017.
25. متولي النقيب, مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية, الدار المصرية اللبنانية, ط1, القاهرة, 2007.
26. محمد شفيق, الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية, ط1, مطبعة مصرية, 1986.
27. محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي, المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي- دار الفجر للنشر والتوزيع, ط1, مصر, 1995.
28. محمد هاني محمد, السلوك التنظيمي الحديث, دار المعترف للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2015.

29. ناصر دادي عدون, الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, دار المحمدية, الجزائر, 2004.

30. هالة منصور, الاتصال الفعال . مفاهيمه وأساليبه ومهارته . المكتبة الجامعية, الازرايطه, الإسكندرية, 2000.

### ثالثا . الرسائل والأطروحات الجامعية:

31. أحمد بن حميد بن محمد العبادي, الالتزام التنظيمي العوامل المرتبطة به لدى مديري التعليم العام للبنين بمحافظة جدة, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط, 2000 . 1999.

32. أميرة رفعت حواس, أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, غير منشورة, جامعة القاهرة, مصر, 2003.

33. إيناس فؤاد نوري فلمبان, الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة, مذكرة ماجستير, قسم الإدارة والتخطيط, جامعة أم القرى, 2007.

34. آلاء علي العوض حسين, إدارة الموارد البشرية وأثرها على الالتزام الوظيفي, مذكرة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, جامعة إفريقيا العالمية, 2021.

35. ستي سيد أحمد, محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل, دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة, رسالة دكتوراه, قسم العلوم التجارية جامعة الطاهر مولاي, سعيدة, 2016.

36. شافي جميل نهار الشخابنة, الضغوط النفسية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين, مذكرة ماجستير, قسم الإدارة والمناهج, جامعة الشرق الأوسط, حزيران, 2020.

37. صالح بشير فياض, التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي, دائرة الجمارك الأردنية, مذكرة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, الأردن, 2013.

38. عاشوري أبتسام, الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية, دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة, رسالة ماجستير في علم الاجتماع, تخصص تنظيم وعمل, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2014 . 2015.

39. عبدلي وليد, نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية, مذكرة ماجستير, قسم العلوم الاجتماعية, جامعة الحاج لخضر باتنة, 2013 . 2014.
40. مجدي فرج محمد الفرجاني, القيم الشخصية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي, مذكرة ماجستير, قسم الإدارة, جامعة بنغازي, 2006 . 2007.
41. محمد إسماعيل داود الجماسي, العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة, مذكرة ماجستير, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الأقصى, 2016.
42. محمد عبد السعيد عليان, العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, مذكرة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, جامعة الأزهر, غزة, 2016.
43. مزيان لمياء, تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية, مذكرة ماجستير, قسم علم النفس, جامعة وهران 2, 2015 . 2016.
44. نبيل علي مبخوت حسن حمادي, بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري, مذكرة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, جامعة الأندلس للعلوم, 2018.
45. وسام عبد الكريم آية سلطان, الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كمتغير وسيط بين التنمية المهنية وجودة المخرجات التعليمية في مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين, مذكرة ماجستير, قسم أصول التربية والإدارة التربوية, جامعة الأقصى, غزة, 2012.

#### رابعاً . المجالات العلمية :

46. أم الخير السوفي, مقراني الهاشمي, وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 27, 2016.
47. باسل علاء الدين, دور الحوافز في تحقيق الإلتزام الوظيفي, مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية, مجلد 39, العدد 176.
48. جمال بن زروق, التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه, مجلة جامعة دمشق, الجمهورية العربية السورية, (العدد الأول والثاني), 2010.



- 49 محمد فائز، حسن ونغم دايع عبد علي دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيم، دراسة إستطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والإقتصاد، مجلد2، عدد 7.
50. سيف ناصر العثمانة، ودنيا أحمد بني عبد الغني، أثر ضغوط العمل على الإلتزام الوظيفي، جامعة السيرموك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 1.
51. صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004.
52. عبد العزيز زواتي، وإسماعيل صالي، ممارسة السلطة بين الإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، في منظمات العمل، معارف، مجلد 17، العدد 1، جامعة البويرة.
53. عصمان بوبكر، في غنية، دور العلاقات الإجتماعية للعمل في تحقيق الإلتزام الوظيفي والتنظيمي لدى أعضاء المنظمة، مجلة المفكر، مجلد 17، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة.
54. لروي مشتي، زهية خطار، الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 2، 2020، جامعة الجزائر.
55. لخضر مسعودة، أثر الإلتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية، جامعة عنابة الجزائر، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية، العدد 01.
56. محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد 01، 2018، المركز الجامعي إليزي.
57. محمد حمادات، محمد عياصرة، درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب في كلية حصن الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة النجاح للأحدث، مجلد 20، العدد 03، 2011.
58. محمد، در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مجلد9، العدد9، 2016، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، دار منظومة الجزائر، 2016.
59. مداس أحمد، الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، مجلد 4، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الحلفة، الجزائر.
60. مهند أحمد عثمان، تطبيق برامج المسؤولية الإجتماعية وأثره على الإلتزام الوظيفي بمنظمات الأعمال الدور المفقود، دراسة ميدانية على شركة تبوك بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 25، 2022.

61. موسى بن محمد الكردي, تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والإستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الإلتزام الوظيفي, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية, مجلد 01, العدد 3, حزيران, 2015.
62. نظيمة أحمد رحيم جاف, زانا مجيد صادق, شيروان عمر أومر, دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الإلتزام الوظيفي, مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع, العدد 36, 2019.
63. هدى درنوني, الإلتزام التنظيمي (المفهوم , الأبعاد , النتائج ), مجلة علوم الإنسان والمجتمع, العدد 13, جامعة بسكرة, الجزائر.
64. يوسف عبد عطية وآخرون, علاقة مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة, قسم إدارة الأعمال, 2017, جامعة الإسلامية, غزة.

الملاحق

## الملحق 01

استمارة بحث في اطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس :. انثى. ذكر

2- السن

3- المستوى المهني: عامل اداري

4- لمستوى التعليمي : ابتدائي. متوسط ثانوي جامعي

5- طبيعة العمل : دائم مؤقت

6- طريقة التوظيف في مكان العمل

عن طريق التوظيف المباشر عن طريق المسابقة

7- ماهي الادوات الأساسية التي تراها الانسب لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة

تعليمات ادارية. اجتماعات. ندوات

8- خلال عملية التواصل بين الموظفين ماهي اللغة المستخدمة في ذلك

اللغة العربية. اللغة الفرنسية اللغة الإنجليزية

المحور الثاني : تأثير اسلوب العملية الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي

9- ماهو الأسلوب الأكثر فعالية في عملية التواصل الجيد بين الموظفين

1-الاتصال التصاعدي

2-الاتصال التنازلي

3-الاتصال الافقي

4-الاتصال التشاركي

10- هل نوع الأسلوب الاتصالي في المؤسسة يؤثر في تحقيق التزام الموظف

دائما. أحيانا. أبدا .

11- ماهي الاداة او الأسلوب المناسب لتبرير الموظف داخل المؤسسة في حالة التغيب عن العمل

- 1- عن طريق الهاتف
- 2- عن طريق الاستفسار
- 3- بطريقة مباشرة
- 12- عند ارتكاب الموظف مخالفة في مكان عمله ما هو الحل الانسب لذلك
- 1- انذار كتابي
- 2- انذار شفهي
- 3- لكل موقف طريقته الخاصة

المحور الثالث : علاقة محتوى الرسالة بالالتزام الوظيفي

- 13- هل لمحتوى الرسالة تأثير مباشر على تحقيق الالتزام الوظيفي  
دائماً . أحياناً . أبدا .
- 14- كيف تكون الرسالة المنقولة بين الموظفين  
واضحة . غير واضحة .
- 15- هل ترى ان اللغة المستخدمة بين المسؤولين تساعد الموظف الرغبة في البقاء داخل المؤسسة ؟  
دائماً . أحياناً . أبدا .
- 16- هل محتوى الرسالة الاتصالية في المؤسسة تتناول الجوانب الرسمية الواردة من المرسل فقط  
دائماً . أحياناً . أبدا .
- 17- في حالة دائماً او أحياناً هل يؤثر ذلك على التزام العامل في عمله
- 18- ما هو موضوع العملية الاتصالية التي يرسلها الموظف للمسؤول عليه ؟؟؟  
موضوع يتعلق بالعمل  
موضوع يتعلق بقضية شخصية  
اخرى أذكر .....
- 19- هل تكون هناك إجابة من طرف المسؤول عند ارساله هذه المواضيع ؟؟؟  
دائماً . أحياناً . أبدا .
- 20- هل التواصل الإيجابي للمشرفين مع الموظف من دون واسطة مردودا وفعالية قصد الالتزام بالعمل ؟؟؟  
دائماً . أحياناً . أبدا .

المحور الرابع : علاقة أداة الاتصال بالالتزام الوظيفي

21- ماهي الوسائل الاتصالية الانسب في تحقيق اهداف المؤسسة

1- وسائل سمعية

2- وسائل كتابية

3- وسائل شفوية

22 هل هناك مشاركة شخصية في النشاطات التي تحييم هذه المؤسسة؟؟؟

دائما. أحيانا. أبدا .

23- هل هناك تواصل مستمر للعمال مع المرؤوسين في المؤسسة ؟

دائما. أحيانا. أبدا .

24- اذا كانت الإجابة ب دائما او أحيانا كيف يتم هذا التواصل

1- بطريقة كتابية

2- بطريقة شفوية

3- بطريقة الكترونية

اخرى أنكر.....

25- هل هناك علاقة بين الاداة المستخدمة في الاتصال و الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة؟؟؟؟

نعم. لا

26- اذا كانت الإجابة بنعم ماهي الادوات الاكثر فعالية في ذلك

1- الاتصال الكتابي

2- الاتصال الشفهي

3- الاتصال الالكترونية

اخرى أنكر

|   | محتوى الاتصال بالالتزام الوظيفي |    |    |    | علاقة أداة الاتصال بالالتزام الوظيفي |    |    |    |    |   |
|---|---------------------------------|----|----|----|--------------------------------------|----|----|----|----|---|
|   | y4                              | y5 | y6 | y7 | z1                                   | z2 | z3 | z4 | z5 |   |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 1  | 3  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 3  | 3  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 3  | 3  | 1  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 2  | 2  | 2  | 1                                    | 4  | 4  | 3  | 1  | 1 |
| 2 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 3  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 4  | 1 |
| 2 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 3  | 1  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 4  | 1 |
| 2 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 2  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 2  | 3  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 2 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 1  | 1  | 2 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 1  | 2  | 1  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 2  | 1  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 2  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 4  | 1 |
| 1 | 1                               | 2  | 1  | 2  | 2                                    | 4  | 4  | 2  | 4  | 2 |
| 1 | 2                               | 2  | 2  | 2  | 1                                    | 4  | 4  | 3  | 1  | 1 |
| 2 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 1  | 1  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 2  | 3  | 3  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 2  | 3  | 3  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 2  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 2  | 3  | 4  | 1 |
| 2 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 4  | 1  | 3  | 2 |
| 2 | 2                               | 2  | 1  | 2  | 2                                    | 4  | 4  | 1  | 3  | 2 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 1  | 1  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 1  | 4  | 2  | 1  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 2  | 1  | 3  | 1 |
| 2 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 2                                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 1 |
| 1 | 2                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 2  | 2  | 3  | 3  | 1 |
| 1 | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1                                    | 4  | 2  | 1  | 3  | 1 |

جامعة محمد خيضر بسكرة

القطب الجامعي شتمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم إجتماع

استمارة بحث

في اطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي

. دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان . القنطرة

نلتمس من نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل , يشرفنا أن سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة هذه الإستمارة وذلك بوضع العلامة في المكان المناسب علما أن المعلومات التي نتلقاها منكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف الدكتور :

. بوبكر عصمان

من إعداد الطالبتين :

. جرمون نوال

. قري دنيا

المحور الأول: البيانات الأولية

أنثى

01 - الجنس : ذكر



02 . السن:

26-16 26- 1- 46 56-46 56 فأكثر

03- الفئة السوسيو مهنية: عون تنفيذ عون تخا اط

04- طبيعة علاقة العمل: دائم مؤقت

05- سنوات الخبرة المهنية : أقل من 5سنوات من 5الى اقل من 15 إلى 30 فأكثر

## المحور الثاني : بيانات تبحث في دور أسلوب العملية الاتصالية في تحقيق

### الالتزام الوظيفي

06- ماهو اسلوب الاتصال المعتمد داخل المؤسسة ؟

1-تصاعدي

2-تنازلي

3-أفقي

07-في جميع الحالات هل هذا الأسلوب يساعدك على الالتزام بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة؟

لا

نعم

08-كيف تبلغون الهيئة المستخدمة في حالة غيابكم عن العمل ؟

1-عن طريق الهاتف

2-عن طريق أحد الزملاء

3- إلى غاية استئناف العمل

09- كيف ترى العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

غير فعالة

فعالة

10- هل تلجأ لأسلوب الاتصال الغير رسمي في نقل وتلقي المعلومة ؟

لا

نعم

11- ماهي الطريقة الأنسب في الاتصال داخل المؤسسة؟

1- طريقة رسمية

2- طريقة غير رسمية

المحور الثالث : بيانات تبحث في محتوى الإتصال بالالتزام الوظيفي

12 . هل تتقيد بمضمون التعليمات التي تصلك ؟

نعم  لا

13 . كيف ترى مضمون الرسائل الإتصالية ؟

واضحة  غامضة

14 . في حالة عدم الوضوح يسأل لماذا ؟

1 . الأداة المستخدمة غير مناسبة

2 . اللغة غير مفهومة

15 . هل اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين تؤثر على طبيعة عملك؟

نعم  لا

16 . كيف ترى علاقتك بمسؤولك المباشر ؟

1 . تقتصر على الجانب الرسمي فقط

2 . تتعدى إلى الجانب الغير رسمي

17 . هل تفاعل المشرفين معك أثناء العمل يساعدك على تنفيذ مهامك على أكمل وجه ؟

نعم  لا

18 . هل يساهم وضوح المعلومات المنقولة إليكم في تحديد رغبتكم في العمل ؟

نعم  لا

19 . هل لديك ثقة في المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة عملك ؟

نعم  لا

المحور الرابع : بيانات تبحث في علاقة أداة الاتصال بالالتزام الوظيفي ؟

20 . ماهي الوسائل الإتصالية التي تتماشى بها المؤسسة لتحقيق أهدافها ؟

1 . سمعية

2 . كتابية

3 . شفوية

4 . كلها

21 . في جميع الحالات أيها الأحسن بالنسبة لك ؟

1 . سمعية

2 . كتابية

3 . شفوية

4 . كلها

22 . هل يساعدك وضوح أهداف المؤسسة المنقولة إليك على المساهمة بشكل فعال في تحقيقها ؟

أحيانا

أبدا

دائما

23 . ماهي الوسائل الاتصالية التي تراها الأنسب في إنجاز المهام التي تساعدك على تقديم أداء جيد ؟

1 . الكترونية

2 . شفوية

3 . كتابية

4 . كلها

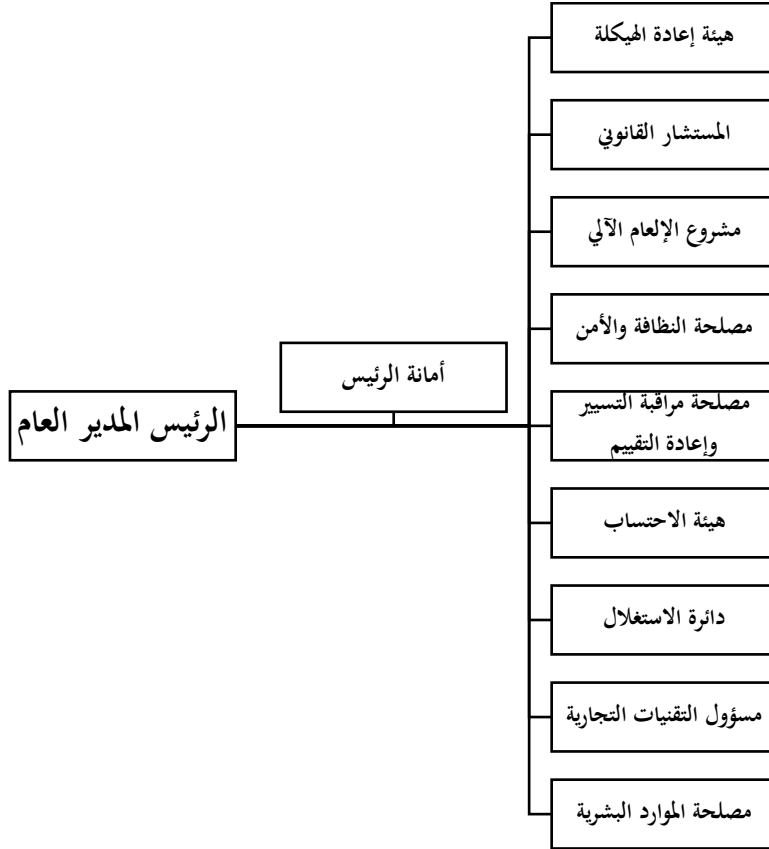
24 . هل الوسيلة التي تستخدمها في عملية الإتصال لها دور في توضيح التعليمات الخاصة بالمؤسسة ؟

لا

نعم

شكرا على تعاونكم معنا

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



## الملحق رقم 04

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

| م  | الاسم                  | التخصص                   | اسم الجامعة           |
|----|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 01 | أ.د نبيل حليلو         | علم اجتماع تنظيم<br>وعمل | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 02 | أ.د لعيدي صونيا        | علم اجتماع تنظيم<br>وعمل | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 03 | أ.د شايب ذراع<br>ميدني | علم اجتماع حضري          | جامعة محمد خيضر بسكرة |

## الملحق 05

### دليل المقابلة

01- هل العملية الاتصالية فعالة في المؤسسة؟

02- ماهي الخطط التي تعمل عليها المؤسسة لتحقيق الاتصال التنظيمي و الالتزام الوظيفي معا؟

03- هل هناك نقائص على مستوى أسلوب ووسائل الاتصال؟

04- هل يساهم الاتصال في تحقيق سيرورة وظائف الأعضاء العاملين؟

05- هل تساهم وسائل الاتصال المتاحة في تحقيق الالتزام الوظيفي بالشكل المطلوب؟

## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي بأبعاده المتمثلة في ( الأسلوب، محتوى الرسالة، الوسيلة) في تحقيق الالتزام الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وقد تكونت عينة الدراسة من 45 مفردة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث، استخدمنا الاستمارة و المقابلة كأداة لجمع البيانات و التي وزعت 45موظف و استردنا 37 فقط صالحة للاستخدام، واستخدمنا المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج spss و توصلنا إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

\*لأسلوب العملية الاتصالية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\*لمحتوى الرسالة دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\*لوسائل العملية الاتصالية المستخدمة دور في تحقيق الالتزام الوظيفي

**الكلمات المفتاحية :** الدور، الاتصال التنظيمي ، الالتزام الوظيفي.

## **Abstract**

The purpose of this study was to identify the role played by organizational contact with its dimensions (modification message content means) from the point of view of the staff of the al-ziban mills foundation, and the sample study was made up of 45 items

In order to achieve the objectives of the research. We used the form and the recovered interview as a data-collection tool which was distributed to 45 users and relied on the descriptive approach in processing this research as only 37 usable the appropriate product to study and access it to the results of the study

The communication process has a role to play in achieving functional commitment the content of the communication message has a role to play in achieving the functional obligation

The means of the communication process used have a role to play in achieving functional commitment

organizational contact functional commitment. Keywords : role