

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بثانوية بعمر بوجمعة حي كرمان تيارت-

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع : تنمية و تسير الموارد البشرية

إشراف:

د.هيشور محمد ملين

إعداد الطالبتين:

- بدوي ويسام

- برحال أمينة

السنة الجامعية
2017/2018م
1438/1439هـ

شكر و عرفان

>> ربي أوزعني أن اشكر نعمتك علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين<< سورة النمل الآية -19-

أحمد الله عز وجل حمدا عظيما مباركا طيبا.

في توفيقه لي على إنجاز و إتمام هذا العمل .

فاللهم لك الحمد كما ينبغي للجلال وجهك و عظيم سلطانك .

أتوجه بخالص الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "هيشور محمد لمين" . على توجيهاته

القيمة و آرائه السديدة ، و التي كانت يداه السخية ممدودة لنا طوال فترة البحث بضمير صاف و

الإحساس بالمسؤولية فجزاه الله خيرا .

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأعضاء اللجنة المناقشة رئيسا و مناقشا على قبولهم مناقشة هذا العمل

و صبرهم على تصويب ما بدا من أخطاء و هفوات .

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال ثانوية بعمر بوجمعة على مساعدتهم في إنجاز هذا العمل .

كما أتوجه بشكر إلى كل الزملاء من قريب كان أو من بعيد كل بطريقته الخاصة.

إلى كل من يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم بالشكر الجزيل

دعاء

يارب...لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بان الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح .

يارب.... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الإنتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب.... إذا جردتني من المال فتركلي قوة العناد ، حتى أتغلب على الفشل ، و إذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي الناس أعطني شجاعة العفو

يا رب إذا نسيتك أرجوا ألا تنساني

رضاك يا رب

إهداء:

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله سبحانه و تعالى: " و اخفض لهما جناح
الذئب من الرحمة و قل ربي رحمهما كما رباني صغيراً"

إلى ملاكبي في الحياة ...إلى معني الحب و الحنان و التفاني ...إلى بسمه الحياة و
سر الوجود إلى من كان دماؤها سر نجاحي و حنانها بلسم نجاحي إلى أعلى
الدرجات أمي حفظها الله.

إلى سدي الحقيقي إلى أعلى و أسمى إنسان في الوجود إلى من صنع مني
إمراة المستقبل

إلى من عاني و أوفى عمره ليوطني إلى / أعلى المراتبأبي شفاه الله و
اطال في عمره .

إلى الذين تقسموا معي طمو الحياة و مرها إخوتي : عبد الجليل ،محمد،بن عيسى.
إلى زوجي و رفيق دربي أحمد .

إلى كل أفراد عائلتي بدوي و جلالتي .إلى كل من قدم لي يد المساعدة من
قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل .

إلى كل من جمعني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة:
نوال،بركاهم،أمينة،فطيمة،سيهام.

إلى كل أساتذة الكرام و جميع من تعاقبوا على تعليمي من الإبتدائي إلى
الجامعي.

إلى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زميلاتي و زملائي .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و عملي

وسام

فهرس المحتويات :

دعاء.	
شكر و عرفان .	
إهداء .	
فهرس الجداول.	
فهرس الأشكال.	
ملخص الدراسة.	
مقدمة.....	أ-ب

الفصل الأول : الإطار النظري لدراسة

04.....	(1) الإشكالية.....
06.....	(2) الفرضيات
08.....	(3) أسباب اختيار الموضوع
08.....	(4) أهمية الدراسة
08.....	(5) أهداف الدراسة.....
09.....	(6) تحديد المفاهيم.....
13.....	(7) الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة .

25.....	تمهيد.....
26.....	(1) أهمية الاتصال الداخلي.....
27.....	(2) عناصر عملية الاتصال الداخلي.....

30.....	(3) أنواع الاتصال الداخلي.....
33.....	(4) وسائل الاتصال الداخلي.....
36.....	(5) عوائق الاتصال الداخلي.....
38.....	(6) أهداف الاتصال الداخلي.....
39.....	(7) نظريات الاتصال الداخلي.....
46.....	خلاصة.....

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي.

50.....	تمهيد.....
51.....	(1) أبعاد الالتزام التنظيمي.....
52.....	(2) أهمية الالتزام التنظيمي.....
53.....	(3) خصائص الالتزام التنظيمي.....
54.....	(4) مراحل الالتزام التنظيمي.....
55.....	(5) مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي.....
57.....	(6) العوامل المؤثرة في الالتزام تنظيمي.....
59.....	خلاصة.....

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة :

62.....	تمهيد.....
63.....	(1) مجالات الدراسة.....
64.....	(2) المنهج المستخدم للدراسة.....

- 3) أدوات جمع البيانات 65
- 4) عينة الدراسة و كيفية اختيارها..... 66

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج .

- تمهيد..... 71
- 1) عرض و تحليل البيانات الشخصية 72
- 2) عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى 79
- 3) عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية..... 91
- 4) نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات 108
- 5) نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة..... 111
- 6) النتيجة العامة للدراسة..... 112
- خاتمة..... ج

ملخص الدراسة :

الدراسة الراهنة تناولت دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي بثانوية الشهيد بعمر بوجمعة بولاية تيارت، حيث انطلق بحثنا من تساؤل مركزي و الذي كان كالتالي :

- ما هو دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

تفرع عن التساؤل المركزي سؤالين مركزيين :

1) ما هو دور الإتصال النازل في تفعيل الإلتزام العاطفي؟

2) ما هو دور الإتصال الصاعد في تفعيل الإلتزام الإستمراري؟

كما ارتكزت الدراسة الراهنة حول الفرضية العامة التي تمثلت في:

- يؤدي الإتصال الداخلي دورا إيجابيا في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

- وكذلك الفرضيات الفرعية :

1) يؤدي الإتصال النازل دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام العاطفي.

2) يؤدي الإتصال الصاعد دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام الإستمراري .

و لتحديد خطة البحث قسمنا الدراسة إلى جانبين: جانب نظري تم فيه الإحاطة بالإطار النظري و أهم المداخل النظرية التي تشابهت مع دراستنا، أما الجانب الثاني فتمثل في الجانب الميداني الذي تم في ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة، حي كارمان ولاية تيارت، وصولا إلى النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة و التي أسفرت على أن للإتصال الداخلي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

الصفحة	العنوان:	رقم
72	الجنس.	01
73	السن.	02
74	المستوى التعليمي.	03
75	الحالة المدنية	04
76	الأقدمية.	05
77	الفئة المهنية	06
78	مكان الإقامة.	07
79	تقييم عملية الإتصال	08
80	وضوح قنوات الإتصال المعتمدة من طرف المؤسسة	09
81	الوسائل المناسبة لإعلان نشاطات المؤسسة.	10
82	وسائل نقل القرارات الهامة من طرف الإدارة.	11
83	الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومة.	12
84	وظيفة الإتصال داخل المؤسسة.	13
14	الشعور بالفخر و الإعتزاز عند إخبار الآخرين بالعمل في المؤسسة.	85
15	النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تدفعك لبذل أقصى مجهوداتك.	86
16	تبادل المعلومات بينك و بين الزملاء.	87
17	العلاقة بين العامل و المؤسسة.	88
18	فرصة الإنتقال إلى مؤسسة أخرى.	89
19	مساهمة الإتصال السائد في المؤسسة في تحقيق أهدافها.	90
20	الوسيلة المستخدمة داخل المؤسسة.	91
21	الوسيلة الكتابية المستعملة.	92

22	الوسيلة الشفوية المستعملة.	93
23	وصول المعلومات في وقتها المناسب.	94
24	وضوح التعليمات.	95
25	إهتمام المؤسسة بإقتراحات و أفكار العاملين.	96
26	الإستعداد للقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار في العمل.	97
27	شعور العامل بالبقاء في المؤسسة	98
28	الإطلاع على الإعلانات يساعد في المواظبة.	99
29	عملية الإتصال مهمة في خلق الإلتزام الوظيفي	100
30	تقييم عملية الإتصال حسب الجنس.	101
31	علاقة الفرد بالمؤسسة حسب الجنس.	102
32	الشعور بالبقاء في المؤسسة حسب السن.	104
33	الإستعداد بالإستمرار بالعمل حسب الأقدمية.	106
رقم	عنوان الأشكال	صفحة
01	يوضح النموذج الفرضي للدراسة.	07
02	يوضح عناصر عملية الإتصال.	29
03	يوضح الإتصال النازل.	31
04	يوضح الإتصال الصاعد.	32
05	يوضح الإتصال الأفقي.	32
06	يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي.	51

يعيش الإنسان في نسق إجتماعي من جماعات من الأفراد تتحرك و تسير و تتطور و تنمو تحركاتها لعوامل متعددة و متداخلة تربطها مع بعضها البعض شبكات دقيقة و مترابطة من العلاقات، هذه العلاقة و الروابط تأخذ صورتها في شكل إتصالات.

بدأ التفكير في الإتصال الداخلي (داخل المؤسسة) بين القرن التاسع عشر و سبعينيات القرن الماضي فيما يخص الدول المتقدمة طبقا و إن من الموضوعات التي حظيت بالإهتمام الواضح في الآونة الأخيرة موضوع الإتصال داخل المؤسسة الذي يعتبر عملية مهمة في المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فلا يمكن تصور أي مؤسسة دون اتصالات، حيث قال "سيمون" أنه بدون إتصال لا يكون هناك تنظيم، لأنه جزء أساسي من كافة العمليات الإدارية التي تتم في المؤسسة من تخطيط و تنظيم، و توجيه... و غيرها، أي أن الإتصال هو حلقة وصل داخل الإدارة، و هو جوهر نشاطها و الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، كذا لا يمكن إهمال الدور الذي يلعب الإتصال في تنمية الفرد و استمراريته، إضافة إلى إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكوايهم للحد منها و علاجها، كما يساهم أيضا في زيادة التقارب و التواصل بين الإدارة و العاملين .

فلقد أكدت العديد من الدراسات و البحوث على أن الإتصال داخل المؤسسة من أهم محددات قدرتها على تحقيق الأهداف التي تصبو لها، لما له تأثير عميق و إيجابي في اتجاهات العاملين و سلوكهم الوظيفي و الإداري داخلها .

فالإتصال بالنسبة للمؤسسة يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و إنسياب المعلومات، و رفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات كانت كفاءة المديرين عالية في التسيير و تحكم في زمام الأمور، و يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة إرتباطهم و شعورهم بالإنتماء إلى المؤسسة و بالتالي يؤثر على مستوى إلتزامهم، و هذا الأخير موضوع مهم بقدر أهمية الإتصال فهو عامل أساسي في محافظة المؤسسة على أهم مواردها حيث أصبح من أكثر المسائل التي تشغل الإدارة، لأنه يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف، و تعزيز الإبداع و الإستقرار و توطيد الثقة بين كل من الإدارة و العاملين فيها، و تطور قدرات المنظمة في البقاء و النمو المتواصل، و الحد من السلوكات التنظيمية الشائعة كدوران العمل، الغياب و التهرب عن أداء المهام و غيرها من خلال تأثيره على سلوكيات الأفراد و ما له من إنعكاسات عليه، إن الإلتزام يصف تلك الحالة الغير الملموسة و العلاقات التي تربط العمال بالمؤسسة، حيث يتجلى إلتزام العمال في المبادرة و

الحماس الذي يبذونه و سعيهم جاهدين إلى العمل من أجل تحقيق مصالحهم كذلك يتجلى في رغبتهم بالإستمرار و المحافظة على العضوية داخلها .

ومن هذا المنطلق إن كل من الإتصال الداخلي و الإلتزام التنظيمي عنصران أساسيان في العملية الإدارية داخل المؤسسة و سنسعى في هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة، و لتفصيل في هذه الدراسة و الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية و إثبات فرضياتها أو نفيها، قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول، أربعة فصول نظرية و فصل تطبيقي .

فالفصل الأول: خصصناه إلى تقديم الدراسة حيث تناولنا فيه طرح الإشكالية و الفرضيات بالإضافة إلى أسباب إختيارنا لهذا الموضوع، و الأهمية و الأهداف، و تحديد المفاهيم و بعض الدراسات التي تناولت الموضوع .

أما الفصل الثاني: الموسوم بعنوان الإتصال الداخلي فقد بدأناه بتمهيد و تطرقنا إلى أهمية و عناصر و أنواع الإتصال كذلك العوائق و الأهداف ثم بعض النظريات المتعلقة به و في الأخير خلاصة .

و بالنسبة للفصل الثالث: المعنون بالإلتزام التنظيمي بدأناه بتمهيد حوله، و أبعاده و أهميته داخل المؤسسة، ثم الخصائص و مراحل تطوره، إضافة إلى المدخل النظرية لدراسة الإلتزام و العوامل المؤثرة فيه، ثم خلاصة خاصة بالفصل.

و الفصل الرابع: الذي جاء فيه الإطار المنهجي للدراسة أدرجنا فيه تمهيد، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و الوثائق و السجلات .

و أخيرا الفصل الخامس: الذي تم تخصيصه حول عرض و تحليل و مناقشة النتائج، قمنا فيه بتحليل البيانات، ثم عرض النتائج و مناقشتها ثم الخاتمة و قائمة المراجع و الملاحق.

1) الإشكالية:

إن التطور التكنولوجي و الاقتصادي و التوسيع في استخدام نظم العمل و تغيير المفاهيم و أساليب الإدارة و زيادة التخصصات و تعدد الخيارات و زيادة حدة المنافسة بين المنظمات تظهر الأهمية الكبرى للمورد البشري ، حيث تعتبر هذه الأخيرة أثن أصول المنظمات ، فالعنصر البشري هو الذي يضيف الديناميكية من خلال تفاعلاته و علاقاته داخل المنظمة و لكي يتحقق هذا لابد من وجود اتصال فعال داخل المنظمة الخدمائية.

و يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبحت محل اهتمام الباحثين، عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك منظم دون اتصال، أي أن الاتصال هو العمود الفقري لكل مؤسسة، فهي تسعى إلى استعمال وسائل تكنولوجية جديدة من اجل المواكبة و من أهم الدراسات التي هي محل اهتمام و أكثر تداولاً هي دراسة الاتصال داخل المنظمة الخدمائية، حيث يعتبر الاتصال الداخلي هو أحد الوظائف و العمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، إضافة إلى أنه يساهم في تحقيق الانسجام داخل المنظمة، لكي يسير العمل و يستمر داخل المنظمة لابد من وجود اتصال بين الأطراف المكونة لها.

و الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و تبادلها، و الأوامر و غيرها بين الأفراد داخل المنظمة، نميز شكلين من الاتصال داخل المنظمة، الشكل الأول: الاتصال الرسمي، و الشكل الثاني: الاتصال غير الرسمي، حيث يعتبر الاتصال الرسمي مجموعة التبادلات و ذلك الاتصال الذي يكون بشكل رسمي عن طريق قنوات رسمية داخل محيط العمل حيث يهتم بضمان السير الجيد و المنظم للتعليمات و الأوامر الخاصة بأداء العمل، أما الاتصال غير الرسمي فهو مجموعة التبادلات غير رسمية أو غير مبرمجة التي تتم داخل المنظمة أو خارجها و التي ترتبط دائماً بأداء العمل و التي تتبع خطوات تسلسلية إدارية ، حيث يحدث بطرق غير مضبوطة و غير متقنة بين أفراد جماعة العمل، بطرق شفوية و غير مؤكدة، و من الضروري أن تتعامل إدارة المنظمة مع الاتصال غير الرسمي كحقيقة و صيغة موجودة و توظيفها لصالح أعمالها و أهدافها، حتى لا تقع في مشاكل سلوكية بين أفرادها أي يؤثر في التزامهم تجاهها، يعتبر هذا الأخير موضوعاً مهماً، و شرطاً ضرورياً لنجاح العمل بأي مؤسسة لذلك نميز الالتزام السطحي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كثيراً من الباحثين المنظرين فهو ذلك السلوك غير الملموس و النابع من ذات الفرد نلمسه في تصرفاته من حيث

انتمائه للمنظمة وولائه لها و بذل الجهد و الوقت لتحقيق أهدافها، إضافة إلى الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية داخل المنظمة، و تبلغ أهمية الالتزام أنه مرتبط بالعلاقات الإنسانية، كمعدل دوران العمل، التغيب، الأداء، و نوضح أن الالتزام يقع في ثلاث مستويات أو أبعاد و هي: الالتزام العاطفي الذي يمثل تمسك الفرد بالمنظمة و قبول أهدافها، أما الالتزام المستمر فهو يمثل الرغبة المستمرة في العمل، إضافة إلى الالتزام المعياري الذي يعني الالتزام الشخصي للتمسك بقيم و أهداف المؤسسة .

إذن الاتصال الداخلي هو أساس العملية الإدارية فهو يضمن التماسك و الانسجام بين الأفراد داخل المنظمة فيشعرون بأنهم ينتمون إليها و أن لهم قيمة داخلها و بالتالي تربط الفرد و المنظمة علاقة تبادلية حيث من خلال هذا يمكن تمييز التزام الأفراد تجاه منظماتهم و في هذا المنظور صار اهتمام المؤسسات التربوية في كل المجتمعات المعاصرة من التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه و تنتمي، لأنها تهدف بدرجة كبيرة إلى نشر و تعزيز ثقافته و قيمته بين أفراد و غرس الروح العملية و الثقافية لديهم، حيث تشهد المؤسسة الجزائرية على غرار باقي مؤسسات دول العالم العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير، و هذا ما أدى بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية خاصة في مجال انتقال المعلومة بين الإدارة و العامل، و حتى تتمكن من النجاح في تحقيق أهدافها، ينبغي عليها أن تسعى إلى تنظيم و تقوية علاقتها مع جمهورها الداخلي (تلاميذ، أساتذة، إداريين و عمال) و ذلك من خلال تدعيم و تطوير اتجاهات و قنوات الاتصال الداخلي بين أطراف الجماعة التربوية و إن نجاح العملية الاتصالية بالمؤسسة التربوية الجزائرية يكون باعتمادها لأساليب و وسائل رسمية و غير رسمية، و انطلاقاً من هذا سنحاول ضمن هذه الدراسة الحالية معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية " ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة " جي كارمان- تيارت ، و عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

1) التساؤل المركزي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

و من أجل ضبط معالم إشكالية الدراسة و التحكم في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور الاتصال النازل في تفعيل الالتزام العاطفي؟
- ما هو دور الاتصال الصاعد في تفعيل الالتزام الاستمراري؟

2) الفرضيات:

- الفرضية العامة :

- دور الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- الفرضيات الجزئية:

- يلعب الاتصال النازل دوراً إيجابياً في تفعيل الالتزام العاطفي.
- يؤدي الاتصال الصاعد دوراً إيجابياً في تفعيل الالتزام الاستمراري.

- النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم 01 يمثل النموذج الفرضي .

الاتصال الصاعد



مؤشرات
- وضوح المعلومات
- الهاتف - التقارير
- الاجتماعات
- يضم النتائج
(التغذية الرجعية)
- نقل الاستفسارات و الصعوبات

الاتصال النازل



مؤشرات
- الأوامر و التعليمات و التوجيهات و القرارات
- المحاضرات - الندوات
- الاجتماعات
- اللقاءات الجماعية
- المنشورات

الالتزام الاستمراري



مؤشرات
- الشعور بالرضا
- الشعور بالانتماء
- الرغبة في الاستمرار
- الالتزام بمواعيد العمل
- الشعور بالفخر و الاعتزاز بالمؤسسة.

الإلتزام العاطفي



مؤشرات
- الشعور بالفخر و الاعتزاز
- تحقيق الأهداف
- بذل الجهد
- العلاقة بين الزملاء في العمل
- الارتباط بالمؤسسة
- الإيمان بقيم المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

3 أسباب الدراسة :

أ- اندراج موضوع الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي ضمن مجال التخصص .

- ب- التعمق أكثر في دراسة الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .
 ت- الميول إلى هذا النوع من البحوث خاصة المتعلقة بالجانب الإلزامي للأفراد داخل المؤسسة.
 ث- الرغبة الشخصية في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع.

4) أهمية الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها كل من الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .
- 2- يعتبر الاتصال الداخلي القلب النابض للمؤسسة و فعاليتها التنظيمية.
- 3- كون الاتصال الداخلي ظاهرة لسيقة البيئة المنظوماتية و أداة مثلى لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- 4- يؤثر ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين على انخفاض السلوكيات السلبية داخل المؤسسة.

5) أهداف الدراسة :

- 1- معرفة دور الاتصال الداخلي في تنمية الالتزام لدى أفراد المؤسسة.
- 2- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعملية الاتصالية.
- 3- محاولة الوصول إلى نتائج تمكن من تحديد الدور الموجود بين كل من الاتصال الداخلي للمؤسسة و الالتزام التنظيمي لدى أفرادها.
- 4- معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة الرغبة لدى الأفراد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

6) تحديد المفاهيم :

1.6 مفهوم الدور :

هو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة و هو أيضا المعيار الاجتماعي الذي يتصف به مركز اجتماعي، فالفرد الذي يشغل وظيفة يتوقع منه العملاء و المشرفون عليه و زملائه في المهنة و الجمهور و غيرهم بأن يسلك مسلكا معيناً يتسم بصفات معينة يقرها جميع الأخصائيين الاجتماعيين. (بجي حسن دروش، 1998، ص 143)

و يعرف أيضا بأنه " هو المظهر الدينامي للمكانة في السير على الحقوق و الواجبات معناه القيام بالدور. (محمد عاطف غيث ، 2006 ، ص 358)

2.6 مفهوم الالتزام: Commitment

دفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد، و لهذا فإن حرية الاختيار تعتبر محدودة إزاء هذا الالتزام و كذلك الأمر بالنسبة للبدائل المتاحة أمام الفعل الاجتماعي.

(محمد عبد الرحمان، 2013، ص 107)

3.6 مفهوم الاتصال :

لغة: في اللغة العربية كما تشير المعاجم تعني الوصول إلى شيء أو بلوغه أما كلمة communication بالإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني communis و معناه العام أو الشائع أو المؤلف، و تعني كلمة المعلومة المرسل، الرسالة الشفوية، أو الكتابية، شبكة الاتصال، كما تعني تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز (ربجي مصطفى عليان، 2005، ص 67)

اصطلاحاً: الاتصال هو استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز، لتبادل المعلومات.

(أحمد ماهر ، 2000 ، ص 24)

كذلك كلمة الاتصال communication مشتقة من أصل لاتيني communis و معناه العام أو المؤلف Common التي كونها لأنفسنا من المصدر و هو الأساس في الرسالة إلى المستقبل و ذلك بغرض التأثير عليه لهدف ما. (بسام عبد الرحمان المشاقبة ، 2014 ، ص 10)

4.6 مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرفه فرانك دانك بأنه: " العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل أو المستقبل في إطار المؤسسة قصد الحصول على استجابة معينة. (محمد علي العيد ، 1993 ، ص30)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الاتصال الداخلي هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهياكل المنظمة و الطرق التي يتم بها العمل بغية إيجاد التنسيق و التعاون بين مستويات الاتصال و ذلك من أجل إحداث استجابات مختلفة لتوجيه العمل نحو الأهداف و تحسين الفعالية و الكفاءة العالية.

كما يعرف أيضا بأنه تبادل المعلومات من شخص لآخر، و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه". (ناصر محمد العديلي ، 1995 ، ص164)

من خلال هذا المفهوم يتضح لنا أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأشخاص و التي تسعى إلى تحقيق الانسجام بين أفراد المنظمة و هو كذلك وسيلة لتبادل الأفكار و الآراء و الاتجاهات بينهم .

كما تعرفه منال طلعت بأنه " دراسة و تطبيق مجموع المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها ". (منال طلعت محمود، 2002، ص22)

من خلال التعريف يعتبر الاتصال الداخلي العملية الحيوية للأفراد و المنظمة من أجل نقل و تدفق المعلومات و الخبرات و المعارف و يتم ذلك عن طريق مستويات الاتصال، و بالتالي فهو إنتاج و توفير و تجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، و نقلها و تبادلها.

كما يعرف الاتصال الداخلي على أنه " ذلك الاتصال الذي يقوم داخل نطاق المؤسسة، سواء بين أقسامها المختلفة، أو بين العاملين داخلها، و هو ذو أهمية كبرى، لذلك لا بد على المؤسسة وضع نظام محكم للاتصال الداخلي و لذلك لا بد من معرفة كل ما يحدث في المؤسسة و نوع العلاقات الإنسانية الموجودة فيها، و كذلك التعرف على المشاكل التي يتعرض إليها عمال المؤسسة خلال عملهم.

(بلقاسم بن زدان ، 1996 ، ص 412)

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تحدث داخل المؤسسة و التي تتم بين أفرادها و مستوياتها التنظيمية، حيث يلعب دور كبير في إيصال المعلومات و الأوامر.... و غيرها و بالتالي

يمكن المدراء بالدراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة، كذلك يمكن العمال من نقل مشاكلهم و احتياجاتهم إلى المدراء ، أي أن الاتصال الداخلي يأخذ عدة أشكال : قد يكون نازل أو أفقي أو صاعد ، لذلك يجب على المؤسسة أن تبدي اهتمام أكبر له و وضع أنظمة و قنوات تسهل ذلك .

5.6 مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعرف شلدون sheldon أن الالتزام التنظيمي هو: " ذلك الاتجاه الذي يربط بين الفرد و المنظمة " .

(محمد الصيرفي، 2009 ، ص ص 15 17)

نرى من خلال هذا التعريف إن الالتزام يعبر عن العلاقة الموجودة بين الفرد و المؤسسة حيث يبدي الفرد ارتياحه داخل المنظمة و تقبله لأهدافها و قيمها إضافة إلى إيمانه بذلك و يتجلى التزام الفرد من خلال تصرفاته و طريقة عمله ، حيث يبذل قصارى جهده لإتمامه و إتقانه .

كما يعرف أيضا بأنه " عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمتها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم " . (فاروق عبده فليح و محمد عبد المجيد، 2005 ، ص 30)

من خلال هذا التعريف يوضح الباحث أن الالتزام التنظيمي لدى الفرد يتجلى في إيمانه القوي و تقبل أهداف و قيم المنظمة إضافة إلى رغبته في بذل قصارى الجهد لمصلحة المنظمة مما يزيد إقناع الفرد كعضو فيها مما يجعله يتوافق و يرتبط بها ارتباطا وثيقا .

يعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه : " الاقتران الفعال بين الفرد و المنظمة ، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل " .

(أحمد يوسف دودين، 2012 ، ص 180)

يتضح من خلال هذا التعريف أن درجة تطابق الفرد مع المنظمة و ارتباطا بها و أن الالتزام التنظيمي يمثل قبول قوي من جانب الفرد لأهداف المنظمة و الرغبة في بذل أكبر و عطاء و جهدا لصالح المنظمة في بقائها و استمرارها مما يعزز نجاحها.

في تعريف آخر الالتزام التنظيمي هو: " الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة و استعداد لبذل جهود عال في المنظمة " . (حسين حريم ، 2012، ص 390)

الالتزام التنظيمي من خلال هذا التعريف هو قناعة الفرد بالبقاء و الاستمرار بالعمل في المنظمة و بذل أقصى مجهوداته لخدمتها و رغبته القوية في الحفاظ على العضوية داخلها .

- التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:

من خلال ما مررنا به من تعاريف حول الاتصال الداخلي نرى أنه هو: تلك العملية الهادفة التي تسعى إلى نقل و توفير و تجميع المعلومات و الأفكار و الأوامر اللازمة بين الأفراد داخل المنظمة من أجل استمرار العملية الإدارية.

- التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

من خلال ما مررنا من تعاريف حول الالتزام التنظيمي يتضح لنا: الالتزام التنظيمي هو ذلك الرابط الموجود بين الفرد و المنظمة و السلوك الغير ملموس النابع من ذات الفرد حيث يبدي اهتمامه و إيمانه و تقبله لأهداف و قيم المنظمة و رغبته في الاستمرار فيها.

7) دراسات سابقة :

تعتبر الدراسات السابقة تراث علمي قيم و هي من ضروريات البحث فهي موجب أساسي للباحث الذي يساعده على إثراء و تحسين أكثر لبحثه و موضوعه و بالتالي فهي بداية من نقطة نهاية البحث السابق إضافة إلى أنها خطوة التطرق إلى جزئيات أخرى لم تطرح بهدف الوصول إلى حقائق الموضوع .

7.1) دراسات خاصة بالاتصال الداخلي:

7.1.1) دراسات محلية:

- دراسة صبرينة رماش : الموسومة بعنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، " دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة المنتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة .

2- مدى تأثير و تأثير الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة .

3- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل إتصال المؤسسة .

4- مدى تأثير الروابط التنظيمية و الأنشطة الإدارية على الفعالية الإتصالية .

5- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الإتصالية .

- المنهج المستخدم في الدراسة : تم استخدام تقنية المسح الشامل ، حيث أن العينة المدروسة عددها قليل ، مما دفع الباحث بضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالإتصال التابعين لمجتمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد .

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى :

1- تزيد الفعالية الإتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية .

2- هناك تأثير متبادل بين الإتصال الداخلي و الإتصال الخارجي .

3- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق .

2.7(ب) دراسة فريدة جمالة: الموسومة بعنوان " الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي " ، دراسة حالة للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012-2013.

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- إبراز أهمية التغيير التنظيمي كمهارة و مفهوم عصري لا غنى عنه في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة و الكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، مقاومته و طرق التغلب عليها و عوامل نجاح التغيير المطبق.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي من خلال مداخل الجودة، المعرفة و الإبداع التنظيمي و الكشف عن مدى تأثير ثقافة العاملين سياسات و ممارسة المسيرين.

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغير الثقافي في المنظمة و تجاوز مقاومة التغير.

- المنهج المستخدم في الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين الذين نريد دراسة العلاقة بينهما، و تحليلي للقيام بشرح و تفسير بعض العلاقات التي تربط أجزاء الموضوع.

- نتائج الدراسة :

تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي. إستراتيجية الاتصال الداخلي هي الإطار المناسب لتنسيق العمل الإتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، و إعدادها و العمل و فقها يعكس وعيا من إدارة المنظمة و المسيرين على حد سواء بأهمية الإتصال، و هؤلاء المسيرين يمثلون حجر الزاوية في إعداد و تطبيق هذه الإستراتيجية .

2.7) دراسات عربية حول الاتصال الداخلي :

2.7.1) دراسة المانع : الموسومة بعنوان " تقنيات الاتصال و علاقتها في كيفية تحسين الأداء " ، دراسة ميدانية على العاملين بالأمن العام بالرياض ، السعودية ، 2006.

- أهداف الدراسة : تهدف دراسة الباحث إلى :

- التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية و المعوقات التي تواجهها لدى الضباط العاملين بالأمن العام .

- المنهج المستخدم في الدراسة :

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم في بحثه الاستمارة في جمع البيانات

- عينة الدراسة :

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة وذلك بأخذ عينة عشوائية حجمها يمثل 40% من المجتمع الأصلي.

- أهم النتائج : توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و هي :

- واقع تقنية الاتصال الإداري في جهاز الأمن المتاحة.

- استخدام تقنية الاتصال تحقق فعالية كبيرة جدا في أداء المهام .

- أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة الأجهزة وقدم المتوافرة منها و عدم صيانتها مما يؤدي إلى كثرة أعطالها .

2.7.ب) دراسة الشهري: الموسومة بعنوان " الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي "، دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، السعودية، 2005.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- معرفة معوقات الإتصالات الإدارية التي تخفف من مستوى الأداء الوظيفي .

- المنهج المستخدم: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بتوزيع الاستبيانات.

- عينة الدراسة : استخدم الباحث عينة بسيطة مقدارها 122 ضابطا في منطقة الرياض .

- نتائج الدراسة: توصل إلى النتائج التالية :

- الإتصالات الإدارية تلعب دورا مهما في حل مشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في انجاز المهام وتزود الرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشاكل الأمنية و توفير الجهد و الوقت .
- لتقنية الإتصال دور مهم في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات .
- معرفة أهم المعوقات التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لدى منسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال.

3.7 دراسات أجنبية للإتصال الداخلي :

1.3.7 دراسة ستين 2000 STEIN تحت عنوان الإتصال بين الموظفين و عملية البناء الهيكلي للجماعة داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى تأثير الإتصال على فعالية الموظفين و مدى نجاح بعض أدواته في إعلاء روح الجماعة.

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- الإشارة إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الإتصال و الجماعة لدى ثلاث مستويات داخل المؤسسة و محيطها، و هي مستوى الأقسام، المستوى الإقليمي و المستوى التنظيمي .

- أظهرت بعض أدوات الاتصال في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة .

2.3.7 دراسة ميلر 2000 MILLE تحت عنوان إدراك الموظفين و مدراء و مستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الإتصال و قد بحثت الدراسة المتغيرات التالية: (الإتصالات الكتابية و الشفهية، المهارات الشخصية، رضا المستخدم) .

- أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

توضيح الاختلافات في إدارة موظفي و مدراء و مستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها، و أثر هذه الاختلافات على رضا المستخدمين، إنتاج خدمات المعلومات و على تقييم مدراء نظم المعلومات للعاملين.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- أن موظفي المعلومات يفتقدون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين و المدراء من خلال تطوير النظام، كما أظهرت الدراسة أن الاتصال أكثر أهمية من المهارات التقنية بالنسبة للعاملين.

7.ب) دراسات محلية : حول الإلتزام التنظيمي .

أ- دراسة عاشوري إبتسام: الموسومة بعنوان : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الحلفة بالمديرية العامة، و قد كانت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2005.

- منهج البحث المستخدم في هذه الدراسة :

لكي تتمكن الباحثة من تحديد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة و الثقافة التنظيمية في المنظمة استخدمت المنهج الوصفي و اعتمدت في جمع المعلومات على المسح الشامل.

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الحلفة .

ب) دراسة سمية حقيقية: الموسومة بعنوان "العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط، و قد كانت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم لكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية في جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي.

- منهج الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

- عينة الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة على عينة مكونة من 256 عامل وقد اختارت 125 عامل بطريقة عشوائية بنسبة 50% .

- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى نتائج و هي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تغزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تغزى لمتغير الأقدمية لصالح (1-5 سنوات)، في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و من (5-10 سنوات) في مستوى الإلتزام التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تغزى لمتغير المستوى التعليمي .

2= دراسات عربية : حول الإلتزام التنظيمي .

أ- دراسة خالد محمد أحمد الوزان: الموسومة بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي"، دراسة مسحية مقارنة على ضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي و مستوى الإلتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين و ذلك من وجهة نظر العاملين فيها .

2- الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي و محاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات و بالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي و كفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد الأمنية .

- منهج البحث المستخدم في هذه الدراسة :

لكي يتمكن الباحث من تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و الإدارة العامة للتدريب و الحراسات؟، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الأسلوب المسحي الشامل و ذلك لقلّة مجتمع البحث كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم عن جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع من كتب و أبحاث و دراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

- نتائج الدراسة: بينت نتائج الدراسة في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و الإدارة العامة للتدريب و الحراسات ما يلي:

1- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين متغير المناخ التنظيمي ككل و الإلتزام التنظيمي، و ذلك عند مستوى معنوي أقل من (1%) مما يشير إلى علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

2- إن مستوى الإلتزام التنظيمي عال لدى ضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ و مستوى الإلتزام بين الإداريين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي و هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين .

ب- دراسة وليد محمد الصمادي: الموسومة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، و قد كانت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت ، 2008.

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) على الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي .

- المنهج المستخدم في الدراسة:

لكي يتمكن الباحث من تحديد أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة قوامها 425 موظف و موظفة .

- نتائج الدراسة :

توصلت هذه الدراسة في شركات الأدوية الأردنية إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1- تبين أن شركات الأدوية الأردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين و أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام التنظيمي .

2- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التعاملية ، التوزيعية) من جهة و بين أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري ، الإستمراري ، الإيجابي) .

3) دراسات أجنبية : حول الإلتزام التنظيمي .

أ- دراسة **ماط ألوري (matt)** : الموسومة بعنوان مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات خدمة الطرق و مدى فهمهم و إدراك اتجاهات العمل، دراسة ميدانية لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية ، 1995.

- **أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى :

1- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى جمهورية العاملين في قطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية .

2- تحديد العلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي و إدراك العمل و مفهوم العمل لدى هؤلاء.

3- المساهمة في بناء استراتيجيات خاصة برفع مستوى الإلتزام لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية .

- **عينة الدراسة :**

استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (1999) فرد يعملون في أكبر سبع شركات لخدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية و قد استخدم الباحث الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات و كانت نسبة الإستجابة 63% .

- **نتائج الدراسة :** توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل و الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام التنظيمي.

2- وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل و مستوى الإلتزام التنظيمي .

3- وجود علاقة بين كل من مستوى الإلتزام التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي (عن العمل) .

4- وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل و مستوى الإلتزام التنظيمي للفرد .

ب- **دراسة ديلوريا :** الموسومة بعنوان : " مستوى الإلتزام لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية " ، 2001.

- **أهداف الدراسة :** وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- 1- معرفة المستويات المختلفة للالتزام لدى العاملين في المكاتب و المؤسسات الحكومية الأمريكية.
 - 2- معرفة مدى اختلاف مستوى الالتزام و علاقته بطبيعة المهنة .
 - 3- معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي .
- عينة الدراسة :
- أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 116 موظف و قد تم توزيع الإستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة .
- نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- 1- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة .
 - 2- لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الالتزام التنظيمي .
 - 3- وجود تأثير للمؤهل العلمي ، الخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي .

التعقيب عن الدراسات السابقة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم عرض عدة دراسات عربية محلية أجنبية تناولت أحد متغيرات موضوع بحثنا منها ما تشير إلى الاتصال الداخلي و الأخرى إلى الالتزام التنظيمي حيث أفادتنا في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية و في منهجية و إجراءات الدراسة ، استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات ، كما اعتمدت الدراسات على أداة الاستمارة لجمع المعلومات و بالنسبة للفتات المستخدمة أغلبها كانت عشوائية بسيطة ، و يتضح من خلال الدراسات السابقة تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسات سابقة الذكر و لكن هناك اختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة في مجال الدراسة .

تمهيد :

أصبحت دراسة الإتصال داخل المنظمة محل اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين نظرا لدوره الكبير في تحقيق الانسجام داخل المنظمة و في تحقيق أهدافها، و يعتبر الإتصال الداخلي أحد الوظائف و العمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فهو يمثل جانب حيوي في تسيير إدارة المنظمة و التحكم في العمل في نشاطاتها بشكل جيد فلكي يسير العمل و يستمر داخل المنظمة لابد من وجود إتصال بين الأطراف المكونة لها ، فأى قصور في عمليات الإتصال داخل المنظمة يمكن أن يؤثر سلبا على أداء الأعمال فيها.

- 1) أهمية الإتصال الداخلي : للإتصال الداخلي أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في النقاط التالية :
- الإتصال الداخلي يجعل التنظيم ممكن فيقوم المدير بالتوجيه و التنسيق و تشغيل العاملين و التحكم في ذلك من خلال الإتصال و نادرا ما يتصرف بدون إتصال حتى أنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية إتصال، فهو بمثابة دم الحياة بالنسبة للمؤسسة، و يعتمد نجاحها لحد كبير على قدرتها على الإتصال بكفاءة مع فروعها و موظفيها و عملائها و زبائننا .
 - بدون إتصال لا توجد قرارات.
 - إذا كان الإتصال فعالا تستطيع المؤسسة القيام بوظائفها على أكمل وجه.
 - الإتصال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة ارتباطهم و شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة .
 - يزيد في تعاون و تلاحم العاملين مع بعضهم البعض .
 - الإتصال يساعد على توحيد نشاط المؤسسة و تغيير سلوك و تعديلها فهو وسيلة فعالة لتحريك الجماعات و دفعها إلى الإنتاج.
 - الإتصال عامل ضروري لنجاح التخطيط إذ انه عبارة عن جمع الحقائق و المعلومات و البيانات كونها عملية تشترك فيها جميع المستويات الإدارية. (محمد إبراهيم السيد، 1993 ، ص 47)

2) عناصر عملية الإتصال الداخلي :

1.2) المصدر أو المرسل: émetteur

هو مصدر الرسائل يصفها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين ، فالمرسل يحدد الفكرة المراد إيصالها، و يجمع المعلومات المتعلقة بها ليصيغها في شكل رمزي معين، في رسالة تحقق الهدف، ثم يرسلها إلى المستقبل سواء كان فردا أو تنظيما .

2.2) المستقبل: récepteur

هو الجهة التي تستقبل الرسالة و تقوم بحل رموزها و تفسير محتواها و فهم معانيها و ينعكس تفسير المحتوى و فهم الرسالة في أنماط السلوك الذي يقوم به المستقبل .

3.2) الرسالة: message

تعرف بأنها المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل، و هو يشمل عناصر المعلومة باختلاف أشكالها سواء كانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية، و أيا كان التعريف هناك مقومات أساسية للرسالة الجيدة تتمثل في الدقة العلمية للمحتوى و بعدها عن التعقيد و التشعب، و إن تكون مناسبة لمستوى الفئة المستهدفة .

4.2) الوسيلة : canal

و تسمى أيضا قناة الإتصال التي من خلالها تمر الرسالة فالرمز أو الشكل أو اللغة كلها تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليُعبر بها في الرسالة التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل فالأفكار و المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها و الوسائل متنوعة و متعددة و منها الصوت العادي، الندوات، اللقاءات، الاجتماعات، الكتب و وسائل الإتصال (يونس عبد العزيز، يحيى عبد الكريم، 2005، ص81)

5.2) الضوضاء: Le bruit

هي تحريفات غير مخطط لها تعرقل المستقبل في فهم الرسالة، أو استقبالها، فقيام الفرد بتناول طعامه أثناء الإعلان يمكن أن يكون مصدر ضوضاء.

(عبد الجبار منديل الغانمي، 2005، ص 60)

6.2 التغذية المرتدة: feedback

و تتمثل في تحليل الآثار و النتائج و التأكد من تحقيق الهدف و إتمام عملية الاتصال، فهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة و من أشكال التغذية المرتدة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح و الحزن و الانزعاج و قد تكون هذه التغذية إيجابية أو سلبية.

7.2 التشويش: noise

و هو ذلك السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل ، و ذلك عندما تفقد كثيرا من كفاءاتها، و يظهر ذلك عندما تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، و من أمثلة التشويش الإضاءة، رنين الهاتف أثناء الاستماع، عدم الدقة في الكتابة، تقطع الصوت و هذا ما لا يعطي للمستقبل فكرة صحيحة عن الرسالة.

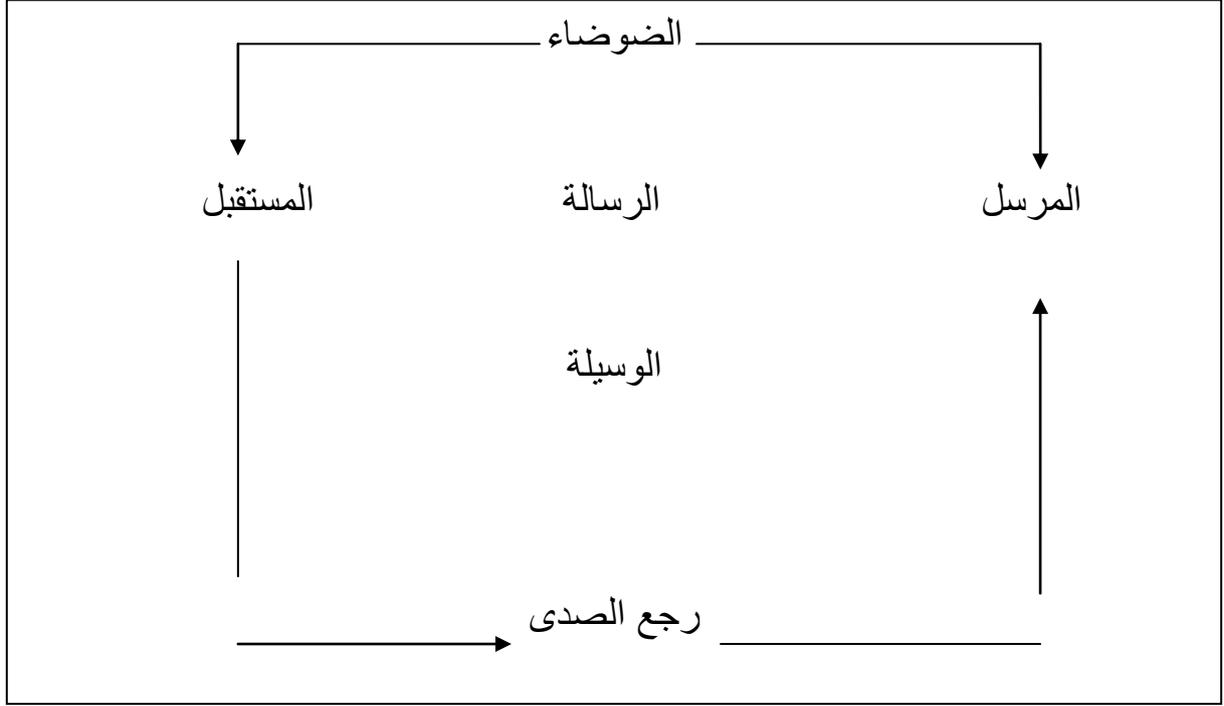
8.2 عملية الترميز: codage

تتمثل في تحويل الفكرة إلى رموز، فمن المستحيل إيصال الفكرة أو الرسالة هكذا، بل يجب ترجمتها إلى مجموعة من الرموز المفهومة أو وضع هذه الفكرة في صورة تسهل عملية إنسيابها و توضيحها لدى المستقبل.

9.2 عملية فك الرموز : décodage

تتمثل في تحويل الرموز إلى فكرة أصلية، لأن عملية استلام الرموز لا تكفي بدون إدراك الفكرة الأساسية المراد إرسائها . (محمد منير حجاب ، 1998، ص 203)

الشكل رقم (02) :يمثل عناصر عملية الإتصال



المصدر : (عبد الجبار، مرجع سابق، ص 61)

3) أنواع الإتصال الداخلي :

ينقسم الإتصال في المنظمة إلى قسمين :

1.3) الإتصال الرسمي : تتمثل عملية الإتصال الرسمي في تلك الإتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية المنظمة وفقا للنظم و اللوائح المنظمة له و وفقا للبناء التنظيمي الذي يحكمه، قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها، حيث لا تستطيع أي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها أن تمارس وظائفها بدون تبادل المعلومات بين أفرادها، مصالحها أو وحداتها، و حتى تضمن المنظمة فعالية هذه التبادلات فهي تقوم بضبط تدفقات المعلومات و البيانات بداخلها حسب هيكلها التنظيمي الرسمي . و تأخذ تدفقات المعلومات و البيانات والاتجاهات الآتية :

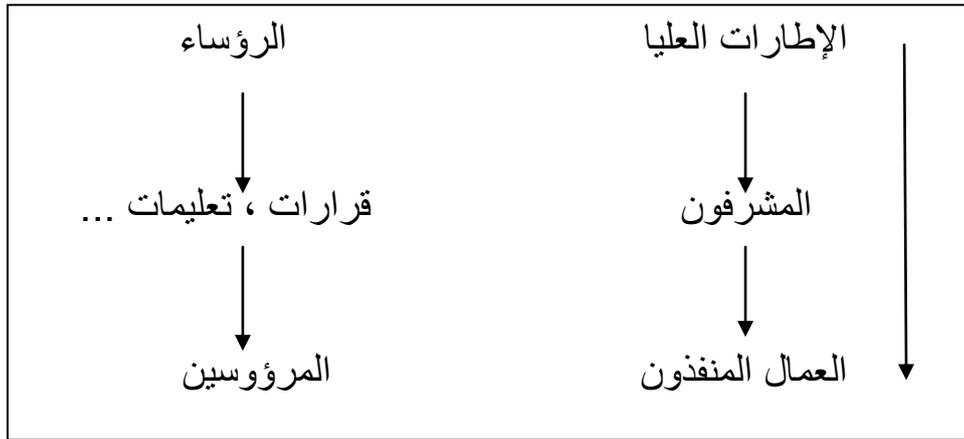
أ- الإتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل) :

و هي الإتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، و يتضمن عادة القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، و يتضمن عادة القرارات، و الأوامر، التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج أعمال معينة .

حيث تلعب الإتصالات الرسمية النازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تسمح بمعرفة الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وضعيتها و كل الأمور التي تتعلق بها، مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المنظمة و يحفزهم على تحقيق أهدافها .

(فريدة جعالة ، 2012-2013 ، ص 65)

الشكل رقم (03) : يوضح الإتصال النازل (الهابط)



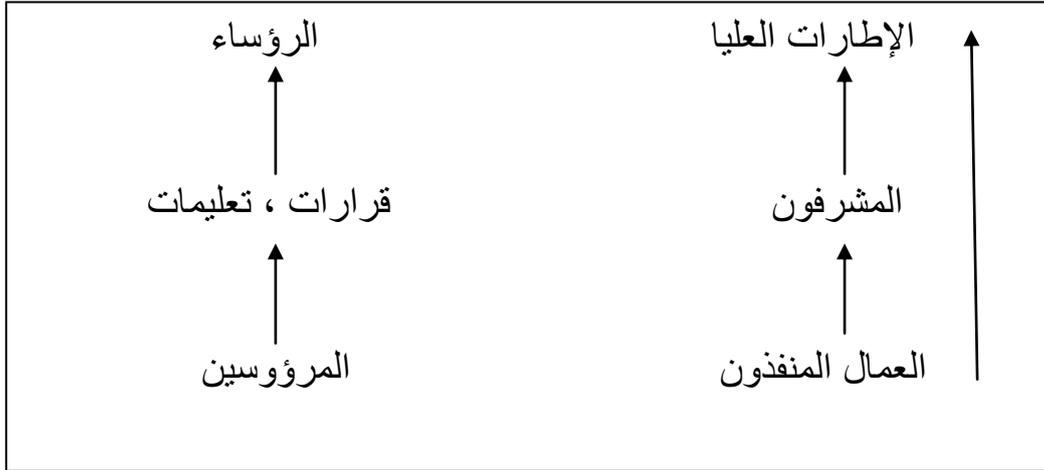
المصدر : من إعداد الطالبتين

ب- الإتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى) :

و هي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى و قد تتضمن الصعاب التي تتعرض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة، و هذا النوع من الإتصال يجيب على ثلاثة أهداف هي: التحقيق، الكشف، التنشيط .

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة يمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة و مدى تطبيق قراراتهم و أوامره، و من خلال شكاوي العمال اكتشاف الأخطاء و تجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء بإتخاذ الإجراءات و التعديلات الملائمة، كما أن الاستماع للعمال و الاهتمام بأفكارهم و اقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية و بالانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الإبداع و المبادرة من أجل تطوير المنظمة . (فريدة جمالة ، 2012-2013 ، ص 66)

الشكل رقم (04) : يوضح الإتصال الصاعد

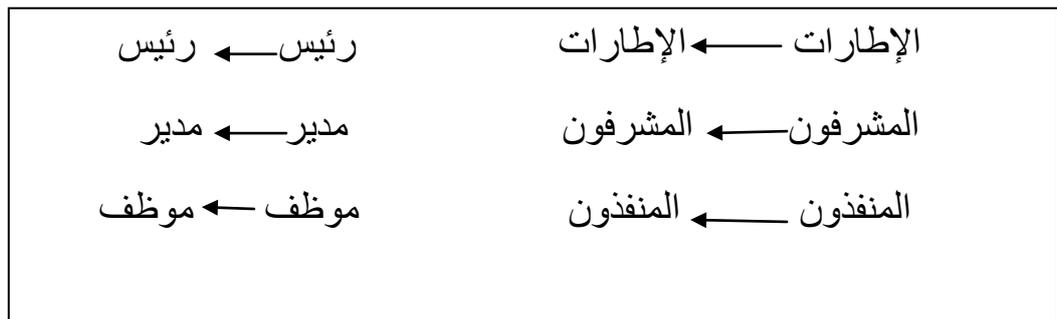


المصدر : من إعداد الطالبتين

ج- الإتصالات الأفقية (العرضية) :

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، تهدف الاتصالات الأفقية إلى التنسيق بين مختلف مصالح و مديريات المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، و تظهر أهميتها خاصة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر و تبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعتة و سهولته بين جميع أفراد المنظمة .

الشكل رقم (05) يوضح الإتصال الأفقي



المصدر: من إعداد الطالبتين

د- الاتصالات المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيميا ، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و لا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، و إنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات، و خاصة في المنظمات الكبيرة .

2.3) الاتصال غير الرسمي:

يعرف على أنه مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة و التي لا ترتبط دائما بأداء العمل و لا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية. و من أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم و قد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تصريف المعلومات مما يؤدي إلى انتشار الإشاعة و تغيير الحقائق.

4) وسائل الاتصال الداخلي :

حتى يسير الاتصال بطريقة فعالة داخل المؤسسة و حتى يحقق أهدافه و يجب استعمال الوسائل عديدة و متنوعة التي يمكن تصنيفها إلى:

4.1) المكتوبة: هي عبارة عن مجموعة العبارات، الكلمات و المصطلحات المكتوبة من أجل نقل المعلومات، التعليمات، أوامر و قرارات المدراء و المسؤولين إلى العمال و نقل الإقتراحات، الشكاوي، و أفكار العمال إلى المدراء و المسؤولين، و من الوسائل المستعملة في ذلك نجد:

1- التقارير المكتوبة: يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص اجتماع، يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع في طور التنفيذ أو متوقعة أو طرح مشكلة معينة أو اقتراح حلول ممكنة.

2- المذكرات: عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محددة و تعتبر وسيلة اتصال عملياتي و تستخدم في إطار التسيير العادي للمنظمة و تتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة الموجهة إليهم و تتميز بالسرعة في تحريرها و إرسالها. (فريدة جعالة ، مرجع سابق ، ص(67)

3- لوحة الإعلانات: تفيد لوحة الإعلانات في بث و نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، و لإخبار العمال بالأمر العاجلة و الهامة و التغيرات التي تحدث في القواعد و أنظمة العمل بالإضافة إلى معلومات أخرى تمه العمال و ترتبط بحياتهم الوظيفية كالأجور، شروط الترقية، حقوقهم و واجباتهم، و هي عبارة عن لوحة توضع على الجدار أو مكان معين يراها جميع العمال و يجب أن تكون بصورة جيدة حتى يهتم بها العمال و يقرؤوها .

4- صندوق الاقتراحات: عبارة عن علبة أو صندوق يوضع في مكان معين داخل المنظمة من أجل فتح المجال للعمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بوضع اقتراحاتهم، أفكارهم و آرائهم حول كل ما يتعلق بنشاط المنظمة، كما يشجع العمال على الإبداع و التطور و الشعور بالاهتمام و الانتماء للمنظمة .

5- جريدة المنظمة : تستخدم كوسيلة لإخبار العمال عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العمال، أو المنظمة كما قد تكون أخبار رسمية أو إجتماعية أو رياضية، أو ترفيهية، و تعتبر المحلة وسيلة جيدة لإشراك العمال في أنشطة المنظمة من خلال المقالات و الأخبار و توجيه الأسئلة و كتابة التعليقات و غيرها .

4. (ب) الاتصالات الشفهية: يتم الاتصال هنا عن طريق تبادل الحديث و المعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة

مباشرة ووجهها لوجه أو باستعمال الهاتف، و من الوسائل الشفهية نذكر:

1- الندوة: هي عبارة عن مناقشة متكاملة من مجموعة المتخصصين في موضوع معين و جمهور معين في الجوانب المتعددة بحيث يتناول كل منهم من زاوية معينة، لذلك يعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل و المستقبل حول موضوع معين .

2- المؤتمرات: وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به .

3- اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل و تعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل: لجنة شؤون العاملين ..

4- الدعوة: هي وسيلة من وسائل الإتصال الداخلي قد ترتبط بنشاط آخر كالاتتماع التي لا بد من الإعداد الجيد له مثل: دعوات الفطور مثلاً.

5- سياسة الباب المفتوح: تتيح هذه السياسة الفرصة لأي موظف لتقديم شكواه للإدارة العليا دون الاستناد من رئيسه المباشر، وهذا يساعد الموظفين على حل مشاكلهم إضافة إلى تعزيز فعالية الإتصال الصاعد، إذ يحاط المديرين علماً بمشكلات الموظفين والعمل وأسبابها و آثارها المتوقعة.

6- الهاتف: يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالاً في المنظمة إذ يتميز بالسرعة في نقل و تبادل المعلومات، إصدار الأوامر و التعليمات لكن ما يعاب عليه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات و تعبير الوجه.

4.ج) السمعية البصرية:

وهي أيضاً من الوسائل المهمة التي تستعملها المؤسسة للاتصال الداخلي و هي الوسائل التي تعتمد على الصوت و الصورة أو كليهما لنقل التعليمات و المعلومات و غيرها و من أهم الوسائل السمعية البصرية نجد:

1- مكبرات الصوت: و هي وسيلة سمعية تثبت عن طريقها رسائل و أخبار عن العمال في أماكن العمل ويمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الزوار، الاجتماعات، تغير أو تعديل ساعات العمل أو بث آخر الأخبار.

2- الإذاعة : تستخدمها بعض المؤسسات الكبرى لنشر الأخبار المستجدات و كذا الترفيه و التذكير بالمناسبات و تعريف بشخصيات المؤسسة المهمة و ذكر محاسنهم .

3- الشاشات: و تضعها بعض المؤسسات في متناول عمالها بهدف التعريف بالمؤسسة و القائمين عليها و بعض منتجاتها الجديدة كما تستعملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية و مشاريع مستقبلية. (محمد

منير حجاب ، مرجع سابق ، ص 204)

5) عوائق الإتصال الداخلي:

و نعني بمعوقات الإتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية، و تؤثر على تأديتها للدور المنوط به الأمر الذي ينعكس على إتمام عناصر العملية الاتصالية على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها و المحققة للهدف المرجو منها، و هناك نمطين أو توعية من الخلل الذي قد يطرأ على العملية الاتصالية و يشكل معوقا في سبيل تحقيقها للهدف. (شريط حورية، 2001، ص 130)

أ- **عوائق شخصية:** و هي العوائق المتعلقة بالأفراد في حد ذاتهم حينما يسيء صياغة الرسالة، أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى، بين الرسالة كما أرادها المرسل و كما تلقاها المستقبل، و يمكن تقديم بعض المعوقات على سبيل الذكر لا الحصر فيما يلي :

- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة نتيجة افتقاد الخلفية السليمة من التعليم و الثقافة التي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة و سهلة سواء شفاهة أو كتابة
- عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة و مدى استعداده لتقبلها، و هذا يتوقف عليه رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الإتصال الفعال، و فقد تحمل الرسالة داخل المؤسسة رغم طابعها الاختباري و الإعلامي جانبا انطباعيا من طرف المرسل، مما يجعلها في بعض الأحيان محل معارضة أو عدم الفهم من طرف المستقبل، فالمعلومة دائما محل تنافس و تصارع، فالكل يبحث على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من المعلومات إما لتقوية مركزه، أو لتجنب التفاوت .

كما يمكن للمعلومة القادمة من الأعلى نحو الأسفل أن تتأثر شخصية القائم بينها، إذ يذهب بعض القائمين على توزيع المعلومات بحذف بعض أجزاء الرسالة و إعطائها شكلا غير مستفيض و ضيق لتجنب بعض الأسئلة المحرجة، و يكون موقف المسئول أقوى إذا كانت لديه معلومات أقوى من أتباعه كما بإمكانه غلق قنوات الإتصال بقوله لا يجب أن تعرف هذا .

أما الفاعلين في الإتصال من الأسفل نحو الأعلى فهم نوعين:

1- العمال الذين لا يقولون شيئا، و هم إما أن يكونوا راضين بالحالة السيئة التي تعيشها المؤسسة أو أنهم يتقبلون الوضع على حاله عن جهل وقلة الوعي، و إما على أساس تخوفهم أن يظهر ضعفهم في حالة اتصالمهم بالآخرين. (شريط حورية، 2001، المرجع نفسه)

2- العمال الذين يمكن وضعهم في خانة الثرثارين، وهم الذين يقترحون في معظم حالات الأحيان الحلول للمشاكل العالقة، و غالبا ما يمنعون من إيصال آرائهم إلى أعلى هرم المؤسسة حتى لا يتهم رئيس القسم بالقصور في مواجهة الوضع، و كثيرا ما تساهم هذه التصرفات في سد قنوات الإتصال الصاعد .

● يميل الأفراد إلى رفض الأفكار الجديدة و خاصة إذ تعارضت مع معتقداتهم السابقة و يرى المختصون في هذه الناحية أن أجهزة استقبال الإتصال لدى الأفراد تعمل كمصفاة متيقنة، بحيث يميل الفرد إلى ملاحظة تلك الأشياء، و الأفكار التي تتفق مع معتقداته و آرائه الحالية، كما يميل إلى تجاهل أي شيء يتعارض مع معتقداته .

● التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل .

● سوء العلاقات و فقدان الثقة بين المستويات المشتركة في عملية الإتصال .

ب- **عوائق تقنية (فنية):** و هو الخلل الذي قد يعوق الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل.

● قد تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء و بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع و ينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم الفهم و اليقين.

● عدم فعالية وسيلة الإتصال المستخدمة في نقل الرسالة، بمعنى أنها لا تتفق و الظروف المحيطة بها، و لا تراعي عوامل و ظروف الموقف القائم، فالمعلومة المستعجلة مثلا لا يمكن وضعها في رسالة ظرفية

(طرده) و إنما يجب تبليغها عن طريق الهاتف أو الفاكس أو عبر الانترنت .

● كبر حجم المنظمة أو المؤسسة، لضخامة هيكلها التنظيمي و تعدد المستويات الإدارية لديها مما يخلق نوعا من الصعوبات أثناء عملية الإتصال، و يؤدي إلى تأخر وصول المعلومات و الإنقاص من محتواها و تحريفها .

● الإفراط في استخدام وسائل الإتصال قد يكون عبئا كبيرا على المستقبل.

(شريط حورية، مرجع سابق، ص131)

6) أهداف الإتصال الداخلي:

هناك أهداف خاصة بكل مؤسسة، تتوقف هذه الأهداف على نوعية المؤسسة و لذلك سوف نتناول الأهداف الخاصة بالإتصال في المؤسسات الاجتماعية، التي تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، و لذلك كان الإتصال بين أفراد الفريق العامل بالمؤسسة عنصرا هاما يتيح لأفرادها تبادل الخبرة و معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال، و ما يبذلونه من جهد، و ما يسمح بالتنسيق بين جهودهم، و يمكن توضيح بعض أهداف الإتصال الداخلي في عنصرين أساسيين هما :

(خيري خليلي الجميلي ، د س ، ص 36)

أ) **أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين :** يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، و لا شك في أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة، و هناك أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة :

- معلومات عن المؤسسة: إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة.
- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة بما يتصل بوظائفها.
- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة .
- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي و ظروف المؤسسة الاقتصادية.

ب) **أهداف الإتصال بالنسبة للقيادات الإدارية :** يحقق الإتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذي يقودهم و أهم ما يحققه الإتصال من أهداف و فوائد بالنسبة للقيادات الإدارية ما يلي :

- التعرف على الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة.
- تمكين القائد من التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين.

- تحسين التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .
- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة .

(خيري خليلي الجميلي ، المرجع نفسه ، ص 36)

7) المداخل النظرية للإتصال الداخلي :

تمهيد:

من الصعب تخيل أو تصور وجود أي تنظيم بدون اتصالات مثلما يستحيل تصور أن يعيش الكائن الحي بدون دم يجري في عروقه، إذ أنه مهما توافر للمنظمات من الموارد و الإمكانيات فإن الاستفادة من هذه الموارد تصبح محدودة، و ذلك لأن الاتصالات و التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة هي الوسيلة الوحيدة لتعبئة موارد و طاقات أي منظمة، و يحقق ديناميكية الجماعة و تماسكها و تكاتفها و اتحادها .

- لقد استخدم كتاب و مفكرو التنظيم أكثر من أساس واحد لتصنيف مدارس و نظريات المؤسسات، و قم إختلفت هذه المدارس و النظريات في نظرتها للإتصال ، و أهم هذه النظريات : النظريات الكلاسيكية: و التي تضم كل من البيروقراطية، الإدارة العلمية و التقسيم الإداري.
 - في حين النظريات النيوكلاسيكية و تضم كل من: نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية التعاون .
 - و أما فيما يخص النظريات الحديثة و تحتوي على نظرية النظم، النظرية الموقفية و نظرية المعلومات .
- و من خلال هذه النظريات سوف نتعرض إلى مضامينها و كيف عاجلت الإتصال الداخلي:

7- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظرية الكلاسيكية في أوائل القرن (20 م) و كان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نماذج و النظريات الأساسية هي:

7-1-1- النظرية البيروقراطية: يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر الذي توصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل و هي مرحلة السلطة التقليدية، مرحلة السلطة الكاريزماتية، مرحلة السلطة القانونية، و أكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية

مثل: تقسيم العمل و التخصص لضبط سلوك العمال و زيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرأسي إتباع نظام الجدارة في تعيين و ترقية العاملين، وجود تعليمات و قواعد محددة لسير العمل ، (عبد الله محمد عبد الرحمان ، 2006 ، ص 276)، الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات و المستندات، حيث ترى هذه النظرية أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر و تعليمات و توجيهات في معظم المجالات الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، و من ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد، حيث تهتم هذه النظرية بقنوات الاتصال الرسمية و التركيز على وسائل الاتصال المكتوبة كما أنها تعتبر التنظيم نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط.

(حسن العلواني، 2006، ص 45)

7-1-2- نظرية الإدارة العلمية: يرجع نسب هذه التسمية إلى المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، الذي كان اهتمامه منصباً أكثر على تنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة، و مع ذلك فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في تفكير و عمل المدير الذي يستوجب عليه استخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل و القرار الأمثل، و عليه أن يقيم الطريقة المثلى لأداء كل عمل، من أجل تحقيق أعلى إنتاجية و كفاءة، من ثمة كان الاتصال طريقاً ذات اتجاه من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ هذه المدرسة، و قد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من العامل سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله، و أن العامل سوف يستجيب و يطبق الأوامر و التعليمات المحددة له، ما دام تحديدها ممكناً و القرار حسب الإدارة العلمية يتخذ في الأعلى، كما قال تايلور بأن العامل الجيد ينتقد و لا يرد، و جاءت التاييلورية لتؤكد على الاتصال الرسمي الكتابي بين الإدارة و العمال خاصة في نقل الأوامر و المعلومات كما رفضت أي نمط من العلاقات غير الرسمية بين العمال فكلماً كان الاتصال دقيق كلما زاد العمل بكفاءة و فعالية. (فريد كورتل، 2011، ص

7-1-3- نظرية التقسيم الإداري :

يعتبر فايول أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث و خاصة أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى و قد جاء، فايول بمجموعة من المبادئ الإدارية وهي 14 مبدأ و من أهم هذه المبادئ مبدأ الإتصال الأفقي: و الذي ينصح فايول المديرين باللجوء إليه في إتخاذ القرارات بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك مع إخطاره بنتيجتها و قد بين فايول أن الإتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل، و هذا يعني أن المؤسسة تعتبر كهرم و سلسلة من علاقات الرئيس بالمرؤوس انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته، كما أعطت نظرية التقسيم الإداري متغيرات هامة للإتصال الرسمي كالإشراف المركزي و وحدة الأمر.

(علي زوي نبيل، 2006-

2007 ، ص 53)

7-2- النظریات النيوكلاسيكية :

7-2-1- مدرسة العلاقة الإنسانية :

استطلعت أن تثبت من خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو و هي تجارب "هاوتون" التي تمت في مصانع مشرعة "وسترن إلكتروك" و التي اشترك فيها أكثر من 30 ألف عامل، حيث توصلت هذه النظرية إلى إعادة النظر في الأفكار المتعلقة بالاتصال داخل المنظمة، و بينت أن الإتصال غير الرسمي أكثر أهمية من التصميم التنظيمي للعمل في تحديد فاعلية التنظيم .

توصلت تجارب هاوتون إلى أن العمال هم كائنات معقدة لها القدرة على الإتصال غير الرسمي، و تتأثر بالمعاني الاجتماعية المشتركة في بيئة العمل، (أحمد محمد غنيم ، 2003 ، ص 46) ، إضافة إلى أن مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل و بغرض إعطاء تعليمات العمل "كما في النظرية الكلاسيكية" ، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و الأفراد، و وسيلة لإقناعهم و رفع كفاءتهم كما يسمح بنقل مختلف تطلعاتهم و حاجاتهم. (أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 32) و بالتالي السعي إلى ضرورة تطوير الإتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.

(فريد كورتل، مرجع سابق ، ص

33)

7-2-2- نظرية التعاون: تعتبر نظرية برنارد شيستر من أهم نظريات الفكر الإداري و أكثرها تأثيرا في ميدان الإدارة .

وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين هما the fonction the exécutive و "وظائف المدير" و نشر عام 1938 للمرة الأولى organisation a management التنظيم الإداري و نشر في عام 1948.

و قد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة الاتصالات الهاتفية و استخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع و الإحصاء و العلوم النفسية ، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود و هادف ، و هو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية كما انه يضم وحدات أصغر من ناحية أخرى ، فالتنظيم إذا هو نظام مفتوح ، و تقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية :

أولاً: الفرد: و يقول برنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لينقل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه .

ثانياً: التنظيم الرسمي : إن هذا التنظيم من وجهة نظر برنارد يتألف من العناصر التالية :

- الهدف المشترك.
- الاتصال .
- اتخاذ القرارات.
- التخصص.
- التوجيه و الإشراف.

ثالثاً: التنظيم غير الرسمي: يقوم التنظيم الرسمي على أساس عقلائي أما التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي و هو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني، و إن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، و على هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية :

- تنمية و تدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم .
- تحقيق التماسك و الترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.
- تحقيق شعور التكامل الشخصي و احترام الذات و حرية الاختيار بين أعضاء التنظيم .

(العربي بلقاسم فرحاني، 2012، ص 383)

7-3- النظریات الحديثة:

7-3-1- مدرسة النظم: من أتباع هذه المدرسة " جاي فورستن" و " ستافور دير" و " لودنغ فون بيرنلانفي" و قد اعتبرت هذه المدرسة المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا، تشمل على مدخلات و مخرجات عملية التحويل، و يمثل منظور النظم إطارا فكريا مفيدا للباحثين و المديرين و غيرهم من المعنيين بإدارة المؤسسات بشكل أفضل، حيث يساعد على النظر إلى مؤسسة على أنها كيان اجتماعي و عمليات تحويلية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم و من أهم مفاهيم نظرية النظم :

الاتصال: تهتم نظرية النظم بالعلاقة بين مكونات النظام و الأنظمة الموقفية، و تكون المعالجة بالتركيز على عملية الاتصال و تبادل المعلومات التي تضمن عملية التأثير المتبادل بين المكونات، فالإتصال يكون فيه إما عقبة أو ضرر و مما سبق نستنتج أن مدرسة النظم قد فتحت المجال أمام ظهور الإتصال الداخلي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع بيئتها و التأثير فيها من خلال مدخلاتها، و هذا من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسات و إستمراريتها .

(سلوى عثمان الصديقي، 2001، ص 36)

7-3-2- المدرسة الموقفية: تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة النظم ، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح ، و هي تمثل إتجاها حديثا، يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف و في كل أنواع المؤسسات فجوهر هذه المدرسة هو أن علاقات المؤسسات ككل

و أنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد على الموقف، و الإتصال حسب المدرسة الموقفية، وسيلة من خلالها يتحصل صانعي القرارات على المعلومات اللازمة و التي يحتاجونها كما انه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي باعتماد المرونة و الابتعاد عن الجمود. (فريد كورتل، مرجع سابق ، ص 35)

7-3-3- مدرسة المعلومات: اقترنت هذه المدرسة بالعاملين توربر توينز و كلود شاتون و هي مدرسة في هندسة الإتصالات تقر بوجود أعلى للمعدل الذي يمكن أن تنتقل به المعلومات في أي قناة اتصالية ، و ترى بأن عملية الاتصال هي عبارة عن مجموعة الانشطة الخاصة باستقبال المعلومات و ترميزها و تحليلها و استعداداتها ، حيث يتم تحويل كل المعلومات إلى رموز معينة و قد تتخذ تلك الرموز شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحسابات الآلية ، و بذلك يسهل عملية استقبال و تسجيل و تخزين تلك المعلومات بمدرسة المعلومات تهتم بتحويل البيانات و المعلومات محل الاتصال من الشكل الوصفي إلى شكل إحصائي مما سهل عملية معالجة تلك البيانات بشكل أسرع. (جودة شاكر ، 2013، ص 241)

خلاصة:

نستخلص من خلال ما شهدناه في هذا الفصل من مفاهيم و أنواع و وسائل و نظريات و غيرها من محاور حول الإتصال الداخلي ، أن الإتصال داخل المؤسسة هو بمثابة أو شبيه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان فهو يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و تجميع المعلومات و الأفكارداخلها ، إن الإتصال الداخلي يركز على نقل هاته المعلومات بين أطراف و مستويات المؤسسة و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعاده الثلاث و التي هي: الصاعدة، النازلة، الأفقية، لرفع كفاءة العمل، و بالتالي كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال ، كلما كانت كفاءة المديرين عالية ، أي لا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة إتصالات جيدة داخل المؤسسة ، و ما لم تكن لديهم أيضا مهارات فردية لازمة للإتصال الفعال بغيرهم.

إذن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الرقي و الإزدهار و النجاح و التطور و الإستمرار هي التي تهتم

بالإتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه .

هوامش الفصل :

- 1- أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر،2000.
- 2- أحمد محمد غنيم : مداخل إدارة معاصرة لتحديث المنظمات ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، 2003 .
- 3- جودة شاكر : الاتصالات في علم النفس ، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان، الأردن ، 2013 .
- 4- حسن العلواني : التنظيم الإداري (المداخل و النظريات المعاصرة)، بروفيشنال للطباعة و الكمبيوتر ، القاهرة ، مصر ، 2006.
- 5- خيرى خليلي الجميلي : الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث،المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، بدون سنة.
- 6- سلوى عثمان الصديقي : التكتيك النظري و التطبيقي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية،مصر،2001.
- 7- شريط حورية : مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإقتصادية ، الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر -03-، 2001.
- 8- عبد الله محمد عبد الرحمان : النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية) ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، مصر، 2006.
- 9- العربي بلقاسم فرحاني: تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2012 .

- 10- علي زوي نبيل : الإتصال و الأداء ، رسالة ماجستير قسم العلوم الإجتماعية و الديمغرافية ، كلية الحقوق و العلوم الإجتماعية ، جامعة 20 اوت ، سكيكدة ، 2006-2007.
- 11- فريد كورتل ، إلهام بوغليطة : الإتصال و إتخاذ القرارات ، ط 1 ، دار كنوز المعرفة ، 2011.
- 12- فريدة جعالة : الإتصال الداخلي و دوره في إتجاح التغير التنظيمي ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر-03 ، الجزائر ، 2012-2013
- 13- محمد إبراهيم السيد : الاتصال الوثائقي المكتوب ، دار الثقافة ، القاهرة ، مصر ، 1993 .
- 14- محمد منير حجاب : الإعلام و التنمية الشاملة ، دار الفجر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 15- يونس عبد العزيز، يحيى عبد الكريم حدادة : مدخل الى علم الادارة ، دار زهران، ط 2005، 1.

تمهيد:

إن المورد البشري يعتبر المورد الأساسي و رأس المال الحقيقي في المؤسسة، لذلك فهي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها، و للحفاظ على رأسمائها البشري، تسعى المنظمة إلى الاهتمام أكثر بأفرادها من خلال إتباع منهج إداري سليم، الذي يعتمد على وضع أنظمة أجور عادلة و تقديم كل أنواع التحفيزات المادية منها و المعنوية وغيرها.

كل هذا يهدف الاحتفاظ بهم و الحصول على التزامهم تجاهها، حيث يعتبر الإلتزام التنظيمي الرابط القوي الذي يربط الفرد بالمنظمة.

1. إبعاد الإلتزام التنظيمي:

تميز ثلاثة أبعاد للإلتزام تنظيمي أو ثلاثة جوانب له:

1-1 الإلتزام العاطفي: (Affective)

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، و يتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات و العمليات التنظيمية، ويدرك أهمية و قيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، مثلاً يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر ان المنظمة تعامله بعدالة و احترام و تؤازره و تسانده.

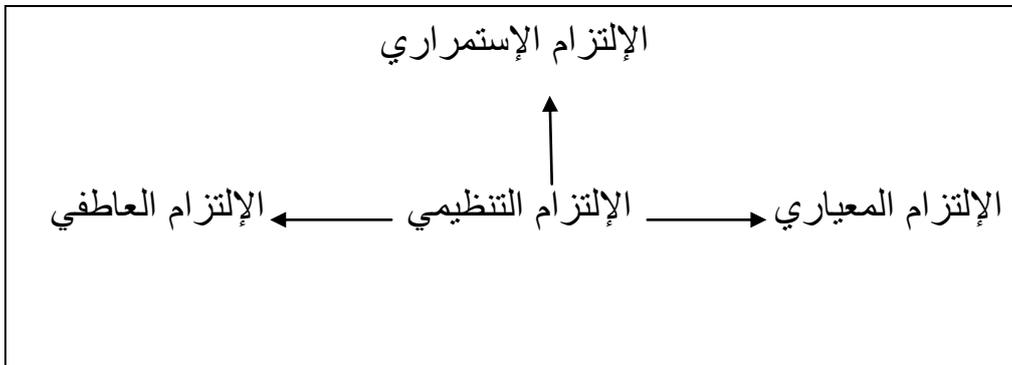
2-1 الإلتزام الاستمراري: (Continuance Commitment):

و يشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه سيكون خاسراً وإنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة.

3-1 الإلتزام الأخلاقي: (Normative Commitment):

و يتطور حينما تنمو داخل العامل و تزرع فيه قيم و معايير المنظمة من خلال التثقيف، و يجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط و بنود العقد النفسي، أي بمعنى أن العامل يشعر بالإلتزام تجاه المنظمة. (حسين حريم ، المرجع السابق ، ص 391)

الشكل رقم (06) يمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين

(2) أهمية الإلتزام التنظيمي:

- يعد الإلتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، بحيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب و ارتفاع التأخر عن العمل و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت نتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عن انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء المهام.
 - كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
 - إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
 - وأيضا يعتبر إلتزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات و الميول و الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم و البقاء.
 - الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- (عاشوري إبتسام ، 2014-2015،

3- خصائص الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي عدة خصائص منها:

- 1- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء، بما و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- 2- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.
- 3- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- 4- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- 5- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- 6- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول الأهداف و قيم المنظمة، و وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، و وجود الميل لتقويم المنظمة تقويم إيجابي.
- 7- يصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض. (عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص

56

- الإلتزام التنظيمي هو وصف للحالة الغير الملموسة و العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة فهو يتجلى في المبادرة و الحماس الذي يبديه الفرد داخل المنظمة إضافة إلى قبوله و إيمانه بأهداف و قيم تلك المنظمة فيسعى جاهدا إلى العمل من أجل تحقيق مصالحها و رغبة في الحفاظ على العضوية التي يمتلكها داخلها و للإلتزام عدة أبعاد منها: بعد أخلاقي استمراري، عاطفي.

4) مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل، حسب بوكنان وهي متابعة كما يلي:

4-1- مرحلة التجربة:

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة، و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و البيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه و اتجاهات و أهداف المنظمة و محاولة إثبات ذاته، و يقول بوكنان " ان خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، و الشعور بالصدمة.

4-2- مرحلة العمل و الانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين و لأربعة أعوام، و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تخوف من العجز، و يتبلور وضوح الولاء للعمل و المنظمة .

4-3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه و تقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال إلى مرحلة النضج، و عملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتبي" تمر بمرحلتين حددها في التالي:

أ- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها و غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته. (عاشوري إبتسام ، مرجع سابق ، ص 60)

ب- مرحلة الإلتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا بالمنظمة و قيمها، و أهدافها و النهوض بها.

وأشار "العتيبي و السواط" إلى إن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي:

- i. مرحلة الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على القواعد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
- ii. مرحلة التطابق و التماثل : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأن تشبع حاجاته للإلتزام و بالتالي فهو يفخر بها .
- iii. مرحلة التبيي : اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له ، و هنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم. (عاشوري إبتسام ، المرجع نفسه ، ص 60)

5) مداخل لدراسة الإلتزام التنظيمي :

من البداية نوضح أن هناك تعدد في المداخل المستخدمة في دراسة الإلتزام و تباينا في الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامة يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

1-5 مدخل الإلتزام عند إيتزيوني ETZIONI : حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

- 1) الإلتزام المعنوي: و هذا يمثل اتجاهها إيجابيا و قويا نحو المنظمة و يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و قواعده الداخلية و على طاعة السلطة لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة و عادة ما نستخدم هنا القوة المعيارية و هي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم إلتزام الأفراد .
- 2) الإلتزام التراكمي : و هو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم و لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا ان هناك منافع سوف تعدد عليهم من وراء هذا الإلتزام .
- 3) الإلتزام الإضطراري : و هو يمثل اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة و هو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالإضطرار أو بالإكراه و القيم ، و نستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم إلتزام الأفراد . (محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 224)

2-5 مداخل الإلتزام عند كاتنر KONTER : و هنا يتم التركيز على النقاط التالية :

(a) الإلتزام المستمر: و يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة و هذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية و استثمارات تتسم بالصعوبة و ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو ، و عندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الإلتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ، و من هذه التضحيات على سبيل المثال: فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

(b) الإلتزام القائم على التماسك: يقوم هذا الإلتزام أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية و تدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولى علاقة بين التنظيم و أفراده و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه و لذا تعتمد المنظمات إلى استخدام عديد من الوسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة .

(c) الإلتزام الرقابي : يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم و قواعده و التي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها و يوجد الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم و قواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه و أنه - أي سلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية .

3-5 التقسيم الأكثر شيوعا للإلتزام التنظيمي : و هنا يتم التركيز على النقاط التالية :

- الإلتزام السلوكي : و طبقا لهذا المدخل ينصب التركيز على العملية التي بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها و في ظل هذا المدخل يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل . (محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 225).

- الإلتزام الاتجاهي " السيكولوجي " : حيث ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام على انه عادة ما يكون أكثر نشاطا و إيجابية نحو المنظمة و إن هذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

1- التطابق مع أهداف التنظيم و قيمه .

1- ارتباط كبير بأنشطة العمل .

2- ارتباط وجداني نحو المنظمة .

و هنا لا ينظر للإلتزام على انه محصلة لعملية التبادل النفسي بين الفرد و المنظمة و التي تحكمها رغبات الفرد المادية و حاجاته إلى الأمن.

6- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

تتباين آراء الكتاب و الباحثين حول العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي باختلاف زاوية النظر إليها فبحوث السبعينات و الثمانينات أكدت على ثلاثة عوامل رئيسية تمثلت (السمات الشخصية، الخصائص الوظيفية ، الخصائص التنظيمية) أما بحوث التسعينات فقد أكدت على تلك العوامل مع إضافة العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالإلتزام التنظيمي على النحو التالي :

1- شكلت السمات الشخصية المتمثلة ب (العمر، الجنس، مدة الخدمة و التحصيل العلمي و الحالة

الإجتماعية و المستوى الوظيفي) بشكل عام أو من خلال مكوناتها على نسبة إتفاق الباحثين حيث

بلغ عددهم (23) باحث على وجود علاقات إيجابية بين أغلب هذه المتغيرات و الإلتزام التنظيمي

و أبعاده إلا أن مستوى التعلم قد ارتبط بعلاقة عكسية مع الإلتزام التنظيمي و كذلك الإلتزام

الشعوري و المعياري.

2- شكلت الخصائص التنظيمية المتمثلة ب (الأجور ، الترقية ، نمط الإشراف و العدالة) بشكل عام أو

من خلال مكوناتها المرتبة الثانية و بإتفاق (22) باحث بتأثيرها في الإلتزام التنظيمي و أبعاده ، إذا

اثبت وجود علاقة إيجابية بين هذه الخصائص و الإلتزام التنظيمي و أبعاده .

3- احتلت الخصائص الوظيفية أو الدور و المتمثلة ب (الإعتبار الوظيفي ، و وضوح الدور و التخصص في العمل ، و صراع الدور و خطورة العمل) بشكل عام أو من خلال مكوناتها المرتبة الثالثة باتفاق (11) باحث في الإلتزام التنظيمي و أبعاده إلا ان صراع الدور قد ارتبط بعلاقة عكسية و الإلتزام التنظيمي .

4- في حين تشكلت المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة) المرتبة الرابعة و بإتفاق (5) باحث بتأثيرها في الإلتزام التنظيمي ، إذ أثبت وجود علاقة عكسية بين فرص العمل البديلة و الإلتزام التنظيمي و أبعاده. (محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 226)

خلاصة :

الإلتزام التنظيمي يوصف بأنه ذلك السلوك الغير ملموس النابع من ذات الفرد حيث يتبلور هذا السلوك من خلال تصرفات الفرد تجاه المنظمة التي يتواجد فيها ، في قبول أهدافها و قيمها و الإيمان بها إضافة إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيق ذلك و إستمرارها و التضحية لأجلها.

للإلتزام التنظيمي دور كبير و هام في المؤسسة ، لأن التزام الأفراد اتجاه منظماتهم يحد من السلوكات السلبية كدوران العمل ، التأخر ، الغيابات المتكررة ، و التسبب ... غير ذلك .

هوامش الفصل

- 1- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية ، (إطار متكامل) ، دار الجامد ، عمان ، الأردن، 2012 .
- 2- عاشوري إبتسام : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 ..
- 3- محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .
- 4- هادي عذاب سلمان : دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية " ، إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية و هي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، بغداد ، 2013 .

تمهيد :

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية ، فهي وحدها القادرة على كشف تفاصيل الواقع المدروس ، و بالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي إنطلق منها البحث من أجل تعميمها .

و يعتبر البحث العلمي أحد الجوانب الهامة لأي دراسة فهو المحرك لكل تقدم في كافة المجالات الإجتماعية و الإقتصادية ، لا يمكن لأي بحث أن يتخلى عنه ، فمن هذا الصدد سنتطرق في هذا الفصل إلى اختيار منهج الدراسة الذي يعد من الخطوات المهمة في البحث و تحديد العينة ، بحيث يتحدد لدى الباحث الطريقة التي يبدأ بها دراسته بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تسهل على الباحث جمع المعلومات الخاصة بالعينة المحددة سابقا بميدان دراسته، كل هذه الخطوات المذكورة تعطي للبحث صفته العلمية .

أولاً : مجالات الدراسة :

تحدد مجالات البحوث في الخدمة الإجتماعية باعتبارها بحوث ميدانية ، تطبيقية تختلق عن البحوث النظرية و تتمثل في ثلاث مجالات المجال المكاني ،المجال البشري، المجال الزماني لموضوع الدراسة ، حيث أن الباحث يشرع في إجراء دراسة علمية لأي موضوع من المواضيع ، لا بد أن يحدد هذه المجالات باعتبارها خطوة هامة من الخطوات التي تعتمد عليها خطة الدراسة لأي موضوع .

1- المجال المكاني : هو ذلك المجتمع الجغرافي الذي يقوم الباحث بتحديدده و المتمثل في دراستنا بثانوية الشهيد بعمر بوجمعة التي تقع في حي كارمان -تيارت- بنيت سنة 2004 و أنشأت سنة 2005 و تم تأسيسها يوم 2005/09/06 في هذه السنة كانت تسمى بثانوية كارمان الجديدة و في سنة 2016 تم تسميتها على الشهيد بعمر بوجمعة ، تبلغ مساحتها الكلية 15000.00 م² و المساحة المبنية منه تبلغ 4245.00 م² و المساحة المخصصة للتوسع تبلغ 10755.00 م² تحتوي الثانوية على 18 قاعة للدراسة و 08 مكاتب إدارية و قاعة للأساتذة و على 06 مخابر للتخصصات (علوم، فيزياء،هندسة مدنية، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية) و مخبر للإعلام الآلي و مكتبة و مدرج و قاعة للنشاطات الرياضية و قاعة للمطالعة و قاعة للأرشيف و قاعة للسحب و ملعب غير مغطاة .

2- المجال البشري : يشمل هذا المجال عدد أفراد المؤسسة التي هي محور الدراسة بثانوية بعمر بوجمعة تتكون من 70 عامل موزعة على الأصناف المهنية حسب الجدول التالي :

الأصناف	العدد
أساتذة	40
إداريين	16
عمال مهنيين	14
المجموع	70

3- المجال الزمني : المقصود به الفترة الزمنية التي استغرقت الدراسة الميدانية ، حيث بلغت مدة اجراء الدراسة حوالي 15 يوم بغرض جمع البيانات و المعلومات ، تم قبولنا في المؤسسة يوم 21 /02/ 2018 و بعد هذا التاريخ بشهر بدأنا بإجراء الدراسة حيث كانت الزيارات تتم في الفترات الصباحية ، الأسبوع الاول يوم 01/04/ 2018 كان عبارة عن جولات استطلاعية تم التعرف على العمال و كيفية التسيير في المؤسسة و قمنا بجمع المعلومات التي تفيدنا في دراستنا .
و الأسبوع الثاني يوم 10/04/ 2018 قمنا بتوزيع الإستمارة على المبحوثين .

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

من المعروف ان تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج ، وهنا يقول " ديكرت " لا نستطيع ان ننكر في بحث حقيقة ما اذا كنا سنبحثها دون منهج ، لان الدراسة بدون منهج تمنعنا من الوصول الى الحقيقة ومن هنا سنتعرف على المنهج الذي يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة ، ومناهج او طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع ، ولهذا توجد عدة انواع من المناهج العلمية .

(عمار بوحوش و محمد محمود ذنبيات ، 2016 ، ص 99)

- اعتمدنا في دراستنا هذه لانه مناسب للاجابة على الفرضيات المطروحة في الاشكالية .

- تعريف المنهج الوصفي :

عندما يريد الباحث دراسة ظاهرة ما فإن أول عمل يقوم به هو وصف هذه الظاهرة، التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ، حيث أن المنهج الوصفي شائع الاستخدام في الدراسات التربوية فيعرف المنهج الوصفي على انه : " مجموعة الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ، وتصنيفه ، ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا ، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة ، أو الموضوع قيد الدراسة (ماجد محمد الخياط، 2009 ، ص 135)

ثالثاً: أدوات جمع البيانات :

بعد تحديد موضوع البحث مكانيا و زمانيا وتحديد الأنشطة المتعلقة بالموضوع ، نتطرق الآن إلى بعض وسائل جمع المعلومات عن طريق الاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات ، وهذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يعتمد عليها المتخصص في مهنته و الامر هنا يتوقف على طبيعة الموضوع ونوع البيانات المراد جمعها .

1/ الاستمارة : تعرف الاستمارة على انها مجموعة اسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الافراد للاجابة عنها ، وتعد هذه الاسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج الى شرح اضافي وتجمع معا في شكل استمارة (احمد عياد ، 2011 ، ص 121)

مرت عملية اعداد وتوزيع الاستمارة بثلاثة خطوات :

الخطوة الاولى : تمثلت في بناء اسئلة تخدم غرض الدراسة وفرضياتها ، وقمنا بعرضها على الاستاذ المشرف بعد دراستها اقترح علينا اعادة صياغة بعض الاسئلة واطافة اسئلة اخرى تعطي لكل فرضية حقها من الاسئلة .

الخطوة الثانية : بعد اضافة الاسئلة التي تم مراجعتها قمنا بتحكيم الاستمارة عند أستاذين وكل منهم صحح لنا بعض النقائص ودلنا عليها .

الخطوة الثالثة : في هذه الخطوة قمنا بتوزيع الاستمارة في ميدان الدراسة حيث تضمنت الاستمارة 29 سؤال منها أسئلة مغلقة و اخرى مفتوحة موزعة على كل افراد العينة .

- و قد قسمنا الاستمارة الى ثلاث محاور :

المحور الاول : خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتناولنا فيه 07 اسئلة :

الجنس ، السن، المستوى التعليمي ، الحالة المدنية، الاقدمية ، الفئة المهنية ، مكان الإقامة .

المحور الثاني : خاص بالفرضية الاولى : يلعب الاتصال النازل دورا ايجابيا في تفعيل الالتزام العاطفي تضمنت 12 سؤال .

المحور الثالث :خاص بالفرضية الثانية :يؤدي الاتصال الصاعد دورا ايجابيا في تفعيل الالتزام الاستمراري تضمنت فيه 10 اسئلة .

2/ المقابلة :

تعتبر المقابلة اداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية ، حيث تتكون من مجموعة من الاستئلة او البنود التي يقوم الباحث بإعدادها و طرحها على الشخص ، لقد أجرينا مقابلة حرة مع مدير ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة ، لهدف الإلمام بجمع المعلومات حول المؤسسة وطريقة سير العمل والتعرف على اتجاهات ومشاعر والتزامات العمال في المؤسسة والتعرف على واقع الاتصال الداخلي بها .

وتعرف المقابلة على إنها الاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث ، تعتمد على السؤال الشفوي وتعتبر وسيلة أساسية للحصول على بيانات ومعلومات في موضوع محدد أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة أو آراء أو معتقدات كميًا وكيفية بحسب خطة البحث (ابراهيم اليومي غانم ، 2008 ، ص 99)

3/ تحليل السجلات والوثائق :

اي تحليل ما هو معلن عنه بشكل واضح في الوثيقة وتعد السجلات والوثائق مصدرا هاما يستعين به الباحث في جمع المعلومات وعليه استفدنا من بعض الوثائق التي تبرز موقع المؤسسة تاريخ نشأتها الشهادات المؤقتة ،البطاقات الفنية والهيكل التنظيمي .

رابعاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

1) تحديد مجتمع البحث :

لا يكتمل البحث العلمي إن لم يكن هناك تحديد دقيق لمجتمع الدراسة ، لأن ذلك هو الذي يجعله قابلاً للإلحاح ، و تكون نتائجه موضوعية و يتم من خلاله تحديد العينة المراد دراستها .

- حيث يعرف موريس أنجرس مجتمع البحث على أنه " مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، التي يجرى عليها البحث و التقصي (موريس أنجرس ، 2006 ، ص 298) ، فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة هم عمال ثانوية

الشهيد بعمر بوجمعة .

2) العينة و تحديدها :

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات المهمة لأي بحث ، فهي تشكل جزء من مجتمع البحث تمثله من حيث الخصائص و الصفات ، لقد تم اختيار العينة على أساس 35 عامل .

- تعريف العينة : هي مجتمع الدراسة الذي يجمع من البيانات الميدانية ، و هي تعتبر جزء من الكل . بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليه الدراسة ، و هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله .
(رشيد زواقي ، 2008 ، ص 267)

- و في دراستنا الحالية إختارنا عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها 35 مفردة بنسبة 50 % من مجتمع البحث الأصلي 70 عامل، وكان الهدف الرئيسي من العينة الطبقية هو دراسة المجتمعات التي تتميز بتباين نوعيات مفرداتها و التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات أو طبقات لكل مجموعة (طبقة) منها خصائص و مميزات معينة ، و لكنها تتباين فيما بينها تباينا عظيما في هذه الخصائص و المميزات .

- يتسم هذا النوع من العينات بأنه أكثر العينات دقة و أكثر تمثيلا لجميع مجموعات أو طبقات المجتمع الأصلي مما يؤدي إلى التقليل في الأخطاء عند تعميم نتائج العينة على كل المجتمع .
(فتحي عبد العزيز أبو راضي، 2008، ص 60)

حيث يتم إختيارها عن طريق تقسيم المجتمع إلى أقسام متجانسة تعرف بالطبقات ، تم اختيار عينة عشوائية فرعية بصورة عشوائية من كل طبقة و هذه العينات الفرعية مجتمعة تكون العينة طبقية .

(خالد احمد فرحان المشهداني ، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، 2013، ص 36)

- يمكن تلخيص طريقة اختيار العينة الطبقية إلى الخطوات التالية :
1- تقسيم المجتمع إلى مجموعات أو فئات فرعية متجانسة .

2- تحديد نسبة مفردات كل مجموعة أو طبقة بالنسبة للعدد الكلي للمفردات المجتمع الأصلي.

(فتحي عبد العزيز أبو راضي : مرجع سابق ، ص 60)

حجم الطبقة

حجم العينة × _____

حجم المجتمع الكلي الأصلي

3) مبررات إختيار العينة العشوائية الطبقية : تم اختيارها لأسباب و هي :

1- طبيعة مجتمع البحث فرض علينا ذلك لأنه يتكون من فئات سوسيومهنية مختلفة من حيث المهام و نوع المهنة .

2- بسبب قلة أفراد العينة وحب علينا إختيار العينة العشوائية الطبقية.

3- نستطيع إعطاء فرصة لكل وحدة احصائية في الظهور و تمثيل المجتمع المدروس بواسطة العينة العشوائية الطبقية .

هوامش الفصل :

1. ابراهيم البيومي غانم : مناهج البحث العلمي، ط1 ، مكتبة الشروق المحلية ، القاهرة ، مصر 2008 .
2. أحمد عارف العساف و محمود الوادي : منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية (المفاهيم و الأدوات)، ط 2 ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن ، 2015 .
3. أحمد عبادة : مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية (الساحة المركزية) ، بن عكنون ، الجزائر ، 2011.
4. عمار بوحوش و محمد محمود ذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية (الساحة المركزية) بن عكنون ، الجزائر، 2016 .
5. موريس أنجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه ، الجزائر ، 2006 .
6. إبراهيم أباش : المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان،الأردن،2008

تمهيد :

يتعرض هذا الفصل إلى أهم ما توصلت إليه الدراسة له من نتائج، و التي اتضحت من خلال التحليل الإحصائي . حيث نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض التقصي و اختبار فروض الدراسة و الإجابة على مختلف التساؤلات و الطروحات المتضمنة في المشكلة البحثية و الأهداف.

أولا :عرض و تحليل البيانات الشخصية.

المحور :01 متعلق بالبيانات الشخصية .

الجدول رقم:(01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
48.58 %	17	ذكر
51.42 %	18	أنثى
100 %	35	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (01) و المتعلق بالجنس بأن أغلب الباحثين إناث بما يمثل 18 مفردة بنسبة 51.42% من حجم مجتمع البحث مقارنة بالذكور الذي بلغ عددهم 17 فردا بنسبة 48.58% من إجمالي مجتمع العينة.

إن التقارب الملحوظ في النسب المؤوية بين الذكور و الإناث راجع إلى أن العمل في المؤسسة الخدمائية (ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة) يرجع إلى طبيعة العمل، حيث يتلائم مع كل من العنصرين الذكور و الإناث من حيث الحاجة إلى القدرات و الإمكانيات المتوفرة لكل منهما في هذا المجال، إلا أن المرأة تقتصر وظيفتها على شغل أعمال المكاتب لأنها تتوافق مع قدراتها، فالمرأة تفضل مهنة التعليم أكثر من أي مهنة أخرى لأنه لا يتطلب منها جهد عضلي عكس الوظائف الأخرى، التي تتلائم مع الرجال فمعروف أن الرجال قوامون على النساء، إضافة إلى العادات و التقاليد في مجتمعنا التي تجبذ أن تعمل المرأة في المجال التعليمي أكثر منه في المجالات الأخرى، أما الرجل فبطبعه يميل إلى التوجه إلى ميدان

العمل مبكرا لكسب المال و ما يعرف بضمان المستقبل عكس المرأة التي تميل و تهتم بإكمال الدراسات العليا و نيل الشهادات.

الجدول رقم: (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 25	04	11.42%
من 26 إلى 31	09	25.72%
من 32 إلى 37	04	11.42 %
من 38 إلى 43	08	22.86 %
من 44 إلى 49	07	20 %
من 50 إلى 55	03	8.58 %
المجموع	35	100 %

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث شكل العاملين أصحاب العمر من - 26 [31] بنسبة 25.72% منهم 09 عمال في حين شكل أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 38 [43] - نسبة 22.86% أي ما يعادل 08 عمال أما العاملين الذين يتراوح سنهم من - 44 [49] فشكّلوا نسبة 20 % أي ما يعادل 07 عمال و نجد فئتين من العمال ينحصر سنهم من 20 [25] - و [32 - 37] لقد شكّلوا نسبة 11.42% من فئة العينة المدروسة أي ما يقابلها 04 عمال أما بالنسبة للعاملين التي تنحصر أعمارهم ما بين [50 - 55] و شكّلوا نسبة 8.58% منهم 03 عمال.

ما يمكن استنتاجه من الجدول أنه في المؤسسة التربوية يشتغل فيها فئة الشباب و هي الفئة القادرة على استثمار الخبرات و المهارات المؤهلة، ففي هذه الفترة من العمر يملك فيها كل من القدرات الفكرية و البدنية التي تساعد على العمل، و هذا دافع قوي يجعله يبدأ في البحث و الاكتشاف، مما تساعده على الارتقاء بقيمة أفكاره، و ثقافته، و هذا ما تحدث عنه ماسلو من خلال سلم الحاجات الذي جاء به حيث تحدث على أن الإنسان في حياته يسعى في إشباع حاجاته الفيزيولوجية و البيولوجية، وصولاً

إلى الولاء إلى المؤسسة بعد تلبية كل رغباته و هذا ما يحفزها نحو الرغبة في الاستمرار في العمل و الالتزام بأوقاته.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
25.72%	09	ثانوي
74.28%	26	جامعي
100 %	35	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول رقم (03) و الخاص بالمستوى التعليمي أن 26 مبحوث من مجمل أفراد العينة ما يعادل نسبة % 74.28 خريجي الجامعة (لديهم مستوى جامعي)، بينما نجد 09 مبحوثين من إجمالي مجتمع البحث و نسبتهم % 25.72 حاصلين على مستوى ثانوي.

من خلال ما تم عرضه من شواهد إحصائية و النسب المئوية نلاحظ أن المؤسسة التربوية سعت إلى الاهتمام بتوظيف و جلب كفاءات جامعية مؤهلة علمية و قادرة على تحمل مسؤولياتها و بمعنى أن أكبر نسبة من المبحوثين حاملين شهادات جامعية بحكم أن قطاع التربية و التعليم يتطلب مستوى عالي، بحيث يعتبر عنصرا أساسيا في بطاقة الوصف الوظيفي في تحديد متطلبات كل وظيفة، مما يساعد على تحديد الواجبات و منه القدرة على تحليل عيب العمل الداخلي للمؤسسة مما جعل الأستاذ مؤهل وله الخبرة و المعرفة من اجل تقديم أداء جيد و القدرة على إعطاء معارف جديدة إضافة إلى أن المؤسسة تتوزع على وحدات تنظيمية ذات مستويات و تخصصات مختلفة ، تجعلها تستقطب أفراد ذات شهادات لتخصصات مختلفة بغية التحكم في طبيعة العمل و الحفاظ على النسق العام لها، كما يمكن القول أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي يمكن الاستفادة منه من خلال خبرته العلمية في مجال العمل، و ذلك لتشجيع المبادرة بأفكار جديدة في الوظائف التي يشغلونها، و خلق أفكار إبداعية تساهم في تحقيق فعالية الإدارة من أجل تحسين صورة المؤسسة، إضافة إلى أن المستوى العلمي له تأثير على التزام العمال، و كذلك على الاتصال داخل المؤسسة، حيث تطابقت نتائج الجدول مع نتائج

الدراسة السابقة الأجنبية لديلوريا الموسومة بعنوان "مستوى الالتزام لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية" حيث توصلت إلى أنه يوجد تأثير للمؤهل العلمي في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم : (04) يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	12	34.30 %
متزوج	22	62.85 %
مطلق	01	02.85 %
المجموع	35	100 %

تفيد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول (04) و التي تدور حول الحالة المدنية لأفراد العينة و التي أظهرت أن أغلب أفرادها متزوجون بنسبة تصل إلى % 62.85 من إجمال مجتمع الدراسة بينما وصلت نسبة الغير متزوجين إلى % 34.30 ثم تليها نسبة المطلقين بـ % 02.85 في حين انعدمت نسبة الأرمال و هذا التباين في النسب يعود إلى الاستقرار المالي الذي يتمتع به العمال، و الذي ساهم في زيادة فتح الأسر و يتمتعون بالإستقرار النفسي و الشخصي كما يجعلهم يكافحون بتأمين متطلبات الحياة لهم و لأسرهم و هذا حسب ما أقر به بعض العمال، و هذا ما له تأثير على الإستقرار المهني، أما بالنسبة للفتة الغير متزوجة فيرجع إعرابه عن الزواج نظرا لظروفهم الإقتصادية و الإجتماعية.

الأمر الذي كان له تأثير على عملهم و مستوى أدائهم و بالأخص عدم الإستقرار بالجانب المعنوي لديهم و أنهم ما زالوا في مرحلة التكوين.

الجدول رقم : (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
----------	---------	--------

أقل من 5 سنوات	11	31.42 %
06-11	09	25.72 %
12-17	07	20%
18-23	04	11.43%
24-29	04	11.43%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة في المؤسسة و التي تدور حول الأقدمية في العمل بأن 11 فرد نسبتهم 31.42% من إجمالي مجتمع الدراسة أقدميتهم في العمل تمثل ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات و أيضا 09 أفراد نسبتهم 25.72% أقدميتهم من [11-06] ثم تليها نسبة 20% تتراوح أقدميتهم من [17 - 12] سنة ما يمثل 07 أفراد و بعدها تليها نسبة 11.43% التي تتراوح أقدميتهم كل من الفئتين [23-18] و [29-24] ما يمثل 04 أفراد ما هو ملاحظ من الجدول أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم و هذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد عملها ذوي الكفاءات العلمية و يرتقون و يكتسبون الخبرة مع مرور الوقت ، كما يتضح أن المؤسسة لديها يد عاملة ذات أقدمية تفوق 25 سنة و هذا عامل يدل على أن عمال ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة لديهم رغبة في الإستمرار في عملهم و سعيهم إلى توطيد علاقتهم بالمؤسسة.

الجدول رقم: (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
أساتذة	20	57.14 %
إداريون	08	22.86%
عمال مهنيين	07	20%
المجموع	35	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (06) المتعلق بتصنيف المهني أن هناك 20 مبحوث من مجمل أفراد العينة هم أساتذة ما يعادل نسبة 57.14% في المقابل نجد 08 مبحوثين من مجتمع البحث هم إداريون ما يقارب 22.66% إضافة إلى 07 مبحوثين من مجمل أفراد العينة هم عمال مهنيين ما يقارب 20% من خلال ما ورد نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من الأساتذة مقارنة بالإداريين و عمال مهنيين ، و هذا راجع إلى طابع المؤسسة التربوية الجزائرية و طبيعة العمل بها لأنه يتطلب عدد أساتذة أكبر من الإداريين و المهنيين ، فبالنسبة لثانوية الشهيد بعمر بوجمعة نظرا لوجود عدة تخصصات و هي) شعبة العلوم، شعبة تقني رياضي، و آداب و فلسفة، لغات (تتطلب هذه الشعب أساتذة متخصصين في كل شعبة إضافة إلى تعدد الأقسام فهناك) السنة الأولى ثانوي، و الثانية و الثالثة) ، مما يتوجب توفير عدد كافي من الأساتذة و استقطابهم إلى المؤسسة .

الجدول رقم: (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة	التكرار	مكان الإقامة
54.29 %	19	بعيد عن المؤسسة
45.91%	16	قريب من المؤسسة
100%	35	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (07) و الخاصة بمكان الإقامة نجد أن غالبية أفراد مجتمع البحث و الذين تمثل عددهم في 19 مبحوث ما يعادل نسبة 54.29% يقيمون بعيدا عن المؤسسة، أما البقية من أفراد العينة و يتمثل عددهم في 16 مبحوث حيث تقدر نسبتهم بـ 45.91% فيقيمون بالقرب من المؤسسة.

من خلال الشواهد الإحصائية إن معظم الأساتذة و الإداريين هم من خارج الولاية أي يقيمون بعيدا عن المؤسسة، حيث يرجع ذلك لقلة فرص العمل، إضافة إلى الأساتذة الجدد تكون مهامهم الأولى في المناطق البعيدة بالإضافة إلى الإداريين يكون توظيفهم في معظم الأحيان خارج بلدياتهم و ذلك لعدم توفر ربما فرص العمل في مناطقهم بالإضافة إلى سياسة توظيف المنتهجة من قبل وزارة التربية بما يعرف بالأرضية الرقمية، مما يحتم عليهم إيداع ملفاتهم في مناطق مختلفة حيث تكون فرص توظيفهم

أوفر إذن يوجد في المؤسسة مجموعة من الأساتذة و الإداريين و العمال المهنيين ينحدرون من مناطق مختلفة خارج الولاية، مما يؤدي إلى تنوع الثقافات السوسيو مهنية في المؤسسة .

المحور الثاني: المتعلق بالإتصال النازل و الإلتزام العاطفي.

الجدول رقم:(08) يوضح تقييم عملية الإتصال في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
40.00 %	14	فعالة جدا
45.71%	16	متوسطة
14.29 %	05	ضعيفة
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين الذين بلغ عددهم 16 مبحوث يمثلون نسبة 45.71% يرون و يقيمون عملية الإتصال متوسطة داخل المؤسسة، أما آخرون و بلغ عددهم 15 مبحوث ما يعادل نسبة 40 % يقيمون عملية الإتصال داخل المؤسسة على أنها فعالة، أما مجموعة قليلة منهم و التي كان عددهم 05 مبحوثين يمثلون نسبة 14.29% يرون أن عملية الإتصال ضعيفة في المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت في النسب حول تقييم المبحوثين لعملية الإتصال داخل المؤسسة و يرجع سبب هذا التفاوت إلى المستوى المهني الذي يحتله منصب المحيبي فكلما كان الفرد في المستويات العليا يساعد ذلك في الحصول على المعلومات بدقة أكبر و بسرعة، إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و من خلال ما لاحظناه إلتمسنا و عي دور كبير في تحسين أدائهم خاصة مع طابع نشاطهم الذي يعتمد على تبادل المعلومات و الإتصالات فيما بينهم.

وعليه إن عملية الإتصال في المؤسسة الخدماتية وسيلة ضرورية لتوفير المعلومات لكل العمال حسب إحتياجاتهم في الوقت المناسب.

نستنتج من ذلك أن العمال ينظرون إلى العملية الإتصالية على أنها متوسطة يمكن إرجاع ذلك لبعض العراقيل التي قد يواجهها العمال أثناء ممارستهم للعملية الإتصالية، أما بالنسبة ممن صرحوا أن العملية الإتصالية داخل المؤسسة فعالة و ذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الإتصال في التنظيمات، أما بعضهم يرى أنها ضعيفة و يمكن تفسير ذلك بعدم مسايرتهم للوضع لأنهم موظفون جدد و لم يتأقلموا مع البيئة الداخلية للعمل .

الجدول رقم:(09) متعلق بوضوح قنوات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
82.86 %	29	نعم
17.14%	06	لا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 82.86% من المبحوثين يؤكدون أن قنوات) وسائل (الإتصال المعتمدة واضحة، أما نسبة 17.14% منهم يرون أنها غير واضحة.

إن تفاوت في النسب الملحوظ يرجع إلى هيكل المؤسسة الذي يتميز بالبساطة و المرونة لأن المؤسسة لا تضم عدد كبير من العمال و التلاميذ و بالتالي أجمع معظمهم على أن قنوات الإتصال المعتمدة من طرف المؤسسة واضحة، أما بعضهم يرى أنها غير واضحة يمكن إرجاع ذلك إلى الطابع القانوني و الرسمي الذي تتعامل به المؤسسة مع العمال الذي تحدده ضوابط و إجراءات قانونية، يمكن أن تكون من خلالها قنوات الإتصال غير واضحة من وجهة نظرهم.

الجدول رقم:(10) يوضح الوسيلة المناسبة لإعلان نشاطات المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
--------	---------	----------------------

17.24%	10	محاضرات
12.07%	07	ندوات
37.93%	22	إجتماعات
17.24%	10	إتصال شخصي
6.90%	04	إنترنت
8.62%	05	مجلة
100%	58	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في النتائج يرجع إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في إجابات من طرف المبحوثين . بناءا إلى ما يوضحه الجدول أعلاه، نجد نسبة 37.93% من المبحوثين يفضلون الاجتماعات على أهما الوسيلة المناسبة لإعلان نشاطات المؤسسة، و نسبة 17.24% من إجمالي أفراد العينة يرون أن كل من المحاضرات و الاتصال الشخصي هي الوسيلة المناسبة في إعلان نشاطات المؤسسة، إضافة إلى نسبة 12.07% من مجتمع البحث يرححون أن الندوات يمكن أن تكون أفضل وسيلة لإعلان المؤسسة نشاطاتها، و 8.62% من إجمالي أفراد العينة يصرحون أن للمجلة دور في إعلان نشاطات المؤسسة و هي الوسيلة المناسبة لذلك، و أخيرا نسبة 6.90% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن الانترنت هي الوسيلة المناسبة في ذلك.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الوسيلة المناسبة لإعلان نشاطات المؤسسة هي الاجتماعات و هذا ما لاحظناه من خلال إجابات معظم المبحوثين و بعضهم يرى أن الإتصال الشخصي ثم المحاضرات ثم الندوات و الانترنت و المجالات هي كذلك وسائل مناسبة كل هذا يوضح اختلاف واقع وسائل الاتصال في المؤسسة حيث نجد أن تعامل بين أطراف الاتصال في المؤسسة تقليدي لاعتمادها على الاجتماعات و الندوات، من جهة و وجود بعض البوادر لبعض الإستراتيجيات و الوسائل الحديثة كالإنترنت - مجالات من جهة أخرى.

من خلال هذا تتضح الأهمية البالغة التي تمثلها وسائل الاتصال باختلاف أنواعها وأشكالها، و المرتبة التي تحتلها داخل المؤسسة.

لقد أكدت دراسات على أهمية الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاء في دراسة مختار حمزة (1965) أن أحسن وسيلة للإتصال بالعمال هي الاجتماعات، و هذا ما جاء في الجدول .

الجدول رقم:(11) المتعلق بوسائل نقل المعلومات الهامة من طرف الإدارة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
81.57%	31	التقارير و المنشورات الكتابية
18.43%	07	الوسائل الشفهية
100%	38	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في النتائج يرجع إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في إجابات من طرف المبحوثين

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (11) المتعلق بوسائل نقل القرارات الهامة من طرف الإدارة، أن هناك 31 مبحوث من مجتمع أفراد العينة أي ما يعادل 81.57% يرون التقارير و المنشورات الكتابية هي الأفضل في ذلك، أما 07 من المبحوثين بنسبة 18.43% من مجتمع البحث يرون أن الوسائل الشفهية هي الوسيلة المناسبة.

من خلال النتائج نجد أن التقارير و المنشورات الكتابية هي أفضل وسيلة لنقل المعلومات هذا ما أكده معظم المبحوثين، حيث أن معرفة العامل لمضمون الرسالة المتوجهة إليه من قبل الإدارة تجعله قادرا على تفسيرها حسب قدرته المعرفية و الثقافية و خبرته المهنية، فكذلك تقدم الوسائل المكتوبة شرح و توضيح و تفسير للتعليمات و المعلومات و الأوامر المرسل للعمال.

أما آخرون يرون أن طريقة الإتصال شفويا تكون أفضل نظرا لما تتصف به من مميزات إضافة إلى أنها أسرع مقارنة بالمكتوبة التي تستغرق وقتا نظرا لطول التسلسل الإداري، كل من الوسييلتين مهمة في إيصال المعلومة، فنسبة 88.57% بنسبة منطقية و موضوعية للذين يؤكدون على أن التقارير و المنشورات المكتوبة هي الوسيلة المتداولة من طرف المؤسسة، نظرا لطابعها و للمستوى التعليمي و إضافة إلى طبيعة العمل التي تتطلب ذلك لأن العمال يستطيعون فهم معنى الرسالة التي تنقل إليهم من خلال المناشير و الإعلانات و الملصقات، و هذا ما لاحظناه خلال التريص بالمؤسسة أنهم يتعاملون عن طريق الوسائل المكتوبة مثل (استعمال الزمن للامتحانات، إعلانات و غيرها ...).

الجدول رقم : (12) يوضح الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
34.22%	13	التقارير و المنشورات الكتابية
07.89%	03	الوسائل الشفهية
57.89%	22	الإثنين معا
100%	38	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في النتائج يرجع إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في إجابات من طرف الباحثين توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه (12) المتعلق بالوسيلة الأكثر فعالية، نجد أن 13 مبحث ما يعادل 34.22% من مجمل أفراد العينة يرون أن التقارير و المنشورات الكتابية فعالية، أما 03 مبحثين من مجتمع البحث ما يعادل نسبة 07.89% يرون الوسائل الشفهية فعالة، أما أغلب الباحثين يؤكد أن الوسييلتين معا أكثر فعالية و عددهم 22 مبحث بنسبة 57.89% من إجمالي مجتمع البحث.

فكلا الوسيلتين لهما نفس الهدف و هو نقل الرسالة إلا أن الإختلاف يكمن حسب درجة الإستخدام وطبيعة العمل و طابع المؤسسة.

الجدول رقم : (13) المتعلق بوظيفة الإتصال في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
12.29%	07	تعريف بالمؤسسة
31.57%	18	تحقيق الأهداف
17.54%	10	تفعيل النشاطات
38.60%	22	خلق الاندماج
100%	57	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في الأرقام يرجع ذلك إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في إجابات من طرف المبحوثين.

يبين الجدول أعلاه أن 07 مبحوثين من إجمالي مجتمع البحث ما يعادل نسبة 12.29% تستعمل المؤسسة الإتصال من اجل التعريف بنفسها باعتبار هذا الأمر ضروري لكل مؤسسة ، أما 10 مبحوثين من أفراد العينة ما يعادل نسبة 17.54% توظف الإتصال من أجل تفعيل نشاطاتها، لأن المؤسسة التربوية تقوم بنشاطات مختلفة خاصة في يوم العمل مثلا :تنظيم مسابقة بين التلاميذ لإشاعة روح المنافسة بينهم... و غيرها من النشاطات، أما 18 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 31.57% يرون الداعي في إستخدام المؤسسة لوسائل الإتصال هو تحقيق أهدافها لكون هذه الأخيرة العنصر الأساسي المسطر من قبلها، و 22 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 38.60% و هي نسبة أكبر أكدوا على أن وظيفة الإتصال في المؤسسة تتمثل في تحقيق و خلق الإندماج بين عمالها، و هذا هو لب موضوعنا، فالإتصال يساعد الفرد على الإدراك داخل المنظمة لإستراتيجيات الأساسية و

طبيعة الأعمال الموكلة إليه و كذلك النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد و هذا ما ينعكس بشكل كبير و إيجابي على علاقات العمال فيما بينهم إضافة إلى وظائف أخرى منها التواصل الفكري و العملي و تطوير المؤسسة، كذلك تفعيل عامل الثقة و يساهم أيضا في منح الحرية و تقدير الطاقات و تنسيق بين أفراد الجماعة التربوية و ربح الوقت و تحقيق الأفضل و التميز.

الجدول رقم:(14) الشعور بالفخر و الإعتزاز عند إخبار الآخرين بالعمل في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
77.20 %	27	نعم
22.80%	08	لا
100%	35	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) المتعلق بالشعور بالفخر و الإعتزاز عند إخبار الآخرين بالعمل في المؤسسة هناك 27 مبحوث من مجمل أفراد العينة ما يعادل 77.20% يصرحون بشعورهم بالفخر و الإعتزاز بمؤسستهم، و في المقابل نجد 08 مبحوثين من مجتمع البحث ما يعادل نسبة 22.80% يرون العكس و يصرحون بعدم شعورهم بالفخر و الإعتزاز بالمؤسسة.

أغلب المبحوثين صرحوا من خلال إجاباتهم أنهم يشعرون بالفخر و الإعتزاز تجاه مؤسستهم، هذا يرجع إلى الظروف الجيدة و الإستقرار السائد في العمل ، فالمؤسسة تمنح إمتيازات و تهتم بافرادها (عمالها)، و نظرا لأهمية الموارد البشرية و يجب على المؤسسات التكفل بهم و كسب ثقة عمالها و إلتزامهم و إلتزامهم تجاهها، و في المقابل نجد العمال يتفانون في عملهم من أجل إستمرار المؤسسة و السعي من أجل وصولها و إحتلالها المراتب الأولى في التصنيف الولائي للمؤسسات التربوية و الحصول على أفضل النتائج، إذا نلاحظ وجود لرابط ما بين المؤسسة و العمال، فمن أبرز النظريات التي تحدث على إلتناء نظرية الحاجات التي تعبر أن الإلتناء من أهم الأشياء التي تؤكد أن الفرد يسعى

إلى تجاوز الوحدة و العزلة من خلال الإتصال و التواصل مع الآخرين، و هذا ما هو متجلي في قاعة الأساتذة خلال فترة الإستراحة و الإداريين داخل ثانوية الشهيد بعمر بوجمعة أما بالنسبة للذين صرحوا بعدم شعورهم بالفخر و الإعتزاز أولا عددهم قليل، ثانيا يمكن إرجاع ذلك إلى وجود توتر بينهم و بين المدير، و وجود ضغوط في عملهم .

الجدول رقم:(15) النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تدفعك لبذل أقصى مجهوداتك.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
62.85%	22	مساعدة مؤسستك لتحقيق أهدافها
05.71%	02	لتحقيق أهدافك الخاصة
31.42%	11	الإثنين معا
100%	35	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه (15) المتعلق بالنشاطات التي تقوم بها المؤسسة تدفع العاملين لبذل أقصى مجهوداتهم، حيث صرح 22 مبحوث من أفراد العينة يمثلون نسبة 62.85% أن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تدفعهم لبذل أقصى مجهوداتهم في مساعدتها على تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها، أما 11 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث ما يعادل نسبة 31.42% صرحوا أن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تدفعهم إلى مساعدتها في تحقيق أهدافها و تحقيق أهدافهم الخاصة أي أن نجاح المؤسسة هو نجاح لهم أم المبحوثين من أفراد العينة أجابوا أن هذه النشاطات تدفعهم لبذل أقصى مجهوداتهم من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة.

لقد تم الإشارة في المدخل السلوكي) الإيجابي (إلى العلاقة التي بين العمال و المؤسسة أي أن العمال الذين درجة إلتزامهم عالية لديهم الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و هذا ما صرح به العمال في المؤسسة و يمكن تفسير ذلك على أن العمال تربطهم بالمؤسسة علاقة قوية و أنهم يشعرون بالإنتماء لها، كذلك أشار إيتزيوني إلى الإلتزام المعنوي الذي يقوم على الإرتباط بأهداف المؤسسة، أما الذين صرحوا أن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تساعدهم في تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة يمكن إرجاع ذلك إلى العلاقة التبادلية بين الفرد و المؤسسة و لقد تم الإشارة إلى هذا في الإلتزام السلوكي أن الإلتزام هو نتيجة عملية التبادل بين الفرد و المؤسسة فيما يتعلق بمساهمات الفرد داخل المؤسسة و ما يتلقاه من حوافز و ثناءات على ذلك من طرف الإدارة.

الجدول رقم:(16) المتعلق بتبادل المعلومات بين العمال.

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
40.74%	22	إشاعة روح الفريق و التعاون
24.08%	13	حل المشاكل التي تتعرضون لها
25.93%	14	تبادل الآراء
9.25%	05	لا تفيد في شيء
100%	54	المجموع

ملاحظة: هناك تضخم في النتائج يرجع ذلك إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في الإجابات من طرف الباحثين.

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه المتعلق بتبادل المعلومات بين العمال حيث نجد أن 22 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث ويمثلون 40.47% اهتموا بتبادل المعلومات فيما بينهم يفيد في إشاعة روح الفريق و التعاون، أما 13 مبحوث من أفراد العينة ما يعادل نسبة 24.08% يصرحون

أما تفيد في حل المشاكل التي يتعرضون لها، أما 14 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يمثلون 25.93% أنها تفيد في تبادل الآراء فيما بينهم و التنوع فيها، أما 05 منهم و الذين يمثلون 9.25% صرحوا أنه لا يوجد تبادل و أن المعلومات التي يتبادلونها لا تفيد في شيء.

إن كل هذه العناصر سالفه الذكر، تعد من أهم العناصر الأساسية التي تسهم بتفعيل دور الإتصال داخل المؤسسة، و كذلك تساهم في التدعيم، و الحفاظ على طابع العمل في المؤسسة، حيث أن الإتصال السائد في المؤسسة يساهم في تشكيل علاقات بين أفراد الجماعة التربوية و تنسم هذه العلاقة بروح التعاون و المبادرة و مبدأ تبادل الآراء و الإندماج، حيث أكدت نظرية التعاون على ذلك، و أقر المبحوثين أن تبادل المعلومات بينهم يفيد في حالة الغياب المفاجئ بايجاد البديل، و كذلك التوعية و التحسين أما بعضهم أكد أنه لا يوجد تبادل أصلا، و أن تبادل المعلومات بينهم يبقى نسبي لأن المعلومة قد تنشر لأغراض أخرى .

الجدول رقم:(17) يوضح العلاقة بين الفرد و المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
62.85%	22	علاقة قوية
34.28%	12	علاقة متوسطة
02.65%	01	علاقة ضعيفة
100%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أن 22 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يمثلون نسبة 62.85% يصرحون أنه تربطهم علاقة قوية بالمؤسسة، أما 12 مبحوث من أفراد العينة أجابوا انه تربطهم بالمؤسسة علاقة متوسطة، و في المقابل نجد مبحوث واحد أقر أن علاقته بالمؤسسة ضعيفة.

العلاقة القوية التي تربط العمال بالمؤسسة تدل على وجود تبادل في الوظائف و المصالح المشتركة إضافة إلى قبول و إيمان العمال بقيم المؤسسة و بالتالي يسعون جاهدين من أجل مصالح كل من

المؤسسة و العمال كذلك يملون لتقويم المؤسسة تقويم إيجابي، فالمؤسسة أيضا تهتم بعمالها و هذا يعكس العلاقة التبادلية بينهم، أما عن العمال الذين أقروا أن علاقتهم بالمؤسسة متوسطة، إن الشيء المهم لديهم هو القيام بالعمل فقط و الواجب المطلوب منهم دون وجود أي ميول نحو تكوين علاقات مع الآخرين و هذا يرجع إلى عاداتهم و شخصياتهم حيث تقتصر علاقتهم مع المؤسسة في أداء الواجبات مقابل أخذ حقوقهم، كذلك من المبحوثين الذين صرحوا بأنه تربطهم علاقة قوية مع المؤسسة لكن لأجل التلاميذ فقط.

لقد تم الإشارة في مدخل الإلتزام عند إتريوني حيث ركز على الإلتزام المعنوي لأنه يمثل اتجاهها إيجابيا و قويا نحو المؤسسة، إضافة إلى مدخل الإلتزام عند كانتر يركز على الإلتزام القائم على التماسك حيث يقوم على خلق علاقات اجتماعية و تدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية أما بالنسبة للعلاقة المتوسطة تم الإشارة إليها في مدخل الإلتزام عند إتريوني الذي يركز على الإلتزام التراكمي و هو يمثل علاقة أقل قوة (متوسطة)، كما أشار في الإلتزام الإلزامي و الذي يمثل اتجاهها سلبا تجاه المؤسسة و هذا ما صرح المبحوث به أنه تربطه علاقة ضعيفة بالمؤسسة.

و هذا ما تم الإشارة إليه في المدخل التبادلي) أن الإلتزام هو محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم (المؤسسة و العاملين من ناحية الإسهامات و المنافع.

الجدول رقم: (18) متعلق بفرصة الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
60%	21	أنتقل
40%	14	لا أنتقل
100%	35	المجموع

من خلال الشواهد الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بمنح فرصة الانتقال نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث بـ 21 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 60% يرغبون بالانتقال أما 14 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 40% لا يرغبون بالانتقال.

نلاحظ من النتائج الإحصائية أن معظم العاملين يرغبون في تغيير مكان عملهم و يتقبلون الأمر بشكل عادي، و هو ما يمكن إسناده إلى البيئة الداخلية للمؤسسة كنظام التحفيز الذي يعاني منه العامل، إضافة إلى طبيعة و شخصية الفرد التي تؤثر في تأقلمه داخل المؤسسة كما صرح بعض العمال أنهم مضطرون و يودون الانتقال بسبب بعد المسافة التي تشكل عائق في ذلك.

أما النسبة الباقية من العمال لا يرغبون في مغادرة المؤسسة و يمكن إرجاع هذا الرفض إلى الاستقرار الوظيفي الذي يحظوا به الأفراد و الارتباط القوي و الولاء الذي يقرونه للمؤسسة و رغبتهم بالبقاء فيها، زيادة على ذلك مدة العمل في المؤسسة التي تعتبر من أهم المحددات التي تجعل العامل يرغب بالبقاء في المؤسسة و كذلك نظام التقاعد الذي يلعب دورا كبيرا للعمال الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في مكان عملهم.

نستنتج من خلال هذا التفاوت في النسب راجع إلى الظروف الاجتماعية و الاقتصادية التي يعيشها مجتمعنا بالإضافة إلى كثرة البطالة و عدم توفير مناصب العمل.

كما يمكن القول بالنسبة للعمال الذين يرفضون مغادرة المؤسسة بسبب اعتيادهم على طريقة أدائهم إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، و منهم من يخافون من فقدان المكسب المالي أما نسبة ممن عبروا عن رفضهم الانتقال لأن أسلوب العمل داخل المؤسسة مريح سواء من طرف المدير أو من طرف زملائه في العمل .

الجدول رقم:(19) المتعلق بمساهمة الإتصال السائد في المؤسسة على تحقيق أهدافها.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
80%	28	نعم

لا	07	20%
المجموع	35	100%

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) المتعلقة بمساهمة الإتصال السائد في المؤسسة في تحقيق أهدافها فأغلبية المبحوثين الذين يبلغ عددهم 28 بنسبة 80% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن الإتصالي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، أما 07 مبحوثين من إجمالي أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 20% فصرحوا من خلال إجاباتهم أن الإتصال لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إن معظم الأفراد يؤكدون أن الإتصال السائد في المؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها، يدركون أن الإتصال هو عصب المؤسسة و أحد العمليات الحيوية فيها، فهو يضمن سير العمل، كما ينسق بين مختلف العمليات الإدارية، و تكمن أهميته في أنه حلقة وصل بين كل من الإدارة و العمال، التي يتم من خلالها إنسياب المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية و بالتالي يساهم الإتصال في تحقيق أهدافها من خلال تأثيره الإيجابي و الفعال على العمال و المؤسسة و تقليص من الأخطاء و المشاكل التنظيمية الشائعة مما يؤدي إلى زيادة و تقوية الروابط بين العمالو الإدارة) المؤسسة(أما البعض الآخر منهم يرون العكس و أن الإتصال السائد في المؤسسة لا يساهم في تحقيق أهدافها ، يمكن إرجاع ذلك لعدم وضوح عملية الإتصال و وسائلها لهؤلاء و عدم وعيهم بأهميته و مزياءه.

نستنتج من هذا أن الإتصال داخل المؤسسة يكمن دوره في نشر و توزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها، كما يساهم في تحسين صورة المؤسسة التي تتكون لدا الجماعة التربوية (الأساتذة، الإداريين، عمال مهنيين (كما يساعد في بناء علاقات طيبة و سليمة و المحافظة عليها .

المحور الثالث: المتعلق بالاتصال الصاعد و الالتزام الإستمراري.

الجدول رقم:(20) يوضح الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
65.86%	27	الاتصالات الكتابية

34.14%	14	الاتصالات الشفوية
100%	41	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في النتائج يرجع ذلك إلى تعدد الخيارات و بالتالي تعدد في إجابات المبحوثين.

لقد بينت و كشفت البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين من إجمالي مجتمع البحث و الذين بلغ عددهم 27 مبحوث يمثلون 65.86% يفضلون و يصرحون أن الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال داخل المؤسسة هي الاتصالات الكتابية، أما المبحوثين المتبقين و الذين بلغ عددهم 14 مبحوث يمثلون نسبة 34.14% صرحوا أن الوسائل (الاتصالات الشفوية هي المعتمدة، كما لاحظنا تعدد في إجابات بعض المبحوثين أن كلاهما تستخدمه المؤسسة، يرجع تفضيل أغلب المبحوثين للاتصالات الكتابية إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتطلب ذلك مثل: الإعلانات، التقارير، المراسيم... و كذلك يمكن حفظها و الرجوع إليها وقت الحاجة، إضافة إلى ما تقدمه من شرح و توضيح و دور في سهولة تلقي المعلومات و الأوامر المرسله من طرف الإدارة للعمال، أما من يفضلون الاتصالات الشفوية فيرجع ذلك إلى تميزهم بالفعالية و السرعة و تزود مستعملها بالتغذية الرجعية، إضافة إلى أنها تكون أكثر تأثير و فعالية في حالة لفت النظر أو التأييب و غيرها في حل المشاكل.

يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد كلا الوسيلتين) الكتابية و الشفوية (إلا أن التفاوت في درجة الاستخدام يرجع إلى طبيعة العمل و كذلك ظروفه، إضافة إلى أن الاتصالات الكتابية و الشفوية وسيلتان مكملتان لبعضهما.

الجدول رقم:(21) يوضح الوسيلة الكتابية المستعملة.

النسبة	التكرار	العينة

الإحتمالات		
التقارير	20	57.14%
النشرات	15	42.85%
المجموع	35	100%

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه و المتعلق بالوسيلة الكتابية المعتمدة أكثر من طرف المؤسسة، نجد أن 20 مبحوث صرح أن التقارير هي الوسيلة المتداولة و بلغت نسبتهم حوالي 57.14% من أفراد العينة، أما 15 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يمثلون 42.85% أقرروا أن النشرات الدورية هي الوسيلة المعتمدة.

و بالتالي إن إخلاف في إجابات المبحوثينو التفاوت في النسب يمكن إرجاعه إلى أن الوسيلة الكتابية التي تستعملها المؤسسة مختلفة حسب ظروف العمل، و حسب العمال و مناصبهم ، حيث التقارير تبين المهام التي يقومون بها، و تقدم توضيح في مشكلة معينة و تقديم نتائج كذلك تتضمن المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى فهي تسهل على الإدارة متابعة و مراقبة العمال لأنها تعالج عدة مشاكل يمكن ان تتعرض لها المؤسسة و العمال، كالتغيب، و رفع تظلمات... وغيرها، أما بالنسبة لمن يفضلون النشرات فيمكن إرجاع ذلك إلى أنها تساعد في نشر المعلومة بين العمال و تزيد الوعي بينهم بالإضافة إلى التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

نستنتج من خلال ما ورد أن الوسيلة المعتمدة تختلف حسب ظروف العمل و أن الوسائل الكتابية متعددة و متنوعة حسب ما جاء في إجابات المبحوثين نجد لقاءات التدريسية، ملصقات الحائط، الفاكسات، كل هذه الوسائل تهدف و تساهم في إيصال و نقل المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم: (22) يوضح الوسيلة الشفوية المستعملة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
43.24%	16	مقابلات الشخصية
2.70%	01	هاتف
54.06%	20	اجتماعات
100%	37	المجموع

ملاحظة :

هناك تضخم في النتائج يرجع ذلك إلى تعدد الخيارات وبالتالي تعدد في إجابات المبحوثين. تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) المتعلق بالوسيلة المستعملة في الاتصالات الشفوية بأن غالبية الأفراد أجابوا أن الاجتماعات هي الوسيلة المناسبة في ذلك و كان عددهم 20 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يمثلون نسبة 54.06% ، و آخرون يرون أن المقابلات الشخصية هي أفضل في ذلك و بلغ عددهم 16 مبحوث ما يعادل نسبة 43.24% ، أما مبحوث واحد يفضل الهاتف بنسبة 2.70%.

إن تفضيل المبحوثين للمقابلات الشخصية و الاجتماعات أي تفضيل الاتصال المباشر دون اللجوء إلى الوسائط، لأن الوسيطين سالفتي الذكر تساهمان في إعطاء فرصة للعمال لطرح الأسئلة و المشاكل التي تعيقهم و محاولة إيجاد حلول لها، بالإضافة تلقي العمال إجابات واضحة و مباشرة و بالتالي فإن الاتصال المباشر له تأثير إيجابي و فعال، أما عدم تفضيلهم للهاتف فيمكن إرجاع ذلك إلى غياب الرد و عدم الاهتمام من طرف المسؤولين، أما المبحوث الذي يرى أن الهاتف هو المناسب يرجع ذلك إلى طبيعة علاقته بالمسؤولين، كما أن الهاتف يضمن وصول المعلومات بسرعة.

نستنتج من خلال النتائج أنه لا توجد صعوبة في الاتصال بالمدير و أن المدير لا يضع حواجز بينه و بين العمال إضافة إلى أن لديه شخصية محورية مقبولة لدى الجميع.

الجدول رقم:(23) يوضح وصول المعلومات في وقتها المناسب.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
82.90%	29	نعم
17.14%	06	لا
100%	35	المجموع

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 82.90% من المبحوثين يؤكدون على أن المعلومات تصلهم في وقتها المناسب أما نسبة 17.14% من إجمالي المجتمع البحث يرون العكس.

من خلال ماتقدم نجد بأن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن المعلومات الخاصة بالعمل تصلهم في الوقت المناسب، مما يؤكد أن قنوات الاتصال و الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة تتميز بالفعالية و المرونة مما يجعل المعلومات تصل بسرعة، و بالتالي المؤسسة تعتمد على الطرق الحديثة في طريق تسيير عمالها فبالنظر إلى هذه الدلائل و المعطيات المتعلقة بمدى و صول المعلومة في وقتها المحدد، لقد أكدت النظريات الحديثة في التسيير النظريات اليابانية كنظرية Z في مبادئها على ضرورة الاهتمام بالمعلومات في المؤسسة و إيصالها إلى المتلقي في وقتها و إن ما صرح به المبحوثين يرجع إلى سهولة العلاقات الرسمية و مرونة الهيكل التنظيمي للعمل، و عدم وجود ضغوطات بين العمال و الإدارة أما البعض الآخر منهم يرى العكس و أن المعلومات لا تصل في الوقت المناسب.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المعلومات تنتقل بشكل طبيعي عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أن القنوات و وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة بكل أنواعها و أشكالها تتميز بالفاعلية و الحيوية و المرونة و بالتالي وصول المعلومة في وقتها و يزيد من أهميتها و قيمتها، مما يسهل العامل بمهامه على أحسن وجه.

الجدول رقم: (24) يتعلق بوضوح التعليمات.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
74.30%	26	نعم
25.71%	09	لا
100%	35	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا أن التعليمات الصادرة من الإدارة واضحة و كان عددهم 26 مبحوث بنسبة 74.30% في المقابل نجد 09 مبحوثين ما يعادل 25.71% من أفراد العينة الدراسة أقروا بعدم وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة. فهي نسبة قليلة بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا و أقروا بوضوح التعليمات و يمكن أيضا مرده إلى أن القنوات و الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة، مؤهلة و قادرة على نقل المعلومات و إيصالها بالكيفية المطلوبة و المدة المحددة، و بالتالي فإن عملية الاتصال السائدة داخل المؤسسة تتميز بالفاعلية الحيوية أما من أقروا بعدم و وضوح المعلومات فيمكن إرجاعه إلى غموض المضمون، و طبيعة اللغة التي يصعب على البعض فهم بعض المفردات لأن في المؤسسة اختلاف في المستوى لدى العاملين، أو يمكن إرجاعه إلى الأخطاء الكتابية الشائعة و المطبعية.

الجدول رقم: (25) يوضح اهتمام المؤسسة بإقتراحات و أفكار العاملين فيما يخص إجراءات العمل.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
68.57%	24	نعم
31.43%	11	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن نسبة 68.75% من إجمالي مجتمع البحث يلاحظون أن المؤسسة تهتم باقتراحاتهم و أفكارهم تجاه العمل و نسبة 31.34% من أفراد العينة أقروا بأنه لا وجود لأي إهتمام من طرف المؤسسة بأفكارهم و اقتراحاتهم تجاه العمل.

فمن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن المؤسسة تولي إهتمام كبير بأفكار الموظفين و هذا ما يجعلهم يشعرون بأن لهم قيمة و مكانة داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغلونه، لذلك على المؤسسة إدراك أهمية التعاون بين الإدارة و العمال و يكون ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لطرح الإنشغالات بصفة كبيرة و منافسة المشاكل و الظروف المحيطة بالعمل، في حين تترك الإدارة هامش من الحرية و الإستقلالية في العمل من أجل خلق روح العمل و الإلتماء خاصة المشرفين على الأقسام بهدف توطيد العلاقة فيما بينهم و هذا ما يجعل المؤسسة تستفيد من كفاءة و خبرة العمل.

نستنتج من ذلك أن النسبة التي تهتم المؤسسة باقتراحاتها و أفكارها هي فئة المسؤولين (المشرفين، المستشارين...)، أما الذين صرحوا بعدم إهتمام المؤسسة باقتراحاتهم و أفكارهم هم العمال و الموظفون الجدد و هذا ما هو إلا دليل على أن المؤسسة تنتهج هذه السياسة من أجل المشاكل و التخفيض من حدة التوتر الذي يقع ما بين الإدارة و العمال .

الجدول رقم:(26) المتعلق بإستعداد العمال بالقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار بالعمل.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
57.14%	20	نعم
42.86%	15	لا
100%	35	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) أن 20 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يمثلون نسبة 57.14% لديهم الإستعداد بالقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار بالعمل في المؤسسة، أما المتبقون منهم و بلغت

نسبتهم 42.86% من أفراد عينة الدراسة ليس لديهم استعداد بالقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار.

يمكن إرجاع و تفسير رغبة و استعداد أغلب المبحوثين في القيام بمهام إضافية من أجل الاستمرار إلى نقص فرص العمل في الخارج) خارج المؤسسة(، كذلك إرتباطهم القوي بالمؤسسة و إضافة ارتياحهم و استعدادهم لبذل جهد كبير من ما هو متوقع منهم من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح و التطور و تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها و لديهم إيمان بأهداف و قيم المؤسسة، كذلك رغبتهم في الحفاظ على منصبهم داخلها، و بالتالي كل هذا يعكس الأجواء المريحة التي توفرها المؤسسة لعمالها، حيث تم الإشارة إلى ما ورد في الجدول في المداخل النظرية لكاترحول الإلتزام المستمر و الذي يركز على تكريس الأفراد لجهدهم من أجل البقاء في المنظمات أي تقديم تضحيات شخصية، أما الباقي الذين ليسوا مستعدون للقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار يمكن تفسير ذلك إلى عدم رغبتهم في الحفاظ على منصبهم أو يمكن إرجاعه إلى إمكانية انتقالهم إلى مؤسسة أقوى و كذلك في عدم وضوح الأهداف و السياسة الداخلية التي تتيحها المؤسسة.

الجدول رقم:(27) شعور العامل بالبقاء داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
65.70%	23	نعم
34.30%	12	لا
100%	35	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 65.70% بأن لديهم شعور يدفعهم بالبقاء في المؤسسة مقابل 34.30% أجابوا بأن ليس لديهم أي شعور يدفعهم بالبقاء في المؤسسة.

ما يمكن القول من خلال البيانات الإحصائية الكمية الواردة في الجدول أن الإلتزام للمؤسسة من الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية لدى الأفراد و زيادة رضاهم بحيث يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المؤسسة و رغبته ببذل جهد أكبر من أجل الإسهام في نجاح و إستمرارية المؤسسة، و من خلال مقابلتها مع بعض الباحثين أقرروا بأنهم يشعرون بالإرتياح داخل المؤسسة من الناحية النفسية و الجسدية و بدورهم يسعون إلى تطوير و تحسين أدائهم من أجل مساندة التطورات بالإضافة إلى ذلك شخصية العامل تلعب دور مهم في زيادة الشعور بالبقاء في المؤسسة.

بينما نجد أيضا عملية الإتصال داخل المؤسسة تعتبر من أهم العوامل المساعدة على البقاء أكثر للمؤسسة أي كلما كان إتصال بين عمال المؤسسة كلما كان الإلتزام أكثر كما يمكن إرجاع الشعور إلى الإستقرار الوظيفي.

و تكمن أهميته من أهم متطلبات الإلتزام للمؤسسة و خلق الرضا لدى العاملين من خلال تركيبة جماعة العمل و مكان العمل و ما يزيد لديهم أهم جزء منهما و لا يمكن الإستغناء عنها و هذا ما أكدت عليه نظرية ذات العاملين عند العوامل الدافعية التي أكدت إثارة الحماس و خلاق قوة دفع للسلوك لدى الفرد شعورا بالرضا عن الوظيفة التي تقي الفرد من الإستهاء و هذا ما يجعله يزيد من شعوره أكثر بالبقاء في المؤسسة.

الجدول رقم:(28) يوضح الإطلاع على الإعلانات يساعد في المواظبة.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
82.85%	29	نعم
17.14%	06	لا
100%	35	المجموع

يعزز ذلك في رغبته و ينمي شعوره بالبقاء فيها ، أما من صرحوا بعدم و جود أي شعور يدفعهم بالبقاء يمكن إرجاع ذلك إلى ظروف شخصية فكما لا حضنا أن معظم عمال المؤسسة يقيمون بعيدا عنها و هذا ما يجعلهم يرغبون في التغيير .

عموما نستنتج أن السن لا يؤثر على رغبة العمال في البقاء، بل ظروف العمل و البيئة الداخلية و ما تقدمه المؤسسة من خدمات . يمكنها أن تؤثر في ذلك

الجدول رقم:(29) يوضح أن عملية الإتصال مهمة جدا لخلق الإلتزام الوظيفي.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
85.70%	30	نعم
14.30%	05	لا
100%	35	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن 30 مبحوث من افراد العينة الذين يمثلون 85.70% صرحوا أن عملية الإتصال مهمة جدا في خلق الإلتزام الوظيفي، أما 05 مبحوثين ما يعادل نسبة 14.30% من إجمالي مجتمع البحث يرون ليس للعملية الإتصالية أهمية في خلق الإلتزام الوظيفي.

معظم أفراد العينة أكدوا أن العملية الإتصالية لها أهمية بالغة في خلق و زيادة درجات الإلتزام الوظيفي إذ يرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه العملية الإتصالية في توطيد العلاقة بين العمال داخل المؤسسة كذلك تعتبر المغذي لهاته الروابط و العلاقات التي تجمعها، فهي بمثابة عصب الحياة داخل المؤسسة، فسهولة العملية الإتصالية تساهم في تسهيل المهام التي يؤديها العمال و بالتالي التقليل من المشاكل التي تقع بين الإدارة و العمال بالإضافة إلى أنها تولد و تكون لديهم سهولة و مرونة في التعامل بينهم مما يخفف حدة التوتر و الضغوطات التي تواجهها المؤسسة و هذا ما تم الإشارة إليه في النظرية الموقفية.

فالإتصال) العملية الإتصالية (تمكن العمال من المشاركة و القيام بالوظائف و تبادل الآراء و غيرها، مما تشعرهم بأهمية و قيمة وجودهم في المؤسسة و تنمي كذلك لديهم الشعور بالإتتماء إليها، مما يزيد من رغبتهم في الإستمرار و البقاء داخلها و العمل بأقصى مجهوداتهم من السعي إلى نجاحها و تطورها.

أما المبحوثين الذين أقرروا أن العملية الإتصالية ليست مهمة في خلق الإلتزام الوظيفي يمكن إرجاع ذلك إلى عدم ارتياحهم داخل المؤسسة و عدم وضوح قنوات الإتصال لهم.

و لقد تطابقت نتائج الجدول مع ما جاء في النظرية التفاعلية الرمزية حيث جاء فيها أن هدف عملية الإتصال هو تحقيق المنفعة من خلال التبادل الذي يتيح المنفعة المشتركة بين كل من العمال و المؤسسة التي تنمي الشعور بالإتتماء و تخلق نوع من الإلتزام لديهم تجاه الثانوية.

الجدول رقم:(30) تقييم عملية الاتصال حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أثني		المجموع	
		تكرار	%	ت	%
تقييم عملية الإتصال					
فعالة	07	41.17%	07	14	40%
متوسطة	09	52.94%	07	16	45.71%
ضعيفة	01	5.88%	04	05	14.29%
المجموع	17	100%	18	35	100%

من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين الجنس و تقييم عملية الإتصال داخل المؤسسة، تبين أن 40% من المبحوثين ذكور و إناث أجابوا أن عملية الإتصال تتسم بالفعالية داخل المؤسسة، فقدرت نسبة الذكور بـ 41.17% و نسبة الإناث بـ 38.82% ، أما نسبة 45.71% كانت للمبحوثين الذين أقرروا أنها متوسطة داخل المؤسسة و قدرت نسبة الذكور

بـ 52.94% و الإناث بـ 38.88% أما من صرحوا أن عملية الإتصال ضعيفة فبلغت نسبتهم بـ 14.29% حيث نسبة ذكور مثلت 5.88% و نسبة الإناث مثلت. 22.22%

من خلال قراءة الجدول يتضح معظم المبحوثين أجمعوا على أن عملية الإتصال داخل المؤسسة متوسطة، و البقية أقرروا أنها فعالة داخل ثانوية بعمر بوجمعة و يرجع ذلك إلى وجود علاقات حسنة بين العمال) الجماعة التربوية (كون هذه الأخيرة أساس في إنجاح العملية الإتصالية و تفعيلها داخل المؤسسة، ضف إلى ذلك كفاءة العمال سواء كانوا ذكور أو إناث العالية التي تسمح بتوفير جو للتواصل فيما بينهم، و يمكن إرجاع ذلك إلى وضوح قنوات الإتصال و تناسب الوسائل المعتمدة في ذلك مع طبيعة و ظروف العمل، و بالتالي هناك إتصال في جميع الإتجاهات مما يتيح فرص التبادل و نقل المعلومات و الأفكار و النقاش بين العمال، كل هذا يسمح بتفصيل العملية الإتصالية و يجعلها تمتاز بالحيوية و الدينامية داخل الثانوية .

الجدول رقم:(31) علاقة الفرد بالمؤسسة حسب الجنس.

علاقة الفرد بالمؤسسة	الجنس		أنتى		المجموع	
	تكرار	%	ت	%	ت	%
علاقة قوية	12	70.58%	10	55.56%	22	62.86%
متوسطة	05	29.41%	07	38.88%	12	34.28%
ضعيفة	00	0 %	01	5.56%	01	02.86%
المجموع	17	100%	18	100%	35	100%

من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين الجنس و علاقة الفرد بالمؤسسة، نجد أن نسبة 62.86% من العمال ذكور و إناث صرحوا ان علاقتهم بالمؤسسة علاقة تتسم بالقوة، حيث بلغت نسبة الذكور بـ 70.58% و نسبة الإناث بلغت 55.56% ، كما تبين لنا أيضا أن نسبة 34.28% أجابوا أن علاقتهم علاقة متوسطة مع المؤسسة كذلك هم من ذكور و

إناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 29.41% و نسبة الإناث بـ 38.88% ، كما لاحظنا أن أنثى واحدة صرحت أن علاقتها بالمؤسسة علاقة ضعيفة.

من خلال قراءة الجدول توضح أن أغلب المبحوثين تربطهم علاقة قوية بالمؤسسة و لاحظنا أن نسبة الذكور أكبر من الإناث في ذلك يتبين لنا أن هذه العلاقة ناجحة ربما عن اهتمام المؤسسة بعمالها و وجود مصالح مشتركة فيما بينهم، و كذلك يرجع إلى أن العمال منخرطون في المؤسسة بمستوى عال و رغبتهم في الحفاظ على العضوية التي يملكونها و سعيهم جاهدين إلى العمل من أجل تحقيق تلك المصالح، أما الذين أقرروا أنها متوسطة يمكن إرجاع ذلك إلى ظروف العمل أو إلى العادات و شخصية البعض منهم، الذين يصعب عليهم الانسجام داخل الجماعة مثل الإناث تكون علاقتهم محدودة داخل الجماعة التربوية نظرا لعادات و تقاليد المجتمع حول الإختلاط و المحافظة، إضافة إلى آخرين يتم تصنيفهم ضمن فئة العدوانييين الذين يتميزون بالخشونة في التعامل مع الآخرين مما يؤدي إلى وجود مشاكل و توتر داخل المؤسسة و بالتالي فإن الجنس لا يمكن له أن يؤثر على الرابط الذي بين العمال و المؤسسة، و إن الأثر في بعض الأحياء لا يكون ذلك بشكل كبير و متباين.

ثانيا : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تربط بفروض الدراسة و هي :

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال عرضنا و تحليلنا للبيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية التي مفادها " يؤدي الإتصال النازل دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام العاطفي " يتضح لنا في:

• الجدول رقم (08) فيما يخص الفقرة " صفة عملية الاتصال في المؤسسة " أن نسبة 45.71% من مجموع أفراد العينة أجابوا على أن عملية الإتصال في المؤسسة متوسطة.

• و من خلال الجدول رقم (09) فيما يخص الفقرة " وضوح قنوات الإتصال المعتمدة من طرف المؤسسة " بنسبة 82.86 من مجموع أفراد العينة يقرون بوجود وضوح في قنوات الإتصال

المعتمدة من طرف المؤسسة و هذا ما يدل على أن قنوات الإتصال تعد من أهم التقنيات التي تسهم في إيصال المعلومة بسرعة مما يؤدي إلى دقة و إنجاز المهام الموكلة إليهم.

• و من خلال الجدول رقم (10) فيما يخص الفقرة " الوسائل المناسبة لإعلان نشاطات المؤسسة " بنسبة 37.39% من مجموع أفراد العينة يرون بأن الاجتماعات هي الوسيلة المناسبة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالاجتماعات أكثر من الوسائل الإلكترونية الأخرى.

• و من خلال الجدول رقم (11) فيما يخص الفقرة " وسائل نقل المعلومات الهامة من طرف الإدارة" بنسبة 81.57% من مجموع أفراد العينة أكدوا على الوسيلة المهمة لنقل المعلومات من طرف المؤسسة هي التقارير و المنشورات الكتابية و هذا دليل على أن الوسائل الكتابية هي أكثر تداولاً في المؤسسة و هذا راجع للعمال يستطيعون الإطلاع على كل ما هو مبرمج خلال فترة عملهم، و هي تعد من الأساليب و الآليات الرسمية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الجزائرية و هذا ما يجعل العمال أكثر إلتزام بالمهام الموكلة إليهم.

• و من خلال الجدول رقم (13) فيما يخص الفقرة " وظيفة الإتصال في المؤسسة " بنسبة 38.60% من مجموع أفراد العينة صرحوا بان وظيفة الإتصال في المؤسسة هي خلق الإندماج و هذا ما يدل على أن وضوح و صدق العملية الإتصالية يساهم في تفعيل عملية التفاهم و التبادل و بالتالي خلق إندماج فيما بينهم و هذا ما أكده أرجريس برنارد حيث إهتم بالإندماج بين الفرد و المؤسسة الذي لا يتحقق إلا من خلال تشجيع عملية الإتصال لمختلف أنماطه.

• و من خلال الجدول رقم (17) فيما يخص الفقرة " العلاقة بين الفرد و المؤسسة " بنسبة 62.85% أدلو بأن العلاقة بين الفرد و المؤسسة هي علاقة قوية و هذا دليل على أن هناك تفاعل إيجابي بين أعضاء المؤسسة، و مؤشر على وجود أهداف جماعية و العمل الجماعي على تحقيقها و هذا ما يشير لوجود علاقات قوية بين المستجوبين و رؤسائهم.

• من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الفرضية الجزئية التي مفادها " يؤدي الإتصال النازل دوراً إيجابياً في تفعيل الإلتزام العاطفي " قد تحققت ميدانياً.

• الفرضية الثانية: يؤدي الإتصال الصاعد دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام الإستمراري و قد جاءت نتائجها كما يلي:

• من خلال الجدول رقم (22) فيما يخص الفقرة" وصول المعلومات في وقتها المناسب "بنسبة 54.06% من مجموع أفراد العينة صرحوا بوصول المعلومة في وقتها المناسب و هذا ما يدل على مدى فعالية قنوات الإتصال و وضوحها و تناسب الوسيلة المستعملة مع طابع العمل داخل المؤسسة.

• و من خلال الجدول رقم (23) فيما يخص الفقرة" وضوح في التعليمات "نجد نسبة 74.30% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن هناك وضوح في التعليمات و هذا دليل على أن التعليمات تصل للعاملين بالكيفية المطلوبة و المحددة للعمل و من هذا نستخلص أن وضوح التعليمات لها فائدة و هذا ما يساهم في زيادة مردودية المؤسسة و صراحة الهيئات العليا لتسيير المؤسسة.

• و من خلال الجدول رقم (26) فيما يخص الفقرة" إهتمام المؤسسة بإقتراحات و أفكار العاملين فيما يخص إجراءات العمل "نجد نسبة 68.57% من مجموع أفراد العينة أدلو بأن المؤسسة تهتم بأفكار و إقتراحات العمال و هذا ما سيخلق لديهم شعور بالأهمية و الإلتناء للمؤسسة مما يشجعهم على الإبداع و المبادرة من أجل تطوير المؤسسة و تحقيق التفاعل بين أعضاء المؤسسة و الذي يحقق التكيف مع بيئتها.

• و من خلال الجدول رقم (27) فيما يخص الفقرة" شعور العمال بالبقاء في المؤسسة "نجد نسبة 65.70% من مجموع أفراد العينة يدل على أن المؤسسة تهتم بعمالها و توفر لهم ظروف العمل الملائمة مما يؤثر هذا في شعورهم و رغبتهم و أنهم يودون البقاء فيها.

• و من خلال الجدول رقم (29) فيما يخص الفقرة" عملية الإتصال مهمة في خلق الإلتزام الوظيفي "نجد نسبة 85.70% من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن الإتصال الداخلي يكمن دوره في تحقيق المنفعة لكلا الطرفين من خلال التبادل حيث توفر و تهتم المؤسسة بكل متطلبات العمال و في مقابل يبادلها الفرد بالإلتزام و إلتنائه لها و إنخراطه فيها، و هذا ما أكدت عليه التفاعيل الرمزية.

• من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الفرضية الجزئية التي مفادها " يؤدي الإتصال الصاعد دورا ايجابيا في تفعيل الإلتزام الإستمراري "تحققت ميدانيا.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة تعتبر تراث علمي قيم، و يكمن دورها في توجيه الباحث و مساعدته على إثراء بحثه من خلال التعرف على الخطوات التي مر بها الباحثين من قبل، و التعرف أيضا على الفروض و التساؤلات إضافة إلى المناهج و الأدوات المتبعة من قبلهم في جمع المعلومات و البيانات خلال القيام بالبحث و كذلك معرفة النتائج المتوصل إليها.

لقد توصلت دراستنا التالية و التي تتسم بعنوان " دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي إلى عدة نتائج."

• حيث اتفقت دراستنا مع دراسة فريدة جعالة في الهدف التالي و هو محاولة إبراز أهمية الإتصال الداخلي، و من خلال أيضا نتيجة أن الإتصال الداخلي هو الإطار المناسب لتنسيق العمل و اختلفت معها في المنهج المستخدم و العينة.

• كما اتفقت دراستنا في بعض الجوانب مع دراسة ستين من خلال النتيجة المتوصل لها أن لبعض أدوات الإتصال دور في بناء الهيكل الجامعي للمؤسسة، و اختلفت معها في المنهج و العينة.

• و اختلفت دراستنا مع دراسة عاشوري إبتسام في كل من الأهداف و النتائج و اتفقت معها في المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي.

• اتفقت مع دراسة ديلوريا في النتيجة المتوصل إليها و هي أنه لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد و اختلفت في المنهج و العينة.

• و اختلفت مع دراسة المانع في كل من النتائج و الأهداف و اتفقت معها في الأداة المستعملة في جمع البيانات و هي الإستمارة.

• و اختلفت تماما مع دراسة وليد محمد الصامدي :في الأهداف و النتائج المتوصل إليها و كل من المنهج المتبع و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات .

- النتيجة العامة للدراسة:
- فيما يخص المحور الأول نلاحظ وجود تباين واضح بين الإجابات المقدمة من طرف عينة البحث و ما تقدمه المؤسسة.
- و من خلال الصدق الإمريقي لفرضيات الدراسة التي تمحورت حول الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها يؤدي الإتصال النازل دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام العاطفي ، و الفرضية الثانية و التي مفادها يؤدي الإتصال الصاعد دورا إيجابيا في تفعيل الإلتزام الإستمراري . ثبت صدقهما الميداني ، يمكن القول بأن الفرضية العامة و التي مفادها يؤدي الإتصال الداخلي دورا إيجابيا في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، محققة نسبيا و ثبت صدقها الميداني . و ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها:
- يعد الإتصال أداة ضرورية و مهمة من أجل بناء و تشكل ثقافة المنظمة.
- أن الإتصال الداخلي بثانوية بعمر بوجمعة له آثار إيجابية على إنجاح الإلتزام التنظيمي ، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة هذا ما يعزز من أهمية الإتصال في تحقيق الإلتزام.
- أن المؤسسة لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في الإتصال و عدم الإهتمام بالإتصالات الصاعدة و تشجيعها ، حيث ما زال الإتصال في المؤسسة مقتصرًا في أغله على الإتصال النازل .
- أن الإتصال مع الزملاء يحفزهم أكثر للقيام بالعمل كما أنه يساعد على توطيد العلاقة بينهم.
- أن وضوح المعلومات يؤدي إلى التقليل من الخلافات بين العمال.
- توفر المؤسسة للعمال الظروف الملائمة للعمل و ما يطمحون إليه يزيد من رفع مستوى الإلتزام بإتجاه عمله.

الاقتراحات و التوصيات :

في تقديرنا للنتائج المتحصل عليها عن دور الإتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانوية بعمر بوجمعة بجلي كارمان - تيارت - إرتأينا أن نعرض بعض الإقتراحات التي نجدها مناسبة لتحسين مستوى الإتصال الداخلي و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة:

- زيادة إهتمام المسؤولين في المؤسسة بتطوير العلاقات التنظيمية و ذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية و ترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، و كذلك إفساح المجال للعاملين لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود ، و منحه الفرصة لكي يبدع في العمل ، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد إجتماعات بين المدير و العمال لتبادل وجهات النظر.
- تحسين نظام الإتصال بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإتصال ، و استخدامها من أجل تسهيل الإتصالات و نجاحها، هذا ضمن إستراتيجية الإتصال الداخلي محدد الأهداف و الوسائل.
- الإهتمام بشكل جدي بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة كجانب اساسي لتحقيق و تطوير أهداف المؤسسة و هذا الإلتزام يشمل الفرد في حد ذاته، بإعتباره هوة من يقوم بتنفيذه و تحمل نتائجه.

الإهتمام بالإتصال الداخلي بمختلف أشكاله، لاسيما الإتصال الصاعد لمعرفة إحتياجات و تطلعات الأفراد و تقليل إعتمادهم على الإتصالات غير الرسمية ، و هذا ما يجعل المعلومات تتحرك في المؤسسة في جميع الإتجاهات .

كحوصلة لما سبق ذكره و تم عرضه في موضوع بحثنا دور الإتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي " يمكن القول أنه عملية إجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها الفرد أو أي جماعة إنسانية ، أو أي مؤسسة على مستوى المجتمع ككل و لأنه يساعد المؤسسة في القيام بالكثير من الأعمال لذا يعتبر عصب الحياة فيها، فهو عملية حيوية للعمال و المؤسسة، لأنها تعمل على نقل و تدفق و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات و الأفكار و المعلومات و القيم و العادات و التقاليد من طرف إلى آخر في المؤسسة ، و إن النشاطات داخل المؤسسة لا تتم إلا عن طريق هذه العملية في جميع المستويات والاتجاهات فكلما زادت فعالية هذه العملية تحسن الأداء بأكمله، كذلك تعمل العملية الإتصالية على ترابط أفراد المؤسسة و ضمان التنسيق و التعاون فيما بينهم . و ظهور دور جديد للإتصال داخل المؤسسة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة بها تؤدي وظائف حيوية تتعلق بالإدماج الداخلي للعمال و تناسق سلوكهم، و بإعطاء المؤسسة خاصة بها في محيطها و مساعدة عمالها على تكيف داخلها و الإنسجام و الإنخراط فيها كذلك له دور في التأثير على مستوى إلتزامهم إتجاه مؤسستهم الذي يعتبر عامل مهم في تفعيل العملية الإتصالية، لأن الأفراد ذوي الإلتزام العالي يكون الإتصال فيها بينهم سهل و واضح، فدور الإلتزام التنظيمي توطيد العلاقة بين العمال و المؤسسة و الحد و التقليل من المشاكل التنظيمية الشائعة كدوران العمل، التأخر، التهرب عن أداء المهام، و هذا دور مشترك بين الإتصال و الإلتزام فكلاهما يسعى إلى الحد و تقديم حلول لهاته المشاكل، و تكمن أهمية الإلتزام في أنه يوضح سلوك العمال تجاه المؤسسة و يبين رغبتهم في إذا كانوا على استعداد تام للتضحية و بذل قصارى جهدهم و إستمرارهم في المؤسسة و العمل على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، كذلك العمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الإلتزام يؤمنون بقيم و أهداف المؤسسة حتى و لو على حسابهم الشخصي، و نستخلص من خلال هذه الدراسة أنه يتوجب على المؤسسة العمل على توعية و تحسيس عمالها بمدى قيمة الإتصال و أهميته و إعطائه الدور الحقيقي في مختلف الأعمال ، لأن هذا سيساعدهم على تحسين نفسيتهم و ينمي شعورهم بالإنتماء و يرفع مستوى إلتزامهم نحوها، و ما تم كذلك ملاحظته خلال فترة الدراسة رغم أنها فترة وجيزة إلا أن المؤسسة مهمة نوعا للإتصال الصاعد، لذي يتوجب عليها التطوير فيه، فكلما كان الإهتمام بالإتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية إتصالية، كذلك من خلال الدراسة توصلنا إلى أن الإلتزام التنظيمي لا تتغير نتائجه و يتأثر مستواه إلا بالعوامل المتعلقة بطبيعة العمل، و ما تقدمه المؤسسة لهم من ظروف ملائمة و تقديمهم و إحترامهم مهما كانت مكانتهم في الهيكل التنظيمي لها .