



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تخصص: علم نفس العمل والتنظيم والأرغونوميا  
مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى الأساتذة  
"الجامعين الدائمين"

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة  
ابن-خلدون-تيارت-

❖ إعداد الباحثان

❖ إشراف الأستاذ:

معزوز إيمان

قندوز محمود

مانع الزهرة

السنة الجامعية:  
2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف  
المرسلين محمد صلى الله  
عليه وسلم وآله الطيبين وصحبه أجمعين

امابعد

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل  
محمود قندوز الذي تفضل بإشرافه على هذه المذكرة والذي  
لم يبخل بالوقت والتوجيه السديد

كما نتقدم بالشكر الخالص والامتنان إلى كل أساتذة العلوم  
الاجتماعية والإنسانية على تعاونهم معنا لانجاز هذه المذكرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
أ	شكر وتقدير
ب	فهرس الجداول
ج	فهرس الأشكال
د	ملخص الدراسة
01	مقدمة
	<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>
03	تحديد إشكالية الدراسة
04	فرضيات الدراسة
05	أهداف الدراسة وأهميتها
06	مفاهيم الدراسة الإجرائية
07	أسباب اختيار الموضوع
08	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
	<b>الجزء الأول: الاتصال التنظيمي</b>
16	تمهيد
17	تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره
20	أهمية الاتصال التنظيمي
21	أهداف الاتصال التنظيمي
26	وسائل الاتصال التنظيمي ومعوقاته

29	دور الفرد في فعالية الاتصال
30	وظائف الاتصال التنظيمي
31	أثر الاتصال التنظيمي على الأداء والرضا الوظيفي
32	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الجزء الثاني: الروح المعنوية</b>
34	<b>تمهيد</b>
35	تعريف الروح المعنوية وأهميتها
38	عوامل رفع الروح المعنوية وخصائصها
41	مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية
43	قياس الروح المعنوية
45	فوائد قياس الروح المعنوية وأهميتها
47	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
49	<b>تمهيد</b>
50	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
56	الدراسة الأساسية
59	<b>خلاصة عامة</b>
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>
61	<b>تمهيد</b>
62	عرض وتحليل بيانات الدراسة
66	مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة
74	<b>خلاصة عامة</b>

	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح حلقة الاتصال	01
24	يوضح الاتصال الأفقي	02
25	يمثل الاتصال كعملية دائرية	03
26	يوضح أشكال الاتصال	04
42	يمثل نموذج لدراسة الروح المعنوية	05

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	يوضح مجالات الدراسة(الزمنية،المكانية، البشرية)	01
55	يمثل الأساليب الإحصائية المستعملة لتأكد من ثبات الاستبيان الخاص بالروح المعنوية	02
56	يمثل توزيع استبيان الاتصال التنظيمي والروح المعنوية	03
58	يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة	04
62	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	05
64	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	06
65	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	07

## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لولاية تيارت وللوصول إلى هذا الهدف المنشود تمت صياغة أربع فرضيات جزئية وفق أبعاد الروح المعنوية وكانت الفرضيات كالتالي:

**1-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

**2-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

**3-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

وللإجابة على فرضيات الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي العلائقي وتم الاعتماد على استبيان الاتصال التنظيمي والمطبق على نخبة من الأساتذة الجامعيين من طرف الدكتور بن موسى سمير مع حساب الخصائص السيكومترية له، أما بالنسبة للاستبيان الثاني المتعلق بالروح المعنوية فقد تم بناءه بما يتوافق مع بيئة دراستنا والمعمول به مسبقا حيث طبقنا هذان الاستبيانين على عينة عشوائية بسيطة مكونة من "60" أستاذ وأستاذة جامعيين دائمين ومن مجتمع دراسة قدره "157" أستاذ وأستاذة جامعيين دائمين ، وبعد جمع البيانات تم ترميزها ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وخلصت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- فيما يخص الفرضيات الجزئية توصلنا إلى ما يلي:

**1-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

**2-** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

**3-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

ومنه خلصت الفرضية العامة إلى ما يلي:



- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

- عدم وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين.

- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المنظمة وسط اجتماعي يجمع الكثير من الأفراد للقيام بمختلف الوظائف التي تعد أساس بناء هذه المنظمات، فالأطراف العاملة في المنظمة مختلفة باختلاف توجهاتهم وظروف العمل لديهم، ولا تقوم المنظمات إلا بعملية الاتصال لأنه من ضروريات الحياة بل أن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الاتصال ليعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليست لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الاتصال، فالإتصال إذا ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة وكما أن الإتصال عنصر هام في حياة الإنسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمة. إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها فالدوافع والتخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة وغيرها ليست لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال حيث انه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي حيث يعد العاملون في المنشآت المختلفة العمود الفقري للجمهور الداخلي للمنشأة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها والاتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والاداري ورغم الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال في شتى المجالات ومنه على الخصوص في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات، إلا انه لم يحظى بدراسات سوسيولوجية وافية وجادة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر، من أجل الكشف عن طبيعته وإبراز دوره الحقيقي في مجالات العمل وإدارة المؤسسات من أجل رفع مستوى أدائها ونجاحها إلا في العقد الأخير حيث أن التفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى يعتمد كثيرا على سهولة الاتصال وفعاليتها مع تنوع أساليبه ووضوحها، كما أنه أساس قيام العلاقات الإنسانية وواحد من مقومات الروح المعنوية بين أفراد وفئات المؤسسة وبذلك نجد أن الروح المعنوية بين العاملين تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة فلا شك أن الروح المعنوية العالية تحسن من معدلات أداء الفرد وطاقته ومجهوده كان ذهنيا أو عضليا فكلما زادت سعادة الإنسان واستبشاره وتفاؤله كلما زادت إنتاجيته وقدراته فكل إنسان لديه المقومات التي تجعله سعيدا لكنه لا يرغب في استخدامها أو لا يعي بحقيقة وجودها، ومن خلال ما تم التطرق إليه نصل إلى موضوع دراستنا المتمثل في الاتصال

التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية في الوسط الجامعي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية تيارت ،حيث أن دراستنا احتوت على ثلاثة فصول حيث احتوى الفصل الأول على تقديم الدراسة أما الفصل الثاني فتناول الجانب النظري والمخصص لمتغيري الاتصال التنظيمي والروح المعنوية ،أما الفصل الثالث من دراستنا فخصصناه إلى الإجراءات المنهجية التي بنيت عليها دراستنا الميدانية وتضمنت نوع المنهج أدوات الدراسة ،عينة الدراسة ،أما الفصل الرابع والأخير فخصص لعرض ومناقشة الفرضيات المطروحة على ضوء الدراسات السابقة من خلال إثبات هذه الفرضيات بالإثبات أو النفي.

## الفصل الأول:

### تقديم الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

المفاهيم الأساسية للدراسة

الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## إشكالية الدراسة:

في سياق البحث عن التطور والرقي تستعين المجتمعات بالعديد من الأدوات والميكانيزمات الداعمة لذلك وأدلهما التنظيم كوحدة أساسية تترجم النمو المتسارع للمجتمع وتعكس في ذات الوقت التطور الهائل والنمو المتزايد للتنظيمات من خلال الاهتمام بالقيم داخل التنظيمات التي تعتبر من أهم مكونات الثقافة التنظيمية كدلالات جوهرية تجمع بين الإدراك والوجدان والسلوك التي احتلت مساحة ليست بالقليلة من الاهتمام داخل حقل المشتغلين بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لارتباطها بنماذج من الأفعال التنظيمية كالقيادة، التحفيز والاتصال ويعتبر هذا الأخير سيرورة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين في المنظمة، بحيث يجب تفعيل الكفاءات وتغيير في محتوى وأسلوب التواصل، خاصة لدى الرئيس مما يفرض عليه تنمية مهارات الاتصال والإصغاء والتركيز والعقل الراجح لتحديد اطر العلاقات الاجتماعية لبلوغ الأهداف الشخصية والتنظيمية، بحيث لا تتحقق الأهداف المخطط لها من طرف الإدارة العليا ولا تستطيع التكيف مع مختلف المتطلبات، فالظروف التي يعيشها التنظيم بسبب الجو العلائقي المضطرب بين الرئيس ومروؤوسيه. وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية لدى العمال لأنهم يعتبرونه العنصر الأساسي لرفع الكفاية الإنتاجية فقد بينت النتائج التي أسفرت عنها التجارب والبحوث تحسن الإنتاج بدرجة كبيرة عند شعور العاملين أن هناك من يهتم بهم لكونهم بشرا لهم أحاسيس ومشاعر وقدرات متباينة وطموحات، ويرى الكثير من الباحثين أن المناقشات الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة وتعلم المديرين الكثير عن أهمية وجهة نظر العاملين ومشاعرهم وردود أفعالهم ، ولقد اهتمت الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على وجه الخصوص بالجوانب النفسية للعاملين في مختلف المهن بدءا بمدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري التي دعت إلى مشاركة العامل في المنظمة بشكل استشاري مروراً بالمدرسة السلوكية التي هدفت إلى إن تكون طبيعة هذه المشاركة فعلية حيث تشترك الروح المعنوية والاتصال في تأثيرهما على المنظمة ككل حيث يعتبر هذا الأخير وظيفة تقنية تسييره وحيوية في الجامعة وبالتحديد بين الأساتذة ورئيس القسم فهي أم بواسطتها

تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والانفعالات للوصول إلى هدف محدد، ويشكل الاتصال آلية ضبط العلاقات المهنية وهذا ما يؤدي إلى المشاركة الفاعلة ويعزز التجانس ويقلل من مسببات الصراعات، وينمي مبدأ الانتماء للقسم والكلية والجامعة ككل وفي هذا السياق تكمن أهمية موضوع دراستنا والذي يحاول الكشف عن ارتباط الاتصال التنظيمي بالروح المعنوية والذي تمحور في صياغة التساؤل العام التالي: هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والروح المعنوية لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟

### التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟

2- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة بالنفس لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟

3- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و بعد المكانة والتقدير لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟

### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والروح المعنوية لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة بالنفس لدى

أساتذة جامعة ابن خلدون

3-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و بعد المكانة والتقدير لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي :

- أ- معرفة العلاقة القائمة بين متغيري الاتصال التنظيمي والروح المعنوية.
- ب - معرفة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بأبعاد الروح المعنوية .
- ج- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة .

### أهمية الدراسة :

- الوقوف على أوجه القصور التي يعاني منها الاتصال التنظيمي في الجامعة والتي بدورها تؤثر على نقل الرسالة من الجامعة إلى الأساتذة الجامعيين
- دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين.
- التأكد من كفاءة الاتصال التنظيمي على الرغم من التقدم التكنولوجي ووسائل الاتصال
- التعرف على مدى فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة وتأثيره على الروح المعنوية لدى الأساتذة .
- تسعى هذه الدراسة إلى العوامل المؤدية إلى رفع الروح المعنوية التي تؤدي إلى اتصال جيد وفعال ومتناسق في كافة أنواعه(تنازلي،تصاعدي،أفقي)

### ضبط متغيرات الدراسة:

#### • الاتصال التنظيمي:

#### اصطلاحا:



هو ذلك الاتصال الذي يتم بصفة رسمية وغير رسمية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والذي يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال.

### إجرائيا

ويعبر عنه بالدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي وفق مقياس الاتصال التنظيمي المعد من طرف الأستاذ بن موسى سمير .

### الروح المعنوية :

اصطلاحا: هي الحالة النفسية للعاملين في مؤسسة معينة بحيث أن هذه الأخيرة تتجلى في سلوكياتهم و علاقاتهم بمنظمتهم ورؤسائهم وزملائهم في العمل.

### إجرائيا:

الروح المعنوية: هي درجة الموافقة التي يبديها الأساتذة الجامعيين ، من خلال استبيان الروح المعنوية المعد من طرف الطالبين الذي يقيس معتقدات الأساتذة ومشاعرهم وممارساتهم الدالة على الروح المعنوية، و الذي يشمل الأبعاد التالية:

### المكانة والتقدير:

هي شعور الأستاذ بالاعتزاز الذاتي أمام الإدارة و الزملاء وذلك من خلال احترام آرائه وأفكاره ومقترحاته.

### الثقة في النفس:

هي القدرة الحيوية التي تجعل الأستاذ يبذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف المشتركة و إيمانه بإمكانياته وقدراته والاعتماد عليها في تسير أموره والتي تتميز بالجهد الحماسي الذي يتم بالعزم والإصرار والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

### العلاقات الإنسانية :

هو ذلك السلوك الذي تعمل من خلاله الإدارة الجامعية على إقامة علاقات طيبة مع الأساتذة وسعي الإدارة الدائم إلى إشباع حاجاتهم و التعرف على مشكلاتهم من أجل حلها والاحترام المتبادل والمعاملة الحسنة، وتتمثل أيضا في تلك العلاقة القائمة بين الأستاذ و الطالب.

### الأستاذ الجامعي:

هو كل أستاذ دائم يمارس مهامه في جامعة ابن خلدون (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

### أسباب اختيار الموضوع:

أ- كون أن الاتصال التنظيمي يعتبر عنصر فعال في أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وهو بدوره يؤثر على الروح المعنوية والتي تظهر في الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى الولاء التنظيمي .

ب - كون الموضوع مهم لدى المجتمعات بصفة عامة وفي المؤسسات بصفة خاصة التي يتوجب عليها عن طريق الاتصال التنظيمي خلق جو من الثقة والمحبة وروح التعاون بين الأفراد.

ج - تنبيه المؤسسات إلى مدى أهمية وضرورة الاتصال الرسمي وغير رسمي وتأثيرهما على نفسية العامل في المؤسسة وعلى نشوء العلاقات الإنسانية.

معرفة مدى تأثير الروح المعنوية بالاتصال بكل أشكاله وخاصة في الجامعة والتي هي موضوع دراستنا

هـ- كون الطلبة لم يتطرقوا لموضوع الاتصال وعلاقته بالروح المعنوية مسبقا.

### الدراسات السابقة:

#### دراسات حول الاتصال التنظيمي :

#### دراسة أو تجارب هاوثورن 1927

بدأت عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع ( هاوثورن ) بولاية شيكاغو

التابع لشركة ( وستيرن اليتريك ) أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة .

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينصص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقد قام فريق من الباحثين يقودهم (التون مايو) و(روشلزبرج) من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة وقد فوجئ الباحثين بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة) ولكنه ازداد) وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها مايلي:  
بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

لقد اتضح للباحثين أن أداء العمال لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل تتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها وهو ما سمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جراء القدرة والرغبة في العمل. (بوعطيط، 2009، ص20-21)

### التعقيب على الدراسة:

ما توصلت إليه هذه الدراسة جد مهم وهو بروز روح الجماعة فالفرد يعمل وسط جماعة تنمي أفكاره وتساهم في تطوير مهاراته وقدراته وتزيد من حماسه وتشجعه نحو أداء أفضل والاهتمام بالأفراد كقيمة إنسانية لهم مشاعر وأحاسيس وليس كقيمة مادية باعتبارهم مجرد آلات خالية من المشاعر والأحاسيس ولكن هذا لا يمنع من القول إن هذه الدراسة لم تولي اهتمام كبير للجانب المادي الذي يحفز الأفراد نحو أداء أفضل ويساهم في رفع مردودية وإنتاجية المؤسسة كما إن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها الفرد تؤثر على أدائه بشكل كبير.

دراسة كاتز وكوبي وموريس (1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية

خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها هذا البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضيع

الوقت وكان مسئولى الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكانت الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب وخاطر واقتناع ومن هذا نستنتج أن ما للاتصال الفعال أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل قريب منهم مثل هذا والاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية والسليمة بالنسبة للمسئولين .  
هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.(جلال الدين، 2009، ص21)

### التعقيب على الدراسة :

كان لهذه الدراسة الدور الفعال في إقناع العاملين من خلال الاتصال بضرورة إحضارهم وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم ، لتجنب ضياع الوقت ، لكن ما يعاب على هذه الدراسة هي إنها غفلت على الجانب الإنساني واعتبرت الإنسان آلة وركزت على الجانب الإنتاجي فقط دون مراعاة دور الراحة وتغيير جو العمل إضافة إلى أنها لم تراعي الظروف الفيزيائية للعمل .

### دراسات في الروح المعنوية :

الروح المعنوية وأثرها على الإنتاج الصناعي " لزار علي " ،رسالة دكتوراه ،معهد علم الاجتماع ،جامعة الجزائر (1986) دراسة تطرق فيها الباحث إلى الإشكالية التالية ماهية الظروف والعلاقات التي يعمل في إطارها العمال؟ وهل تساهم في تحديد معنوياتهم وما مدى تأثير هذه المعنويات في تصرفاتهم؟ومشاعرهم نحو المؤسسة ككل ؟

وقد افترض الباحث إن الظروف الفيزيائية الملائمة والإشراف الديمقراطي يساهمان في رفع المعنوية كما أن مستوى شروط معيشة العمال المادية وعلاقتهم فيما بينهم تؤثر في

معنوياتهم سلبا أواجبا وأن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاج ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية ظروف العمل الجغرافية والمعيشية غير ملائمة وهذا ما أثر سلبا على معنويات العمال وأغلبية العمال يتميزون ب التضامن والتماسك وهذا ما أدى بهم إلى التحلي بمعنوية مرتفعة ( جوادي ، 2005 ،ص12)

### التعقيب على الدراسة:

كان لدراسة "زكار علي" أهمية كبيرة في دراسة تأثير الظروف والعلاقات التي يعمل في إطارها العامل، وتأثيرها على الروح المعنوية وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها انطلقت من افتراضات الباحث الذي افترض أن الظروف الفيزيقية الملائمة والإشراف الديمقراطي يساهمان في رفع الروح المعنوية، لكن مايعاب على هذه الدراسة أنها أهملت الجانب الخاص بالعامل في حد ذاته المتمثل في مكان المهنة، والراتب الذي يتلقاه العامل كما ركزت على زيادة الإنتاج ولم تهتم بانشغالات العمال واتجاهاتهم .

دراسة (Naji) 1987: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك

القيادي لمديري المدارس الثانوية في جنوب المملكة العربية السعودية وبين مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وخلصت هذه الدراسة إلى إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدير. ( ربيب الله ، 2012 ،ص285)

### التعقيب على الدراسة :

بالرغم من أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية، لأعضاء هيئة التدريس وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين السلوك القيادي والروح المعنوية إلى أنها تغاضت النظر على عدة عوامل من شأنها أن تؤثر على الروح المعنوية كالظروف الفيزيقية للعمل والعلاقة ما بين أعضاء هيئة التدريس لأن القيادة قد تؤثر في الروح المعنوية بالإيجاب أو السلب لكن الروح المعنوية تبقى تتأثر بعوامل أخرى متعددة .

دراسة (younis) 1987:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدوافع الداعية إلى قرار أعضاء هيئة التدريس المدارس الثانوية في الصومال لمواصلة مهنة التدريس أو التخلي عنها وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرغبون في ترك هذه المهنة لعدم الرضا عن الرواتب التي يتلقونها والترقيات أو مكانة مهنة التعليم اتجاهات الطلبة وانضباطهم أو مستوى التعليم وظروف ومكان العمل المادية. ( ربيب الله ، 2012 ، ص285)

### التعقيب على الدراسة :

على ضوء ما هدفت إليه هذه الدراسة والمتمثل في معرفة الدوافع الداعية إلى قرار أعضاء هيئة التدريس ،في الصومال لمواصلة المهنة أو تركها وعلى ضوء ما توصلت إليه من نتائج المتمثلة في إن أعضاء هيئة التدريس يرغبون في ترك هذه المهنة لعدم الرضا عن الراتب والترقيات أو مكانة المهنة والاتجاهات إلا أن ما يعاب على هذه الدراسة إنها حصرت عوامل التخلي عن التدريس في العوامل المادية فقط ،وأهملت الجانب المعنوي كالعلاقات الإنسانية .

### مسح معهد غالوب (1998):

تناولت هذه الدراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز ( 1998) في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يزيد عن مئة ألف مستخدم في مئة وحدات مختلفة عبر 24 شركة كبرى مما تزيد أعمارهم على "25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم ،ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات أكثر نجاح ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين كيف يستطيعون إن يجعلوا العاملون لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم والواجب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال.

وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له. (بو عطي، 2009، ص 21-22)

### التعقيب على الدراسة:

إن جانب العلاقات مهم جدا لتحسين سبل التواصل بين المدراء والعاملين في المؤسسة وهذا ما توصل إليه المسح الذي أجراه معهد غالوب وهو أن العلاقات تؤثر على أداء العاملين سواء بالإيجاب أو السلب فإذا كانت العلاقة تتجه نحو الإيجاب بين المدراء والعاملين فإن ذلك يحقق الرضا لديهم وبالتالي أداء أحسن أما إذا كانت العلاقات تتجه نحو السلب فإن ذلك يحقق عدم الرضا وبالتالي أداء سيء إلا أن هذه الدراسة أغفلت جانب مهم وهو الجانب المادي والظروف الفيزيائية الملائمة التي تمكن العاملين من العمل في جو مهني مريح وآمن وتساهم في تحسين أداء العاملين والرفع من إنتاجية ومردودية المؤسسة.

### دراسة المانع (2006):

دراسة أجراها المانع بعنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في جهاز الأمن العام في السعودية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأما المجتمع الإحصائي مكون من (500) ضابطا وعاملا، في جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية وعينة الدراسة بلغت (194) ضابطا وكانت أداة الدراسة هي الإستبانة وهدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن واقع تقنيات الاتصال متدنٍ ومتأخر في جهاز الأمن العام، وأن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام، أما بخصوص المعوقات فإن أفراد عينة الدراسة أفادوا بدرجة كبيرة أن أهم المعوقات كانت قلة عدد أجهزة الاتصال وقدم التوفر منها وانخفاض تدريب العاملين في الأمن العام عليها وكذلك عدم صيانتها الوقائية مما يزيد من أعطالها. (مصلح عطية، 2006، ص 10-11)

## التعقيب على الدراسة :

صحيح إن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي وهذا ما توصلت إليه الدراسة إن استخدام تقنيات الاتصال شبه منعدمة أو بالأحرى غير موجودة في جهاز الأمن العام وذلك لندرة أجهزة الاتصال وقدمها وانخفاض تدريب العاملين وعدم مراقبة وصيانة هذه الأجهزة وبهذا تكون قد ركزت على ماهر مادي وأغفلت الجانب الإنساني أو العلائقي الذي يولي أهمية للأفراد في حد ذاتهم كونهم لهم أحاسيس ومشاعر وان أي خدش أو مساس بالجانب النفسي لديهم يقلل ويحطم من معنوياتهم ويخفض من الأداء الوظيفي لديهم كما إن الاتصال الفعال والعلاقات الجيدة تساهم في تطوير تقنيات الاتصال.

## موقع دراستنا بالنسبة للدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها أهمية كبيرة لارتباطها بعدة متغيرات ولا ننكر القيمة الكبيرة للنتائج التي توصلت إليها. حيث اعتبرت هذه النتائج بمثابة انطلاقات للعديد من الدراسات وعلى رأسها دراستنا التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية تيارت ويعتبر هذا الأخير من أهم المواضيع التي غفلت عنه هذه الدراسات. لكون هذا الموضوع يبحث عن واقع الاتصال في الجامعة(الاتصال بين الأستاذ والإدارة والاتصال بين الأستاذ والطلبة) وعلاقة هذه الاتصالات بالروح المعنوية لدى الأساتذة.



## الفصل الثاني:

### الاتصال التنظيمي

#### أولاً: الجزء الأول

##### تمهيد

تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره

أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

اتجاهات الاتصال ووسائله و معوقاته

دور الفرد في فعالية الاتصال التنظيمي

وظائف الاتصال وأثره على الأداء والرضا الوظيفي

#### خلاصة الفصل

## تمهيد

إن الاتصال بين شخص وآخر ورئيس ومرؤوسه وقائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني. لأنها لا تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر بل تتعداها إلى العلاقة بين الفرد ونفسه، رغم أن الاتصال كثير ما يحرف ويؤول عن التطبيق في الأعمال الإدارية إلى أنه عملية مهمة جدا في كل المنظمات ومن بينها في المؤسسات الجامعية حيث أنه يعتبر وظيفة تقنية تسييره وحيوية و بالتحديد بين الأساتذة ورئيس القسم والطلبة لأنه العملية التي يتم بواسطتها تبادل الأفكار للوصول للأهداف المحددة كما يعتبر هذا الأخير عنصر فعال ومساعد على فهم المسارات البيداغوجية والمشاريع البحثية للقسم وهذا يعزز الفعالية الأكاديمية لأساتذة القسم .

مفهوم الاتصال :

## تعريف الاتصال من الناحية الغوية:

تعني كلمة اتصال في اللغة العربية البلاغ فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء أي أبلغه إياه ، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء. (هلال المزاهرة ،2012،ص31)

## تعريف الاتصال من الناحية الاصطلاحية :

لقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال ، وبتعدد الجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الاعتبار. ومن بين التعريف نذكر :

يقول الباحث جورج لنديرج : أن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، والرموز قد تكون حركات أو صوراً أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك . (هلال المزاهرة ،2012،ص34)

تعريف محمود عودة : يعرف الاتصال على أنه العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه ،بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي ومجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل . (محمد صالح،2010،ص22)

تري الباحثة جيهان أحمد رشتي :الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجردا أو واقعا معينا. (عيساوي،2014،ص18)

تعريف الجمعية القومية لدراسة الاتصال : تعرفه على أنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الأحاسيس أو الآراء ،مما يتطلب اعراضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني .

**تعريف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية:** تعرف الاتصال بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى (عدلي العبد، عاطف العبد، 2010، ص14).

**الاتصال التنظيمي حسب:** يعرف الاتصال التنظيمي على أنه عمل تكوين وتبادل الرسائل داخل شبكة من العلاقات المتداخلة للتعامل مع المحيط ويعتمد هذا المفهوم على 03 ركائز أساسية :

الاتصال التنظيمي يحدث في نظام مفتوح ومعقد يؤثر ويتأثر بالمحيط .

يشمل الاتصال التنظيمي الرسائل هدفها واتجاهاتها وعملية تدفقها والوسائل المتعددة لنقلها.

يتضمن كذلك اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وعلاقاتهم وقدراتهم .

**خلاصة القول :** الاتصال التنظيمي ما هو إلى مجموعة الرسائل المتبادلة إرسالا واستقبالا داخل نطاق التنظيم عبر قنوات رسمية للأفراد والجماعات صعودا وهبوطا في كل الاتجاهات . (الصيرفي، 2009، ص 16 ص18)

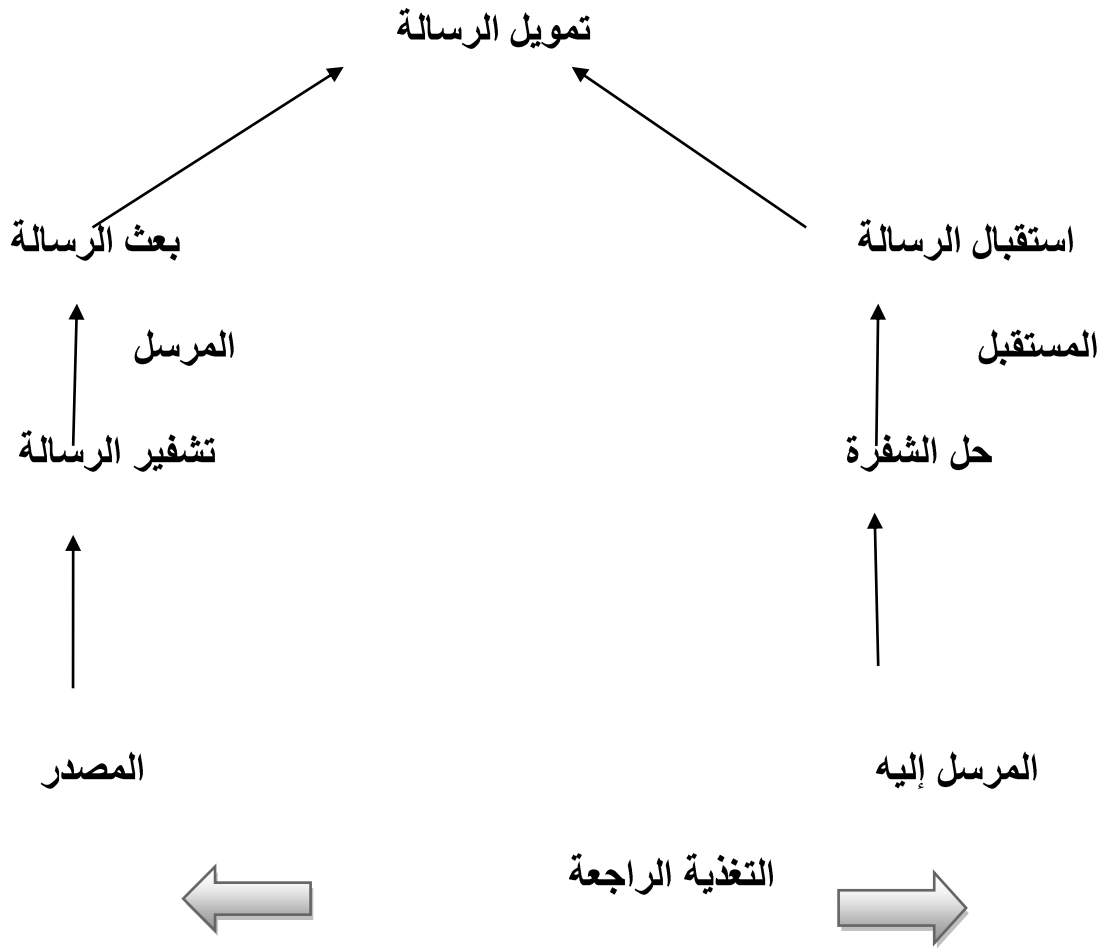
### عناصر الاتصال :

#### ١-المصدر (المرسل):

والذي قد يكون شخص أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل: الراديو، التلفزيون والصحف والمجلات وغيرها وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير. (عليان السفياني، 2009، ص32)

٢-الرسالة: هو مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل ، بعضها يتسم بالخصوصية مثل: الإيحاءات والإيماءات وبعضها الآخر يتسم بالعمومية والرسمية مثل: الندوات والتقارير، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر. (رماش، 2009، ص84-85)

٣- المرسل إليه أو المستقبل: وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (السمع، اللمس، البصر) حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل كما أن هناك من يضيف عناصر أخرى، من أهمها المعلومات المرتدة حيث يصبح المستقبل هو مرسل المعلومات وبالتالي تصبح عملية الاتصال وكأنها حلقة مستمرة. والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (01) يوضح حلقة الاتصال (ملياني، 2010، ص10-11)

أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها:

أ- الاتصال واتخاذ القرار: عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.

ب- الاتصال والتوجيه : من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم .

ج- الاتصال والتنسيق : يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات ، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة .

د- الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة :يساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس ، وهذا الأخير يتمكن من التعرف على العاملين ويفهم رغباتهم ومشاكلهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة .(سوايغ ،2009 ،ص49)

### أهداف الاتصال التنظيمي

أ- يحقق الاتصال التنظيمي التنسيق بين الأفعال والسلوكيات حيث يعمل على وجود نسقيه بين أفعال الأفراد وتصرفاتهم وبخلاف ذلك يصبح التنظيم عبارة عن مجموعة أجزاء غير مترابطة

ب- المشاركة في عملية صنع القرارات ،حيث تعتمد درجة نجاح القرارات وفعاليتها على مدى توافر المعلومات الصحيحة وسهولة تداولها بين المعنيين .

ج- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد داخل التنظيم لتحقيق المهام المطلوبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم.

د- يساهم الاتصال في تسهيل مهمة مشاركة الأفراد في المشاعر والتعبير عنها، مما يوجد مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والهدوء والإحساس المشترك (فتحي أبوكريم،2009، 119)

هـ- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي ،فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل .(جلال الدين ، 2009 ،ص 57)

### أشكال الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال بشكل عام إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي

أولاً: الاتصال الرسمي: هذا النوع من الاتصالات يحدث من خلال خطوط السلطة الرسمية، المعتمدة بموجب قرارات مكتوبة ومن الممكن أن تكون داخلية (داخل حدود المنظمة) أو خارجية مع مؤسسات خارجية حيث يمكن تقسيمه إلى أربعة أشكال على النحو التالي:

أ- اتصالات هابطة : وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً وتكون صادرة عن المديرين والمسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الإداري للتنظيم وتهدف الاتصالات الهابطة خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات

والإرشادات حيث حدد (Katz and Kahn 1978) أغراض الاتصال فيما يلي:

- 1- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام و المهن .
- 2- توفيراً لمعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .
- 3- تمد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم .
- 4- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان (غيات، دون سنة، ص37)

الإطارات العليا

المشرفون

العمال المنفذون

كما أن الاتصال ارتبط بمفهوم بلهيداركية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم. ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى ادني المستويات الإدارية أو التنفيذية .

وقد ركزت المناهج الإدارية والتنظيمية المختلفة على هذا النوع من الاتصال وأغفلت الأنواع الأخرى. (يوسف عقله، 2011، ص107)

### ب -الاتصال التنظيمي الصاعد:(من أسفل إلى أعلى )

ويتجلى هذا النوع من الاتصالات في منطقتي الاتصال من العمال للإدارة، ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه والمسؤولين والأطر داخل التنظيم وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ولقد أكد كل من برنارد وفوليا (BERNARD AND FOLLET) على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة. (الشريف محمد، 2009، ص54)

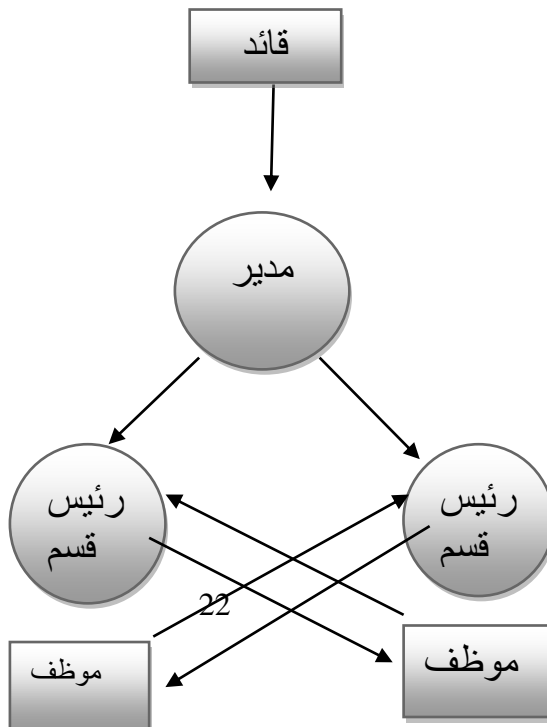
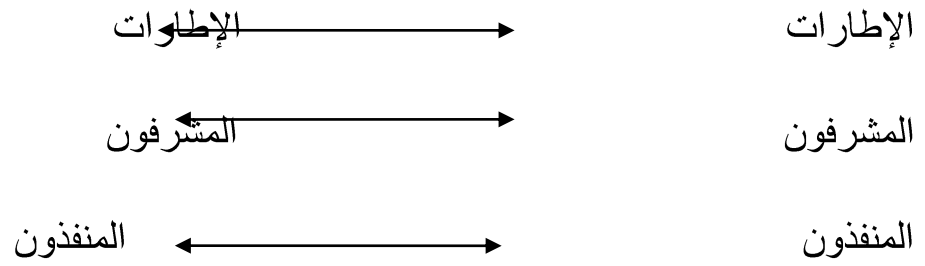
ج- الاتصال الأفقي : هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل

المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية... ويرى " هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين:

أ- يجب أن يحصل العامل على موافقة مسؤوليه من قبل، قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد أنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.



ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية، ويمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي إن العلاقات غير رسمية تغطي أو تلعب دور بارز فيه خاصة بين العمال الذين يشتغلون في نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد متساوي فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير رسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم وسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بين بعضهم البعض. (بن داود، 2008، ص 155 ص 156)

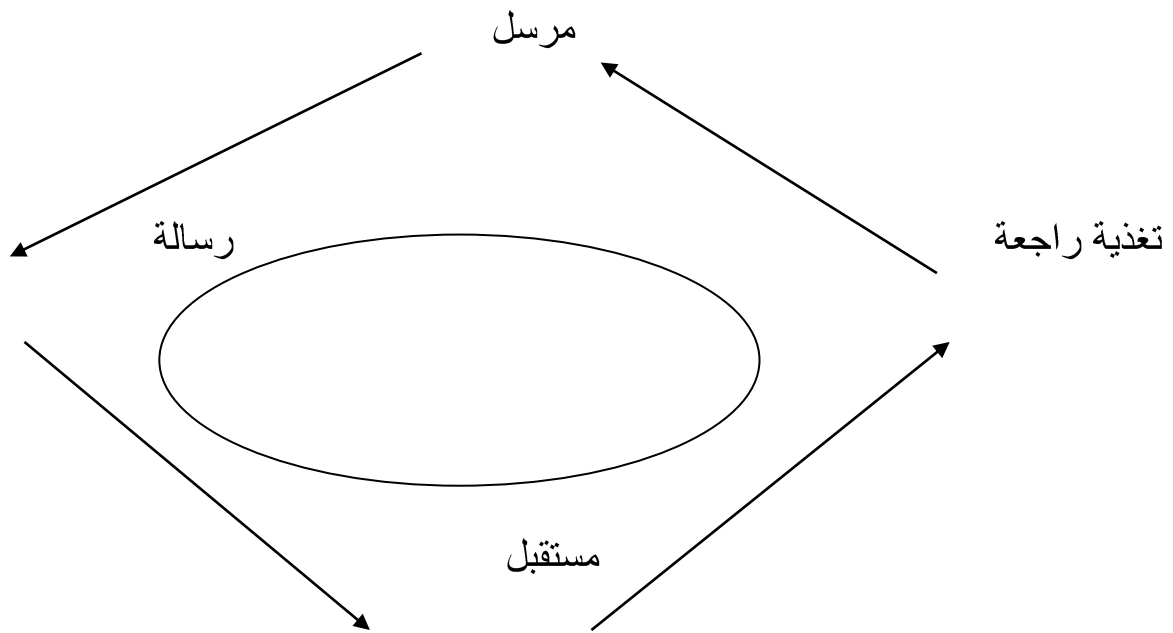


الشكل رقم 02 يوضح الاتصال الأفقي. (عوض الغزو، 2010، ص257)

د- الاتصالات القطرية: وهو تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة وخصوصا في مجال تقديم التقارير وإصدار

التعليمات والأوامر أي الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر حيث يستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات وتحسين استيعابها وتكثيف الجهود من أجل تحقيق الأهداف. (عوض

الغزو، 2010، ص257)



شكل رقم (03) يمثل الاتصال كعملية دائرية (صالح الطويل، 2006، ص230)

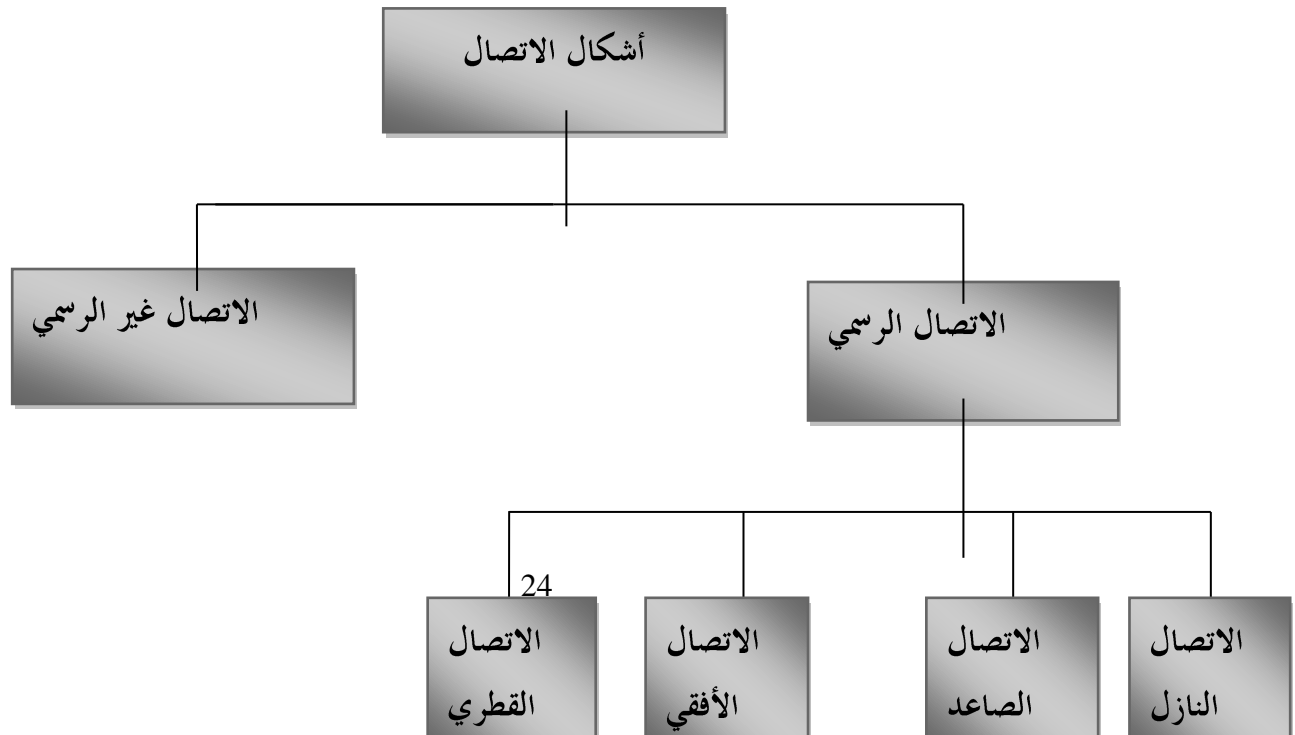
ثانياً الاتصال غير رسمي: الاتصال التنظيمي غير رسمي هو الاتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية، وتتمثل خصائصه فيما يلي

1- انتشاره بسهولة في المنظمة

2- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين

3- تعتمد الاتصالات غير رسمية على الوسائل الشفوية في الاتصالات (ميلود، 2011، ص61-

(62



الشكل رقم (04) يوضح أشكال الاتصال (عوض الغزو، 2010، ص254)

### وسائل الاتصال:

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى:

1-الاتصال من أعلى إلى أسفل:وهو الاتصال من المديرين إلى المرؤوسين أو من المنظمة إلى العاملين فيها وتستخدم فيها الوسائل التالية :لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، الأوامر والتعليمات، مجلة المنظمة، الإعلانات الداخلية، الكتيبات، اللوحات الإرشادية، الزيارات، بطاقات الوصف، أنظمة العمل.

2-الاتصال من أسفل إلى أعلى:وهو الاتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من العاملين إلى المنظمة وتستخدم فيها الأساليب التالية:نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوي، الاجتماعات، التقارير والمذكرات، الإشاعات، اشتراك العاملين في اللجان، الباب المفتوح، إشراك العاملين في مجالس الشركة.(ماهر، 2012، ص282-283)

### معوقات الاتصال:

المعوقات الشخصية:وهذه تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ومن أهم هذه المعوقات:

1-تباين الإدراك:إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

2- الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه أو اتجاه الموضوع أو

اتجاه المستقبل وتتمثل بآراء سلبية اتجاهها ومن هذه الاتجاهات ما يلي :

- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير

-المبالغة في الاتصال وهو الاتجاه معاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الفرد بالإفراط في كتابة

التقارير والإدلاء بمعلومات وعقد الاجتماعات

- الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه

حق مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم فلا يتقدم المرؤوسون بأي اقتراحات أو أفكار اتجاه

تحسين العمل .

-تخطي خطوط السلطة: يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة من دونهم مباشرة من

العاملين الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ويضع كل منهم في

مواقف حرجة .

3- القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توفر مهارات معينة في كل من المرسل

والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة.

4-سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون

المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة ويسر.

المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة

وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات

والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو

عدم وجوده بتاتا يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وأهم هذه المعوقات هي: عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة – التدخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما – عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتنفيذها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال. (محمد المغربي، 2010، ص240-241)

**معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:** عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية- عدم تنمية قدرات مهارات الأفراد -انعدام التنسيق بين جهود الأفراد- المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرته للأخرين ومشاعره نحوهم-المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد -المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

**معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل:** عدم ملائمة مكان أحيانا من حيث الحجم أو طريقة التنظيم – عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة – إهمال بعض الاعتبارات ذات الأثر الإيجابي كوجود كافيتيريا لتناول الوجبات والبرامج الترفيهية لشغل أوقات الفراغ – عدم قيام إدارة العلاقات العامة بمسؤوليتها نحو العاملين بالمنظمة –إهمال الأثر السلبي لوجود ضوضاء تؤثر على جو العمل- صعوبة قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية –عدم توعية العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل-القيود والضغوط التي تفرضها اللوائح والقوانين المستحدثة حيث يعتاد عليها العاملون. (حسن الشهري، 2005، ص66-68)

**دور الفرد في فعالية الاتصال:**

الهيكل التنظيمي في رأي (bernard chester) هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات والتركيز على الاتصالات كعامل يؤدي على تماسكه من خلال الشروط التالية:

- 1- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد في المنظمة، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز والاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء المنظمة.
  - 2- إن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال، وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة.
  - 3- أن يتوفر لدى أعضاء المنظمة مستوى ملائم من الكفاءة تمكنهم من فهم المعلومة، ونقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.
  - 4- إن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الاتصال دون توقف.
- ومن خلال ذلك تبين لنا دور الفرد في العملية التنظيمية، باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية التي تعطي للمنظمة معنى وحيوية ومنه إبراز أهمية التنظيمات غير رسمية.
- (سويسي، 2009، ص49-50)

### وظائف الاتصال التنظيمي:

- 1- الإنتاج: إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية عن عملية الإنتاج وذلك لان عملية الاتصال هي التي تتحكم في صيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات مثلا بسبب التغيب أو عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما، أو الإعلان بمكافأة عن أداء جيد، وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والمساهمة في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال (الهاشمي، دس، ص230).

2- **التنظيم:** يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة، إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرارات تكون مرتبطة بالاتصال السريع والمنظم، اد يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة. (مارس، 2008، ص52)

3- **القيادة:** هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي. إذ يمكن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد، ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات. (مارس، 2008، ص53)

4- **إصدار الأوامر والتعليمات:** تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة ، أين (مكان ) أداء المهمة أو الوظيفة ، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها، معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

5- **تقديم المعلومات:** من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة. (إسماعيل طبش، 2008، ص20)

**اثر الاتصال على الأداء والرضا عن العمل:**

إن تبادل المعاني والمعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، وهو في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها . وحيثما تم كبح الاتصال أو الحجز عليه أو التقليل منه ، أو كان مصطبغا بالغموض كلما انعكس ذلك سلبا على رضا العاملين وعلى قناعتهم بالعمل وزاد من فرص تركهم له .

ولذا فإن تزايد المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة التشاركية هو تأكيد على إن حل مشاكل النظم المختلفة واستمرارية تحقيقها لأهدافها يقوم على قناعة تتمثل في أن الأفراد يريدون أن يكونوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم وان يكون لهم تأثير على قراراتها المتعلقة بهم. ولاشك إن



الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق، مما تنعكس آثاره ايجابيا على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات، فإنتاجية الفرد وقناعته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال يوفر له فرص مشاركة ايجابية فاعلة. (Hellweg and Phillips, 1980, p188-192)

#### خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة والذي تمحور حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين استطعنا توضيح مفهوم الاتصال التنظيمي وعناصره وحاولنا أن نقف على أهميته وأهدافه مروراً بأشكاله ووسائله ووظائفه مع إبراز أهم معوقاته ومنه لا يسعنا إلا القول أن الاتصال التنظيمي عملية مهمة في كل المؤسسات سواء كانت صناعية، اقتصادية، عسكرية أو مؤسسة خدمتية، فهاته الأخيرة يلعب فيها الاتصال التنظيمي دور مهم فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرض لمفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعالته ووجوب التركيز عليه في المؤسسات الجماعية التي تسعى إلى النهوض بأفراد قادرين على تسير ثروة بشرية ومؤسسات مستقبلاً.

## الفصل الثاني:

### الروح المعنوية

#### الجزء الثاني:

##### تمهيد

تعريف الروح المعنوية وأهميتها

عوامل رفع الروح المعنوية وخصائصها

مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية

قياس الروح المعنوية

فوائد قياس لروح المعنوية وأهمية قياسها

#### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر موضوع الروح المعنوية مهم بالنسبة للعديد من الدراسات الأكاديمية والباحثين وبالخصوص علماء النفس وعلماء الاجتماع والذي تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بموضوع الروح المعنوية وتنميتها وتطويرها من خلال معرفة مشكلات العاملين والقيام بحلها وتحقيق رغباتهم المادية والمعنوية وهذا مايجب أن تسعى إليه معظم المؤسسات والمنظمات وبالتحديد في المؤسسات الجامعية كونها تساهم في تنشئة وتكوين وإعداد الطلبة نحو مستقبل أفضل والاهتمام بعامل الروح المعنوية حيث يعتبر عامل نفسي مهم وبالخصوص بين الأساتذة ورؤساء الأقسام والطلبة فهي قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاجية.

## ثانيا: الروح المعنوية

من يرجع إلى كتب الإدارة العامة وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم النفس الإداري يجد فيها العديد من التعريفات التي ذكرها العلماء للروح المعنوية، والتي يؤكد كل منها جانب أو زاوية من هذه الروح تهم صاحب التعريف أو التفسير أكثر من غيرها ومن بين هذه التعريفات نذكر:

### يعرف الكسندر ليون (1954 Alexander Léon)

الروح المعنوية بأنها قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين لتحقيق هدف مشترك. (سلطان المشعان، 1994، ص196)

### الروح المعنوية كما في دراسة سلامة (1995):

مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد كما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له. (الجريسي، 2010، ص9-10)

يشير طه 1988 أنها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة والتي تتميز بالثقة في الجماعة وثقة الفرد في دوره في الجماعة وبالإخلاص للجماعة وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة. (الجريسي، 2010، ص11)

ويشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الفرعي الذي يجعل العامل راضيا عن عمله، ومقبلا عليه بحماس، وبعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجا مع زملائه .

وعرفها الزهواني 1992 بأنها محصلة مشاعر وأحاسيس وأراء الأعضاء نحو زملائهم، ونحو قياداتهم ونحو أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والناجمة عن تأثير بيئة العمل.

وأكد الشنواني (1988) بأن الروح المعنوية يمكن وصفها بأنها شعور متصل متعلق بالحماس، وهو يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر الجو بأن العاملين متحمسون ومتفائلون تجاه الأعمال التي يقومون بها، فإن هذا الجو السائد يوصف بأنه روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد قلقين وغير مستقرين، وغير راضين، يؤخذ ذلك على أنها مظاهر للروح المعنوية المنخفضة.

في حين بين فهمي "1981" لروح المعنوية بأنها ليست شيئاً محددًا، بل هي انعكاس لتصرفات متعددة، تعبر عن الحالة العامة للعلاقات الإنسانية، مثلها في ذلك مثل الصحة العامة، التي تعبر عن الحالة العضوية للفرد، وعليه فإن الروح المعنوية تمثل اتجاهات الفرد، وأحاسيسه، ومشاعره، ومستوى علاقاته مع رؤسائه وزملائه.

وتعرف الروح المعنوية أيضا بأن يؤدي كل فرد في المؤسسة واجبه وأن يراعي النظام، وأن يتحمس لعمله، وأن يتعاون مع زملائه، بحيث يكون ذلك عن طيب خاطر، دون أن يكون ذلك ناتجا عن ضغوط خارجية

ويعرف الغنام (2007) الروح المعنوية على أنها قدرة الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة، وثبات من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (طلال الجلابنة، 2011، ص196)

يشير موتك ( Monk 1994 ):على أن الروح المعنوية تشتمل على مشاعر، وطريقة في التفكير، ومعتقدات واتجاهات "ويعرف الروح المعنوية بأنها المشاعر التي يحملها العامل نحوى عمله وذلك اعتمادا على كيفية إدراكه لنفسه وللمؤسسة التي يعمل فيها. (وشاح، هارون، 2008، دون صفحة)

ويضيف إلى ذلك أن مستوى الروح المعنوية يعتمد على مدى إسهام المؤسسة في الاستجابات للحاجات العاملين وتوقعاتهم.

وتعرف الروح المعنوية أيضا على أنها الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة والتي تتميز في الثقة بالجماعة وإيمان الفرد بدوره فيها وبإخلاصه وولائه لها وعمله من أجل تحقيق أهدافها (مبارك القاسم، 2001، ص51)

أما الروح المعنوية للعاملين أو مصطلح الروح المعنوية أو روح الجماعة في مجال العمل، فيقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تتميز بالثقة في المؤسسة والولاء والإخلاص لها في جماعة العمل والتقدير الذاتي لدور كل عامل وأهميته لجماعة العمل والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له. (مبارك القاسم، 2001، ص53)

### أهمية الروح المعنوية:

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال، أصبحت ظاهرة شائعة جدا في مجال الإدارة الحديثة حيث أصبحت من الضرورات الملحة لكل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو تربوية ولهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال، نظرا لأنها تتعلق برضا الأفراد واندماجهم ضمن جماعة العمل وتجاوبهم مع أعمالهم فهذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد ولأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال وتصرفاتهم كانعكاس لمعنوياتهم، بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب، اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية، وإذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا وفعالا على تنشيط الكفاءات الإنتاجية وفي هذا المجال فإن الروح المعنوية المنخفضة لا تنعكس أثارها على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة فقط بل يتعدى أثارها أو نتائجها إلى خارج المؤسسة، فهي تؤثر على الاقتصاد الوطني ككل

كما تظهر أهميتها أيضا من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامتثالهم للاختياري التعليمات

واللوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، والولاء لها ولقاداتها والشعور بالفخر والانتماء لها ، أما إذا كانت متدهورة فهذا ينعكس بالضرورة على كل العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسستهم وكرههم لبعضهم البعض وكرههم لرؤسائهم ومنذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها الأفراد ، أصبحت مختلف الإدارات تهتم بوضع الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد ، وردود أفعالهم كما تقوم بخلق جو من الحماس والتعاون والتفاهم بين جماعات العمل مستعينة في ذلك بالأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع (جوادي، 2006، ص50-51).

### عوامل رفع الروح المعنوية:

هناك عوامل تؤثر على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد العاملين والموظفين ومن هذه العوامل مايلي:

1-تشجيع وترغيب الأفراد العاملين والموظفين والإداريين على تحقيق أهدافهم بصورة تتلائم مع أهداف المنظمة بشكل عام.

2-إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والإداريين والمراقبين الذين يقومون بمباشرة الإشراف والرقابة على الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأفراد العاملين والموظفين فكلما كان النظام الإشرافي والرقابي نظاما

مرنا وفعالاً ويتخذ سياسات إدارية حديثة في عملية الإشراف والمراقبة كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والموظفين إذ أن النظام الإشرافي والرقابي الفعال يعتمد على تشجيع الموظفين والأفراد العاملين كلما يتبع طرق وسياسات الوضوح في الأفكار والأعمال

3-درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين ذو درجة عالية كلما أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.(سرور الحريري،2012،ص142-143)

4-طريقة وكيفية التعامل مع الأفراد والموظفين و العاملين كلما كانت الطرق التي يتم التعامل بها مع الأفراد والموظفين طرقا بناءة وإيجابية كلما كان أداء الموظفين أفضل ومعنوياتهم أعلى.

5-تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين والأفراد بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإلى تقبل الموظفين والأفراد إلى تلقي مثل هذه الأوامر لتحسين الأداء العملي والإداري والوظيفي وإن من أهم العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين والعاملين هي درجة الإخلاص والولاء الوظيفي والرضا عن العمل الذي يقومون به في الشركات والمنظمات

-درجة رضا الأفراد والموظفين والعاملين عن المكافآت المالية والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم فكلما زادت المكافآت المادية الممنوحة للموظفين كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة الإنتاجية وزيادة أدائهم.

7-درجة ومدى معرفة استخدام الموظفين والإداريين والمهنيين للألات والمعدات التكنولوجية المتطورة الحديثة في المنظمة (سرور الحريري،2011،ص142)

8-التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة بحيث يشعرون بأنهم لم يضيعوا هذا الحق وأن روح العدالة قد روعيت في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العاملين في المؤسسة.



- 9-العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة فلا يرقى إلا من يستحق الترقية فعلا سواء عن طريق الأقدمية أو الاختبار دون أن تؤثر على ذلك أية أهواء شخصية أو اعتبارات ذاتية، بل تكون الموضوعية هي الرائد في الترقية أو المكافأة أو الجزاء. (عبد القادر طه، 1988، ص279-280)
- 10-دراسة اتجاهات العاملين وأرائهم ودراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها. (عبد القادر طه، 1988، ص281)

### خصائص الروح المعنوية:

يرى "البورت" أن هناك مجموعة من الخصائص الشخصية التي تحقق للفرد المستوى المناسب من الحالة النفسية والذهنية التي يطلق عليها الروح المعنوية وأهمها مايلي:

1- **قيم الفرد ومعتقداته:** الفرد الذي تبني حياته على قيم ومعتقدات راسخة تجعل حياته ذات قيمة الأمر الذي يجعله قادرا على مواجهة مطالب الحيات.

**إدراك الفرد لأهمية وظيفته في تحقيق قيمته:** على الفرد أن يكون مدركا لأهمية ماينجزه في وظيفته، كوسيلة لتحقيق القيم التي يؤمن بها ويحاول الدفاع عنها.

**اتساق قيم الفرد مع قيم الجماعة:** من المهم إن تكون قيم الفرد ومبادئه متصفة بصفة عامة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها، حيث يساعد

ذلك على التنسيق بين أفراد الجماعة لتحديد الهدف المشترك والسعي لتحقيقه.

ويمكن القول بأن الروح المعنوية هي: الحالة النفسية والذهنية التي تساعد الأفراد على العمل معا كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع

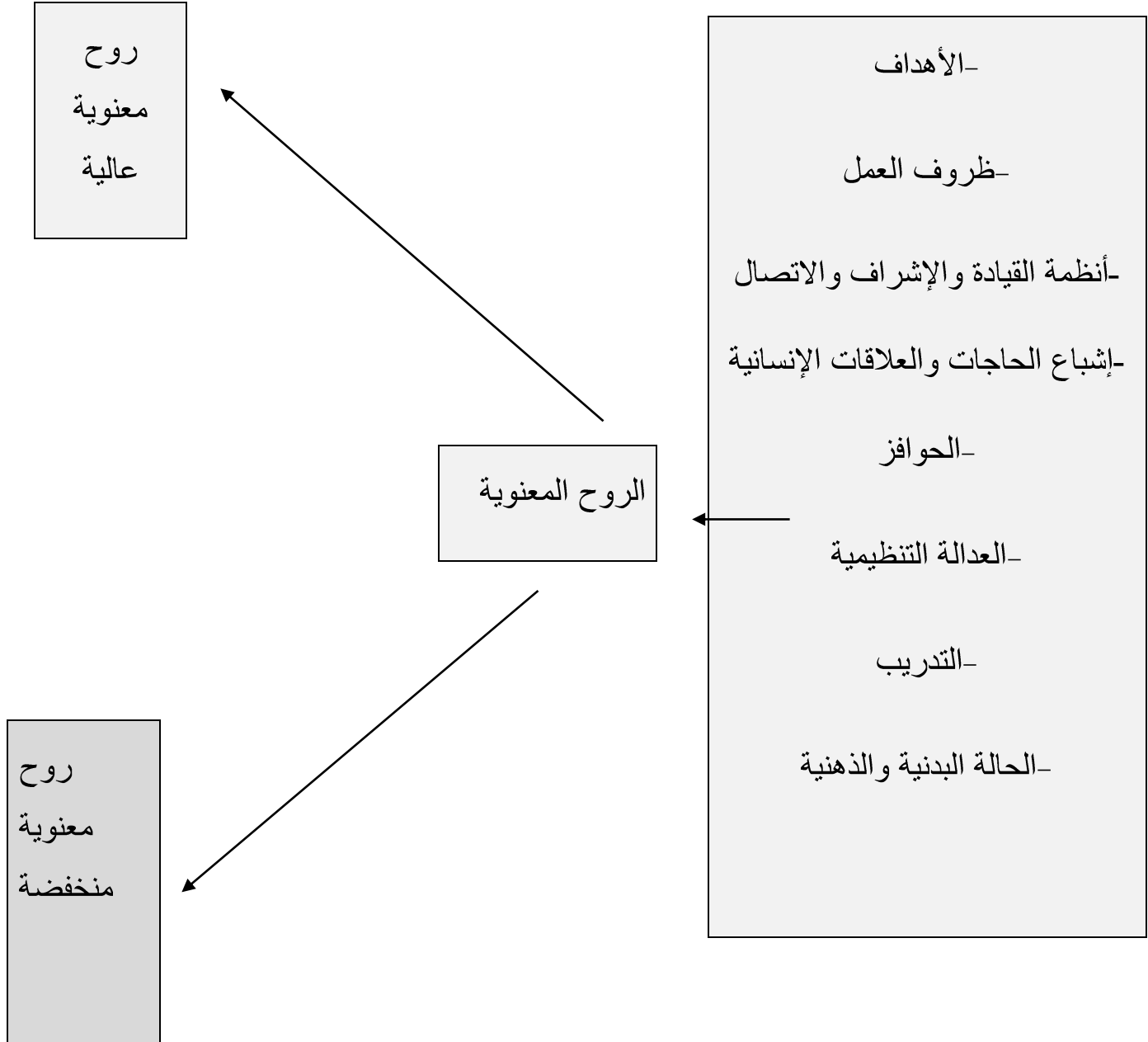
بينهم، للوصول إلى هدف مشترك متفق عليه ومرغوب فيه. (فتحي عكاشة، 1999، ص73-

## مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية:

لقد أشار الزهراني إلى أن هناك روح معنوية عالية وروح معنوية منخفضة وأن مظاهر الروح المعنوية العالية تتمثل في مشاعر الفرد والجماعة نحوى المؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وما يلاحظ على تصرفاتهم، وسلوكهم داخل المؤسسة وخارجها وقد أجمل مظاهر الروح المعنوية العالية فيما يلي:

- 1-الشعور بالرغبة في العمل والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في التنفيذ.
  - 2-شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.
  - 3-الحرص على تنفيذ خطة العمل في المواعيد المحددة.
  - 4-المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات.
- أما مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة فقد أجملها فيما يلي:
- 1-فقدان الاهتمام العام بالعمل.
  - 2-تدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات .
  - 3-التسرب الوظيفي.
  - 4-مخالفة اللوائح والتعليمات وكثرة التدمير والشكوى.(بن عبد الله الحربي،2005،ص16-17)

## مظاهر ومؤشرات الروح المعنوية



الشكل رقم(05): يمثل نموذج لدراسة الروح المعنوية. (الجريسي، 2010، ص38)

قياس الروح المعنوية:

تحاول الإدارة في أي مؤسسة أن تتعرف على الروح المعنوية للعاملين عن طريق ملاحظتهم العابرة أو مظهرهم وسلوكهم أثناء العمل، وعن طريق ما يكتبه المشرفون عن العمال من تقارير بين الحين والآخر، لكن هذه الأسباب ليست كافية تماما، فمن خصائص العامل حين تكون روحه المعنوية منخفضة ألا يفصح عن اتجاهه للأخريين بل يحفظه لنفسه، ويصدق هذا على وجه الخصوص حين يشعر أنه قد يرتبط ارتباطا شخويا بالسخط وعدم الرضا في المؤسسة، وعلى هذا فإذا أريد أن تقاس الروح المعنوية فلا بد من التوصل إلى الوسائل التي تشجع العمال عن التعبير عن شعورهم بأمانة، وإحدى الطرق المتبعة في هذه الحالة إجراء مسح استفتائي ملائما للمقتضيات التي دعت إلى إجراء البحث، ويطلب من العمال أن يجيبوا عن الاستفتاء ثم يضعوه في صندوق خاص أو يرسلوه بالبريد إلى مركز محايد للبحث، ومن تحليل النتائج يمكن التوصل إلى صورة شاملة لاستجابات العاملين على وجه العموم إضافة إلى طرق أخرى غير مباشرة، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة تستطيع أخذ فكرة عامة عن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية بطريقتين:

1- الطرق غير مباشرة: تعتمد الطرق غير المباشرة في قياس الروح المعنوية على بعض المؤشرات المتوفرة بصفة مستمرة في كل المؤسسات والتي تتجلى في السجلات التالية:

السجلات التي تبين وضعية الإنتاج من ارتفاع أو انخفاض والتي يقصد بها متوسط الإنتاج العمل وجودته، فإذا كان الإنتاج ثابتا لفترة زمنية معينة، ومقارنته بالإنتاج الفعلي وحساب نفقة عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه تتعادل مع بيعه مع تحقيق ربح مناسب ونسبة التكاليف قليلة بالنسبة للإنتاج الكلي، كان هذا دليلا على ارتفاع الروح المعنوية عند العمال، وأي زيادة في تكاليف الإنتاج ناتجة عن نقص الإنتاج وقلة الجودة التي تتمثل في كثرة التكاليف تعتبر دليلا على انخفاض الروح المعنوية.

-دورات العمل: إذ يعتبر ثبوت القوى العاملة في المؤسسة دليلا على وجود العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالروح المعنوية، بينما تدل زيادة معدل خروج العمال وتسربهم من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم دليلا على انخفاض الروح المعنوية.

- الشكاوي والتظلمات : والتي تعبر عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العمال وعلى الإدارة الرشيدة، أن تفحص هذه الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية، وليس من الضروري أن تكون هذه الشكاوي نتيجة لسوء الإدارة فحسب، إنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة التي يعمل فيها العامل ويجب أن تعنى الإدارة بتماسك الجماعات لأنها وحدات العمل، وكلما اتجهت نحو إزالة أسباب التوتر الداخلي البسيط علت على الاحتفاظ بروح معنوية عالية.

إضافة إلى سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.

-سجلات التقارير عن الحوادث التي تبين ارتفاعها وانخفاضها.

- السجلات الطبية التي تبين المرضى والمتمرضين.

**ب- الطرق المباشرة:** نظرا لتقدم الدراسات والبحوث النفسية و الاجتماعية والاحصائية واتساع نطاق المؤسسات وكبر حجم عدد العمال بها، فقد أصبح العديد من الباحثين يلجئون إلى طريقة القياس أو المسح عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات. (حديبي، 2009، ص96-97)

- **الاستبيانات:** تعتبر الاستبيانات من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستبيان بعض الأسئلة تعنى بالغرض المطلوب، وتوزع الاستمارات على العمال ليجيبوا على عدة تساؤلات في أوقات فراغهم ويعيدوا الاستمارات بعد ذلك.

- **المقابلة:** يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتخدم نفس غرض الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل، وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة، بمعنى أن يتم فيها تحديد جميع الأسئلة مقدما لتوجه إلى العامل، وقد تكون المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيهه، ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من قبل الباحثين ذوي الخبرة في

فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال لمصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة وإزالة مصادر

الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية. (حديبي، 2009، ص98)

### فوائد قياس الروح المعنوية:

يشير عويضة أن لقياس الروح المعنوية عدة فوائد تكمن أهمها فيما يلي:

1- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب .

2-تعتبر إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات .

معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعاملين بطريقة غير مباشرة (عويضة، 1996، ص164-

3-165)

### أهمية قياس الروح المعنوية:

يرى (1998) أن هدف قياس الروح المعنوية هو إخراج المشاكل التي تعاني منها المنظمة إلى

العراء وكشفها وبيان حقيقتها بحيث يمكن تحليلها وفهمها

ومعالجتها لأن النتائج التي يمكن الخروج بها لها قيمة وأهمية كبيرة. ومن مزايا قياس الروح

المعنوية أنها تلعب دورا هاما ورئيسيا في تنمية وتعزيز المشاعر والعلاقات الإنسانية. ويمكن

استخدام نتائجها في تشخيص الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المنظمة ووضع

الحلول الملائمة لهذه المشاكل مستقبلا، كما تعتبر أداة لقياس كفاءة الإدارة داخل المنظمة، كما

وتشعر الموظفين باهتمام الإدارة العليا في المنظمة بمصالحهم وحرصها على رفع الروح

المعنوية لهم، وتعد أيضا أحد وسائل تقييم الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة.

إن لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

- توضع الإدارة المستويات العامة للروح المعنوية للموظفين لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية والترفيهية المقدمة لهم.
- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المنظمة وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب، والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الحاجة المعنوية المنخفضة.
- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال والإدارة وهي أيضا وسيلة لتعبير الموظفين عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمنظمة وهي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور الموظفين بالمشاركة، واهتمام هذه الإدارة بهم وتخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين.
- إن قياس الروح المعنوية قد تؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للموظفين وذلك بطريقة غير مباشرة.
- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للموظفين، وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المنظمة. (أحمد العزام، 2013، ص46)

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول والذي انصب حول الروح المعنوية من خلال إبراز مفهومها وأهميتها والعوامل المؤدية إلى رفع الروح المعنوية والمؤثرات والمظاهر الدالة على ارتفاعها أو انخفاضها وفوائدها وقياسها وأهمية قياسها ومن هنا يمكن القول أن الروح

المعنوية هي كل ما يحس أو يشعر به أو يتبادر في ذهن العامل فتتجلى هذه الأخيرة في تصرفات وسلوكيات تعبر عن حالته النفسية اتجاه المؤسسة وتتكون بذلك لديه إما روح معنوية عالية أو منخفضة، واعتبارها عامل مهم لنجاح أي مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها وذلك من خلال فهم مشاعر وأحاسيس الأفراد وإعطائهم قيمة ومكانة والاهتمام بمتطلباتهم. مما يمكننا القول أن العلاقات الطيبة والاتصالات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تساهم في رفع الروح المعنوية على عكس العلاقات والاتصالات التي تتميز بالتوتر والتشويش تساهم في انخفاض الروح المعنوية كما أن هناك اعتبارات أخرى تساهم في رفع الروح المعنوية كفرص الترقية والتقدم والمكافآت المادية ورفع الرواتب والأجور التي تدفع بالمرؤوسين نحو أداء أفضل.



## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 1- تمهيد.
- 2- إجراءات الدراسة الاستطلاعية.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- حدود ومجالات الدراسة.
- 5- مجتمع وعينة الدراسة.
- 6 - أدوات جمع البيانات.
- 7- الأساليب الإحصائية

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم الدراسة الذي احتوى على تساؤلات وفرضيات للدراسة، التي كانت بمثابة منطلق للتحقق منها والإجابة عليها في دراستنا .

واستنادا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بمتغيريه الاتصال التنظيمي والروح المعنوية، سنتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية للدراسة من حيث استخدام منهج الدراسة وأدواتها وعينتها وأسلوب المعالجة الإحصائية.

مجالات الدراسة:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (01) يوضح مجالات الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية

أ-المجال ( المكاني ،الزمني ، البشري)

المجال المكاني	المجال الزمني	المجال البشري
<p>➤ أجريت دراستنا في جامعة ابن خلدون (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لولاية تيارت).</p> <p>➤ تقع هذه الجامعة شرق مدينة تيارت تم إنشائها سنة 2010 وتتوفر على 3000 مقعد</p> <p>بيداغوجي وتبلغ مساحتها حوالي 42000 متر مربع يتمدرس بها أكثر من 5000 طالب ويؤطرهم 180 أستاذ يوجد بها قسمان قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية.</p>	<p>➤ بدأت الدراسة التي قمنا بإجرائها من 23 فيفري إلى 29 فيفري 2016</p>	<p>➤ استهدفت دراستنا الأساتذة الجامعيين الدائمين، في كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبلغ مجتمع الدراسة 157 أستاذا موزعين كالتالي 78 أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية و 79 أستاذ في كلية العلوم الإنسانية</p>

العينة الاستطلاعية:

تمثل مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة، يجرى عليها البحث، وقمنا في دراستنا باختيار عينة عشوائية بسيطة شملت الأساتذة الدائمين في كل من (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) وتكونت عينتنا من (15) أستاذ وأستاذة.

### أدوات الدراسة:

#### ➤ أولاً: مقياس الاتصال التنظيمي:

اعتمدت الطالبتان على مقياس الاتصال التنظيمي المعد من طرف الأستاذ "بن موسى سمير" في إطار إعدادة لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان "عملية الاتصال في الوسط الجامعي وما تثيره من ردود أفعال سلوكية بأقسام علم النفس وعلوم التربية بالجامعات الجزائرية" حيث بلغت عينة الدراسة (320) أستاذا خلال السنة الجامعية 2011-2012، بإشراف الدكتور منصور مصطفى -جامعة وهران-التي نوقشت في 2015. ويعود عدم تعديلنا لهذا الاستبيان كونه يحوي نفس خصائص العينة والتي طبقت على الأساتذة الجامعيين وفي الوسط الجامعي وفي بيئة جزائرية.

❖ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان.

حيث تتوزع بدائل الإجابة كالآتي :

البدائل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

### الخصائص السيكومترية لمقياس الاتصال التنظيمي

## ❖ صدق الأداة:

استخدم صاحب الأداة الدكتور بن موسى سمير مقياس الاتصال التنظيمي ، حيث تم عرضه على (07) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص للحكم على صدقه ثم خضع للصدق الذاتي الذي كان (0.83) .

## ثبات الأداة :

قدر معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.70) وبلغت التجزئة النصفية (0.88) مما يؤكد ثبات الاستبيان المراد تطبيقه في هذه الدراسة .

## ثانياً: استبيان الروح المعنوية:

تم إعداد استبيان حول الروح المعنوية للأساتذة الجامعيين الدائمين في كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –جامعة ابن خلدون – ولاية تيارت ،المستمد من دراسة سعودية بعنوان\* أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة تكميلية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط) لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط لسنة 2008 من إعداد الطالب احمد بن محمد بن مهدي الخالدي وبإشراف الأستاذ رمضان بن أحمد عيد، وهذا بما يتناسب مع دراستنا ونوع البيئة التي أجرينا فيها هذه الدراسة ،وقد توزعت بدائل الإجابة بالنسبة لهذا الاستبيان كالتالي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
------	-------	--------	--------	--------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

وقد تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين :

#### القسم الأول:

عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث (القسم، الجنس، الدرجة العلمية)

#### القسم الثاني:

هو عبارة عن أبعاد الدراسة ويتكون من "42" فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

- بعد العلاقات الإنسانية: ويتكون من "15" فقرة.
- بعد الثقة في النفس: يتكون من "11" فقرة.
- بعد المكانة والتقدير: يتكون من "16" فقرة.

#### الخصائص السيكومترية للأداة:

#### ❖ صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين ، وهما صدق المحكمين وصدق المقياس.

#### ➤ صدق المحكمين:

عرضت الباحثان الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث بلغ عددهم (10) أساتذة متخصصين في علم النفس وعلم الاجتماع "بجامعة ابن خلدون" ولاية تيارت (أنظر قائمة الملاحق) وقد استجابت الباحثتان لأراء المحكمين وقامتا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

البعد	عدد الفقرات	الفقرات المحذوفة	الفقرات المعدلة	الفقرات المقبولة
بعد العلاقات الإنسانية	15 من العبارة 1 إلى 15	7،9،11،12،15	1،،10،5،6،2،	3،4،8،13، 15
بعد الثقة في النفس	11 من العبارة 16 إلى 26	23	16،17،18،20 24،25،22،19	12،16
بعد المكانة والتقدير	16 من العبارة 27 إلى 42	30،36،37،39	27،28،29،31 32،33،34،35،40	38،42

### ➤ ثبات الاستبيان

استخدمت الباحثتان طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان وقد كانت النتائج موضحة كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (02) يمثل الأساليب الإحصائية المستعملة لتأكد من ثبات الاستبيان الخاص

بالروح المعنوية.

الأبعاد	بعد العلاقات الإنسانية	بعد الثقة في النفس	بعد المكانة والتقدير	معامل الثبات الخاص بكل الأبعاد
➤ معامل ألفا كرونباخ	0.84	0.71	0.97	0.90
➤ التجزئة النصفية	0.84			

■ التعليق على الجدول:

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد، حيث كانت قيمته "0.84" بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية و"0.71" لبعد الثقة في النفس و"0.79" بالنسبة لبعد المكانة والتقدير وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد، حيث كانت قيمته "0.91" بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية و"0.84" بالنسبة لبعد الثقة في النفس و"0.88" بالنسبة لبعد المكانة والتقدير والجدول أدناه يوضح معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية والصدق الذاتي لكل الأبعاد:

ثانياً: الدراسة الأساسية

❖ مجتمع الدراسة:



يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وبناءاً على إشكالية الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة ابن خلدون -ولاية تيارت-

#### ❖ عينة الدراسة الأساسية:

تكون مجتمع الدراسة من (157) أستاذ جامعي دائم، وتم اختيار عينة الدراسة الأساسية على أساس قانون النسب المئوية والمتمثل في المعادلة الآتية: عدد الاستمارات الصالحة ÷ المجتمع الكلي × 100

وبتالي تم اختيار (60) (أستاذ وأستاذة) بطريقة عشوائية بسيطة.

#### والجدول رقم (03) يمثل توزيع استبيان الاتصال التنظيمي والروح المعنوية:

القسم	مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة في الدراسة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة
العلوم الاجتماعية	79	40	35	05	30
العلوم الإنسانية	78	40	37	07	30
المجموع	157	80	72	12	60

#### منهج الدراسة:

بناءاً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي العلائقي وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو

الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيق لاستخلاص دلالاتها وللوصول إلى نتائج وتعميمات عن الموضوع محل الدراسة، ومن الدراسات المرتبطة بموضوع دراستنا هي دراسة العلاقات التي تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، من حيث نوع الارتباط وقوته (دراسات إرتباطية أو كشف مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر، حيث أحدهما سبب والآخر نتيجة له. (دراسات سببية) والتوصل إلى بعض التعليمات المعلقة بالأسباب من خلال تحليل جوانب الإخلاف والتشابه (القحل، التل، 2007، ص48)

وقد استخدمنا مصدرين رئيسيين في جمع المعلومات:

أ-المصادر الثانوية:

اتجهنا في معالجة الإطار النظري في البحث إلى مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة .

ب-المصادر الأساسية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع المعلومات الأولية، من خلال الاستبيانات كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصا لهذا البحث. الأساليب الإحصائية المستخدمة : والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss19) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(04) يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة.

الاسلوب	استخدامه
---------	----------

<p>➤ للمعرفة متوسط استجابة أفراد العينة اتجاه أداة الدراسة</p>	<p>➤ المتوسط الحسابي</p>
<p>➤ مدى انحراف درجات أفراد العينة عن المتوسط العام</p>	<p>➤ الانحراف المعياري</p>
<p>➤ للتحقق من ثبات أداة الدراسة</p>	<p>➤ التجزئة النصفية</p>
<p>➤ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة</p>	<p>➤ معامل ألفا كرونباخ</p>
<p>➤ حساب العلاقة بين متغيرين</p>	<p>➤ معامل الارتباط بيرسون</p>

### خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل بعنوان الإجراءات المنهجية والذي احتوى على توضيح كامل ومفصل من خلال التعريف بمجالات الدراسة الميدانية كما شملت دراستنا وصف لأدوات الدراسة المستعملة لاستبائي الاتصال التنظيمي والروح المعنوية للذات تم استسقاءهم

من دراسات تناولت مثل هذه المواضيع وتم تعديلها بما يتلاءم والخصائص المناسبة لهاته الدراسة والتعريف بالخصائص السيكومترية للأداتين بالإضافة إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي الارتباطي العلائقي الذي يدرس العلاقة بين متغيرين والتركيز على الأساليب الإحصائية المستعملة كالانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية ومعامل الارتباط بيرسون الذين استعملوا في جمع وتحليل البيانات، ومنه ننتقل إلى الفصل الثالث أين سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على الفرضيات التي هي قيد دراستنا.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

2- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية  
للدراسة

3- خلاصة الفصل

خاتمة عامة

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والروح المعنوية، من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " ولاية تيارت" قمنا في دراستنا باختيار عينة عشوائية لاستطلاع رؤية الأساتذة الجامعيين في الجامعة ويختص هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها والتحقق من صحة الفروض ثم مناقشة نتائج الدراسة وذلك وفقاً للفروض المتبناة في دراستنا.

عرض ومناقشة النتائج:

1- عرض نتائج الفرضيات :

1-1 الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون.

الفرض الإحصائي:

لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون .

الجدول رقم (05) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

النتائج النتائج المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري s	معامل الارتباط $r$ بيرسون	sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال التنظيمي	109.65	15.10	0.34	0.007	58	0.01	دالة إحصائية
بعد العلاقات الإنسانية	19.83	2.96					

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وملاحظة النتائج المعروضة فيه نجد أننا حصلنا في المتغير الأول ألا وهو الاتصال التنظيمي على متوسط حسابي يساوي 109.65 وانحراف معياري قدره 15.10 أما بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية فقد كانت نتيجة

المتوسط الحسابي 19.83 فيما كانت نتيجة الانحراف المعياري 2.96 وتم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي قدر ب : 0.34 ومنه فالعلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وبعدد العلاقات الإنسانية دلالة إحصائية لان :

$$\alpha = 0.01 \quad \text{و} \quad sig = 0.007$$

وبتالي نرفض الفرض الصفري "H 0" ونقبل الفرض البديل "H 1"

### 1-2 الفرضية الجزئية الثانية:

مفاد هذه الفرضية أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس  
**الفرض الإحصائي:**

لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس.

النتائج	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل بيريسون	sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المتغيرات							



الاتصال التنظيمي	109.65	15.10	0.18	0.14	58	لا يوجد	غير دالة إحصائياً
الثقة في النفس	24.70	4.04					

الجدول رقم (06) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

من خلال قراءتنا للجدول رقم(06) والذي يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية فقد تحصلنا في الاتصال التنظيمي على متوسط حسابي قدره 109.65 وانحراف معياري يساوي 15.10 أما بالنسبة لبعد الثقة في النفس فقد بلغ المتوسط الحسابي 24.70 أما الانحراف المعياري كان 4.04 وفيما يخص معامل الارتباط بين المتغيرين فكانت نتيجته 0.18 ومنه فالعلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس غير دالة إحصائياً وبالتالي نقبل الفرض الصفري (H 0) ونرفض الفرض البديل (H 1)

### 3-1 الفرضية الجزئية الثالثة:توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال

التنظيمي وبعد المكانة والتقدير.

الفرض الإحصائي:لاتوجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير.

الجدول رقم(07) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	sig	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال التنظيمي	109.65	15.10	0.25	0.04	58	0.05	دالة إحصائية
بعد المكانة والتقدير	28.08	4.01					

الفرضية الجزئية الثالثة والأخيرة فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي 109.65 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 15.10 ، هذا فيما يخص متغير الاتصال التنظيمي وتحصلنا على متوسط حسابي قدره 28.08 وانحراف معياري يساوي 4.01 هذا بالنسبة للمتغير الثاني ألا وهو بعد المكانة والتقدير ومنه فالعلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير دالة إحصائية لأن :

$$\text{Sig}=0.04 \text{ و } 0.05\alpha=$$

وبالتالي نرفض الفرض الصفري "H 0" ونقبل الفرض البديل "H 1".

**استنتاج الفرضية العامة:**

انطلاقاً من الفرضيات الجزئية نستنتج ما يلي:

– توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية

– لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس.

– توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير.

### مناقشة نتائج الفرضيات :

#### 1-1 الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ابن خلدون .

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى تبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة ابن خلدون، لأن المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت (اقتصادية، اجتماعية، خدمائية) تعتمد بشكل رئيسي على الاتصال الذي يعتبر أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في أي مؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام من خلال مجموعة من المبادئ التي تعتبر شرطاً أساسياً في عملية الاتصال، كمبدأ الوضوح عن طريق صياغة لغوية واضحة ومفهومة وتكون هذه اللغة إما مكتوبة أو شفهوية ، التكامل والوحدة والمتمثل في التعاون بين أفراد المؤسسة والاهتمام والتركيز على مضامين الاتصال التي تعمل على إتاحة الفرصة للأساتذة لفهم الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال برامج وخطط وسياسات، كما تعمل الاتصالات على تسهيل عملية اتخاذ القرارات في جميع المؤسسات. من خلال توفير المعلومات والبيانات للأساتذة، الذين يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم. وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، تبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر عن العمل وتقديم الحلول والمشكلات العملية، وهنا تظهر علاقة الاتصال بالروح المعنوية حيث تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل. لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق

الأوامر والتعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة الأساتذة لذلك فيمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسئولا عن تدهور الروح المعنوية. وبناء على ما تم ذكره سابقا فنلاحظ أن للاتصال دور رئيسي ويعتبر الركيزة الأساسية وحجر الزاوية لكل مؤسسة ولا يكون هناك اتصال فعال إذ لم يرتبط بالعلاقات الإنسانية ، لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ونجاح المؤسسة يعتمد على عدة عناصر من بينها المعاملة الحسنة والطيبة والتي تقودنا إلى العلاقات الإنسانية، وطبيعة الاتصالات والتي تؤثر بشكل أو آخر على الأساتذة العاملين فيها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، ونظرا للأهمية القصوى للاتصالات والعلاقات الإنسانية. فلقد ركزت الكثير من الدراسات على هذا الموضوع ومن بينها دراسة أو تجارب الهاوثورن 1927 في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة (وسترين اليتريك) أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينصص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ،وقد قام فريق من الباحثين يقودهم (التون مايو) و(روشلزبرج) من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة وقد فوجئ عدد من الباحثين بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج : من بينها أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية . ومن هنا تظهر أهمية الاتصالات باعتبارها وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين إضافة إلى دراسة (كاتز) (كوبي) (موريس ) 1950 حيث خلصت هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تفتح العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضيع الوقت مما أدى إلى أن يتقبل العاملون

الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب وخاطر واقتناع ومن هنا نستنتج أنه لا يكون للاتصال الفعال أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل قريباً منهم ، وهذا ما يبين أهمية الاتصال وتأثيره على العلاقات الإنسانية إضافة إلى هاتين الدراستين نجد بجانب هذا أيضاً مسح معهد غالوب 1998 بعنوان " دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل " ومن النتائج التي توصل إليها المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي:

أ-التأكيد على العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم ففي الوحدات التي كان العاملون يشعرون فيها بالرضا كانت أكثر نجاح كما يعكس هذا المسح التحدي المستمر الذي يواجهه المدراء والموجهين في مساعدة العمال على تقديم ما هو أفضل عندهم.

ب- تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال .

ج- إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.

ومن هنا نستنتج أهمية الاتصال التنظيمي بين القائد والمرؤوسين ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية وزيادة الإنتاج.

### 1- 2 الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ابن خلدون.

استناداً لما تم التوصل إليه في الفرضية الجزئية الثانية التي تقرر بعدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس لأن كل المنظمات باختلاف أنواعها وعلى حسب طبيعة نشاطها سواء كانت مؤسسات اقتصادية ، تربوية نجد فيها الاتصال الرسمي الذي ينص على إصدار الأوامر والتعليمات والتي تكون صادرة عن الإدارة العليا وما على بقية الأساتذة سوى التقيد بهذه التعليمات ، في الاتصالات الرسمية تحدد ما يتعلق بالقوانين الداخلية الخاصة

بالمؤسسة التي تكون وفق نشاط المؤسسة ومكانتها وتعتبر الاتصالات الرسمية هي الدعامة الأساسية التي تبقى عليها النظم لأنها قاعدة أساسية في التنظيم الفعال لأية مؤسسة وتكون وفق هيكل تنظيمي محدد وهذا ما يقودنا إلى تشكيل اتصالات غير رسمية التي تنشأ بين الأساتذة من خلال إقامة فرق التكوين ومن خلال مشاركة الإدارة الأساتذة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمشاريع ، اقتراح الحلول للمشاكل العالقة وتنظيم الملتقيات والندوات العلمية مما يولد لدى الأساتذة المحبة والألفة والتعاون والمساندة. ومن هنا يتضح لنا أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في بناء المؤسسات ورفقيها، وبالرغم من أن الاتصالات داخل المؤسسة تلعب الدور الفعال والمهم في نجاح هذه المؤسسات لكن تبقى الاتصالات وحدها لا تكفي في تعزيز الثقة في النفس لدى الأساتذة الجامعيين لأن الواقع الذي يعيشه الأستاذ الجامعي لا ينحصر على جانب الاتصال فقط، وإنما يتأثر بعدة عوامل كالعوامل الاجتماعية والمتمثلة مثلا في عدم وجود سكنات وظيفية للأساتذة، عدم توفر النقل وزيادة على ذلك المشاكل التنظيمية بالمؤسسة الجامعية كعدم وجود قاعات تدريس كافية من أجل التدريس وإن وجدت القاعات فإنها لا تكفي لجميع الطلبة لصغر حجمها والاحتفاظ الملحوظ في تزايد عدد الطلبة الجامعيين الذي يدفع بالإدارة الجامعية إلى العشوائية في توزيع الطلبة على القاعات مما ينتج عن ذلك ضياع وقت الأستاذ والطالب في البحث عن القاعات وكل هذا من شأنه أن يولد ضغوط لدى الأستاذ والطالب معا مما يؤثر سلبا على الأستاذ فيشعر بالتوتر والقلق ضغوط مما ينقص من إنجازته وبالتالي ينتج عن هذا تدني الثقة في النفس، زيادة على تصرفات الطلبة غير المسئولة لعدم احترامهم وحضورهم للمحاضرات وعدم التقيد بالبحوث والواجبات المسندة لهم ، عدم احترام أوقات الدخول للحصص والفوضى الكبيرة للطلبة سواء داخل القاعات أو خارجها فيؤدي ذلك إلى نقص في التركيز وعدم الاستيعاب ومن ثم تشويش للطلبة في حد ذاتهم وعدم فهمهم الجيد، إضافة إلى التعب الجسدي والنفسي للأستاذ مما يؤدي به إلى

YOUNIS الاحتراق النفسي. ومن بين الدراسات التي تتوافق مع دراستنا دراسة (1987)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدوافع الداعية إلى قرار أعضاء هيئة التدريس مدارس الثانوية في الصومال لمواصلة مهنة التدريس أو تركها وتوصلت هذه الدراسة إلى مايلي: عدم الرضا عن الرواتب والترقيات، مكانة مهنة التعليم، اتجاهات الطلبة وانضباطهم ، مستوى

التعليم ، ظروف ومكان العمل المادية وهذا يعكس لنا أنه توجد ثقة بالنفس متدنية جدا، وذلك غياب عنصر التنظيم والرقابة من قبل المسؤولين . ومن الدراسات التي تتوافق مع دراستنا دراسة ناجي (1987) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في جنوب المملكة العربية السعودية وبين مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدير وهذا يدل على أن السلوك القيادي سواء كان (بيروقراطي، ديمقراطي ) فإنه يؤثر على الروح المعنوية لدى الأساتذة بصفة عامة وعلى ثقتهم بنفسهم بصفة خاصة.

### 3 الفرضية الجزئية الثالثة:1-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ابن خلدون.

بناء على ما تم التوصل إليه في الفرضية الجزئية الثالثة التي تقرر بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير كون أن الاتصالات في المؤسسة ضرورة حتمية لا بد من وجودها لأنها تربط بين المستويات الإدارية المختلفة (عليا، وسطي، تنفيذية) حيث تأخذ الاتصالات التنظيمية شكل الاتصال النازل من الإدارة العليا إلى التنفيذية أو اتصالات أفقية تكون عبر المستويات الإدارية من نفس المستوى أو اتصالات صاعدة تكون من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا. هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما في الاتصالات غير رسمية نجد فيها فرق العمل كفرق التكوين الخاصة بالأساتذة في الجامعة والاتصالات بين الإدارة والأساتذة في مجال العمل ومجالات أخرى لأنه لا يخلو أي مجال من العلاقات الإنسانية لأنها بمثابة دعامة تبنى عليها بقية العلاقات الأخرى. ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها وتأثرها بالاتصالات ونظرا للأهمية القصوى التي تلعبها الاتصالات في التنظيمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية فإنها تشكل العمود الفقري لنجاح المؤسسات وتميزها وتحقيق مناخ تنظيمي ملائم للعمل يشجع ويحفز العمال لتحقيق الجودة في الإنتاج والولاء

التنظيمي لها، وتبقى الاتصالات التنظيمية تلعب الدور الفعال في أي مؤسسة وعلى رأسهم الجامعة حيث تعتبر هذه الأخيرة دعامة أساسية في شعور الأساتذة بالمكانة والتقدير، كونهما تتأثر بعدة اعتبارات لأن مكانة الأستاذ متعلقة باجتهاداته، ودرجته العلمية التي تحصل عليها، إتقانه لعمله وخبرته المهنية ومدى تحقيقه لأهدافه الشخصية وأهداف الجامعة. هذا كله يدفعه إلى تقديره لذاته وثقته العالية بنفسه والشعور بالتميز، زيادة على أن مشاركة الإدارة الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بالمشاريع والخطط التطويرية في الجامعة يعزز مكانة الأساتذة ويشعرون بقيمة دورهم وأهمية مكانتهم، لأن المعاملة الإنسانية اللائقة لكرامة الأستاذ تفرض نفسها عاملا رئيسيا جديرا بالاهتمام والعناية، فهو المحرك الرئيسي للعمل التربوي، فإن لم يحظى الأستاذ بالاهتمام والتقدير والاحترام فإن روحه المعنوية تنخفض وتقل فاعليته وإنتاجيته وهذا ما بينته هذه الدراسة.

الروح المعنوية وأثرها على الإنتاج الصناعي " لزار علي"، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر (1986) دراسة تطرق فيها الباحث إلى الإشكالية التالية ماهية الظروف والعلاقات التي يعمل في إطارها العمال؟ وهل تساهم في تحديد معنوياتهم وما مدى تأثير هذه المعنويات في تصرفاتهم؟ ومشاعرهم نحو المؤسسة ككل؟ وقد افترض الباحث إن الظروف الفيزيائية الملائمة والإشراف الديمقراطي يساهمان في رفع المعنوية كما أن مستوى شروط معيشة العمال المادية وعلاقتهم فيما بينهم تؤثر في معنوياتهم سلبا وأجبا وأن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاج ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية ظروف العمل الجغرافية والمعيشية غير ملائمة وهذا ما أثر سلبا على معنويات العمال وأغلبية العمال يتميزون بالتضامن والتماسك وهذا ما أدى بهم إلى التحلي بمعنوية مرتفعة. ومن هنا نصل إلى أن الروح المعنوية تتأثر بالاتصالات المتمثلة في أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعكس وجود اتصالات غير رسمية في المؤسسة وهذا ما أدى إلى شعور العمال بالمكانة والتقدير، مادفعهم إلى التضامن والتماسك فيما بينهم رغم ظروف العمل المادية والجغرافية القاسية.

**الفرضية العامة:**



توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة ابن خلدون بولاية تيارت

- بناء على ماتم التحصل عليه من خلال الدراسة الميدانية والتي احتوت على ثلاث فرضيات عبرت الفرضية الأولى على وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية ، في حين أن الفرضية الثانية توصلت نتائجها إلى عدم وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس، أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والأخيرة فقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير وهذا ما أكدته المعالجة الإحصائية لهذه الفرضيات الجزئية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا المتعلقة بالفرضيات التي سبق ذكرها والجانب النظري لدراستنا وما احتواه من معلومات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي والعلاقات الإنسانية هذا فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى، في حين أن الفرضية الجزئية الثانية تقرر بعدم وجود علاقة إرتباطية بين كل من الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس أما بالنسبة للفرضية الجزئية الأخيرة ،فهي تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير ، وقد يرجع انعدام العلاقة في الفرضية الجزئية الثانية إلى عدة عوامل كاتجاهات و ذهنيات وأفكار وتطلعات الأساتذة، وقد يعود هذا أيضا إلى أن الثقة في النفس لا تتأثر بالاتصالات وإنما بعدة اعتبارات أخرى ترجع للأستاذ في حد ذاته أو عوامل خارجية أخرى.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ماتم التطرق اليه في الإجراءات المنهجية التي كانت بمثابة انطلاق لدراستنا الأساسية من خلال ضبط الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدقها وثباتها. استطعنا المرور لهذا الفصل الأخير الذي احتوى على عرض النتائج وتحليلها والتأكد من صدق الفرضيات ومدى وجود علاقة إرتباطية بين متغير الاتصال التنظيمي وأبعاد الروح المعنوية المتمثلة في العلاقات (الإنسانية، الثقة في النفس، المكانة والتقدير)

وبناء على النتائج المتحصل عليها فقد تحققت الفرضية الجزئية الأولى التي تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال لتنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية، أما فيما يخص الفرضية

الجزئية الثالثة فتوصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير في حين لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية ، بحكم أن الروح المعنوية بصفة عامة والثقة في النفس بصفة خاصة تتأثر بعدة عوامل قد تتدخل فيها المؤسسة التي يعمل فيها الأستاذ، وعوامل أخرى تكون خارجة عن سيطرته، كظروف الأستاذ الاجتماعية .

ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي سلطنا فيها الضوء على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية في المؤسسة الجامعية وهذه الدراسة تعتبر بمثابة انطلاقة لدراسات أخرى في الروح المعنوية بأبعاد أخرى غير الأبعاد التي تم ذكرها أو البحث في نفس الموضوع لأن المؤسسات تتغير وتتطور وتتجه نحو الرقي إضافة إلى أن سلوكيات وتصرفات الأفراد في تغير مستمر أيضا. ومن هنا يظهر موقع دراستنا باعتباره نقطة انطلاق لاستمرار البحث فيه لأن الروح المعنوية هي المحرك لكل نشاط إنساني في أي مؤسسة، واستنادا لما تم التوصل إليه في دراستنا حيث تم الخروج بعدة توصيات والتي كانت كالاتي :

1- الاتصالات التنظيمية تعتبر عصب الجامعة ولهذا يجب مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

2- تفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصالات لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات.


3- تقوية الاتصالات غير الرسمية بين الأساتذة والإدارة، الأساتذة والطلبة لأنها تؤثر على الروح المعنوية بصفة عامة والعلاقات الإنسانية بصفة خاصة.

4- ضرورة توفير جو ملائم للتدريس من خلال (تطوير وسائل التدريس والقضاء على مشكل الاكتظاظ) من أجل رفع الروح المعنوية لدى الطالب الجامعي والأستاذ على وجه الخصوص للارتقاء بعمله.

5- الاستفادة من أفكار وآراء الأساتذة وذلك لرقى الجامعة وجعلها من أحسن الجامعات

الجزائرية.



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

# خاتمة

خاتمة:

يعتبر البحث العلمي مادة ضرورية وأساسية لرفي بأية امة وتطويرها في أي مجال وعلى كافة الأصعدة، وبناء على هذا فان البحث العلمي يجب أن ينطلق من واقع الظاهرة التي يود الباحث دراستها ،وعلى هذا الأساس وكوننا طلبة جامعين أثار انتباهنا موضوع الاتصال التنظيمي والروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعين الدائمين ،وعلى هذا الأساس قمنا بابناء فرضيات كانت منطلق لدراستنا من اجل معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعض أبعاد الروح المعنوي والمتمثلة في بعد العلاقات الإنسانية، وبعد الثقة في النفس ، وبعد المكانة والتقدير .

ومن خلال ماتم جمعه من معلومات حول الجانب النظري فيما يخص متغير الاتصال التنظيمي والروح المعنوية استطعنا معرفة أهمية الاتصال الذي يتم بطريقة رسمية وغير رسمية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والذي يسهم بدوره في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، سواء اكان هذا الاتصال صاعد أو نازل أو أفقي أو غيره من الاتصالات .

إذ يعتبر حلقة أساسية في بناء المنظمات وتحقيق أهدافها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل منصب، زيادة على أن الاتصال التنظيمي يمثل محور أساسي لتأثيره على الروح المعنوية لان هذا الأخير سواء كان سلبيا أو ايجابيا يؤثر في الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ويظهر ذلك في سلوكا تهم تجاه منظماتهم ،ورؤسائهم وعملهم وزملائهم في العمل لان الفرد العامل في أي مؤسسة لابد أن يتواصل مع العاملين فيها بحكم أن الفرد كائن اجتماعي بالدرجة الأولى ،وبحكم أن الفرد لا يستطيع العمل لوحده وهذا ما ينتج عنه وجود علاقات إنسانية

وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا هذه بداية من إشكالية الدراسة وفرضياتها ،مرورا بالجانب النظري ،والإجراءات المنهجية ،التي تعتبر "نقطة أساسية" تبنى عليها الدراسة الميدانية والتي تؤكد مدى صدق فرضيات الدراسة المتبناة .وبناء على النتائج الكمية التي توصلت إليها دراستنا من خلال عرض ومناقشة هذه النتائج تم تأكيد الفرضية الجزئية الأولى التي تقر بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية ،أما الفرضية

## خاتمة

---

الجزئية الثانية فكان مفادها عدم وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس، أما فيما يخص الفرضية الجزئية الأخيرة أثبتت أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير .

وبناء على هذه النتائج تم التحقق من مدى صدق هذه الفرضيات ومدى تحققها على عينة الدراسة التي استهدفت الأساتذة الجامعين "الدائمين" في كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون لولاية تيارت، وما النتائج التي توصلت إليها دراستنا إلا نتائج نسبية مؤقتة حيث يبقى موضوع دراستنا موضوع متشعب يمكن الباحثين البحث فيه خاصة وان البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية تبقى نتائجه نسبية، كون أن سلوكيات الفرد تتميز بالتغير المستمر



# قائمة المراجع



قائمة المراجع

الكتب:

- 1- العيسوي ، أحمد(2014).مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال. القاهرة (مصر):دار الكتاب الحديث.
- 2-الصيريفي،محمد(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى الجماعات الإسكندرية(مصر):المكتب الجامعي الحديث.
- 3-التل، وائل عبد الرحمن، القحل، عيسى، عيسى محمد(2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط 2. عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 4-الحريري،محمد سرور(2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. ط1. عمان (الأردن): دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 5-الحريري، محمد سرور(2011).الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.ط1 . عمان (الأردن):مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 6-المشعان،عويد سلطان (1994). علم النفس الصناعي. ط 1 . بيروت (لبنان) : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 7-الهاشمي، لوكيا(دون سنة). السلوك التنظيمي. دون طبعة. الجزء 2 . عين ميله(الجزائر):دار الهدى للنشر والتوزيع.
- 8-المغربي،محمد الكامل(2010). السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم).ط4 . عمان (الأردن):دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 9- العيد، عاطف عدلي، العيد، نهى عاطف (2010). مدخل الى الاتصال (مفاهيمه، مجالاته، أنواعه ووسائله تاريخه وتأثيراته). القاهرة (مصر): دار الفكر العربي.
- 10- المزاهرة، منال هلال (2012). نظريات الاتصال. ط 1 . عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

- 11- الغزو، فانتن عوض(2010). القيادة والإشراف الإداري. ط1 . عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12- سنوسي، عبد الوهاب (2009). المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم). دون طبعة. الجزائر (الجزائر): دار النجاح.
- 13- صالح الطويل، هاني عبد الرحمن(2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط4. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع
- 14- غياث، بوفلجة (د. س). مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- عقلة، محمد يوسف(2011). إدارة الأفراد. ط1. عمان (الأردن): دار البداية ناشرون وموزعون.
- 16- عكاشة، محمد فتحي(1999). علم النفس الصناعي. الإسكندرية (مصر): مطبعة الجمهورية.
- 17- عبد القادر طه، فرج (1988). علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط6. القاهرة (مصر): دار المعارف.
- 18- عبد المجيد إبراهيم، مروان(2000). أسس البحث العلمي (لإعداد الرسائل الجامعية). ط1. عمان (الأردن) : مؤسسة الوراق.
- 19- محمد صالح، عماد فاروق (2010). الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية. ط1 . أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة): دار الكتاب الجامعي.
- 20- ماهر، أحمد (2012). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. ط2. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية.
- 21- مبارك القاسم، بديع محمود(2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 22- محمد دويدار، عبد الفتاح (1999). مناهج البحث في علم النفس. ط2. الإسكندرية (مصر): دار المعرفة الجامعية.
- 23- محمد، عويضة كامل (1996). علم النفس الصناعي. بيروت(لبنان): دار الكتب العلمية

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 24- الشهري، علي حسن(2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. قسم العلوم الإدارية.
- 25- الجريسي، بدره محمد(2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير بالعلوم الإدارية. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 26- الحربي، بن عبد الله(2005). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحماية المدنية. قسم علوم التربية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض(السعودية).
- 27- الجلابنة. مصطفى طلال(2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلا د ليفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم.
- 28- أحمد عزام، أحمد عزمي(2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. قطاع غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة(فلسطين).
- 29- بن داود، العربي(2008). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية(دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع والديمغرافيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 30- جلال الدين، بوعطيط(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير شعبة علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمود منتوري. قسنطينة.

- 31- حديبي، سمير (2009). حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات-c-p-G) على العمال المنفذين بعين سمارة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. قسم علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 32- حمزة، جوادي (2006). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس والعلوم التربوية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 33- رماش، صبرينة (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع. قسم علم الاجتماع والديمقراطية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. فرع تسيير وتنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 34- سوايغ، دارين (2009). الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. قسم علم الاجتماع والديمقراطية. كلية العلوم الإنسانية. تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 35- طبش، مصعب إسماعيل (2008). دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. مذكرة تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. عمادة الدراسات العليا كلية التجارة. الجامعة الإسلامية (غزة).
- 36- عليان السفيني، فاطمة (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- 37- ملياني، بو بكر (2010). تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم

## قائمة المراجع

الاقتصادية. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. فرع تنظيم الموارد البشرية.

38- محمد، شريط الشريف(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سون لغاز عنابة. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير. قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.

39- ميلود، طبيش(2011). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. فرع علم الاجتماع والاتصال في المنظمات. جامعة قاصدي مرباح(ورقلة).

40- هناء، مارس(2008). أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة " دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي والسلوك التنظيمي. قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة. بالنسبة للمجلات والجرائد:

41- هارون، رمزي و وشاح، هاني(2008). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم . المجلد السادس. العدد الثاني.

42-HeLLeweg.s.A. and s.LPhillips .1980. Communication and productivity: Organizations :Astate- of – the – Art Revilw,in Proceedings Of the 40 the A annual A academy of m management

# فهرس الملاحق

تأبج الدراسة الاستطلاعية

تأبج الدراسة الأساسية

حساب صدق الاتساق الداخلي لبعده العلاقات الإنسانية

Corrélations

		r1	r3	r4	r6	r7	total
r1	Corrélation de Pearson	1	,574*	,473	,531*	,688**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,025	,075	,042	,005	,001
	N	15	15	15	15	15	15
r3	Corrélation de Pearson	,574*	1	,627*	,667**	,614*	,595*
	Sig. (bilatérale)	,025		,012	,007	,015	,019
	N	15	15	15	15	15	15
r4	Corrélation de Pearson	,473	,627*	1	,353	,442	,525*
	Sig. (bilatérale)	,075	,012		,196	,099	,045
	N	15	15	15	15	15	15
r6	Corrélation de Pearson	,531*	,667**	,353	1	,496	,652**
	Sig. (bilatérale)	,042	,007	,196		,060	,008
	N	15	15	15	15	15	15
r7	Corrélation de Pearson	,688**	,614*	,442	,496	1	,587*
	Sig. (bilatérale)	,005	,015	,099	,060		,022
	N	15	15	15	15	15	15
total	Corrélation de Pearson	,786**	,595*	,525*	,652**	,587*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,019	,045	,008	,022	
	N	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

حساب صدق الاتساق الداخلي لبعء الثقة بالنفس

### Corrélations

		r11	r13	r14	r15	r16	r18	total
r11	Corrélation de Pearson	1	,613*	,727**	,671**	,591*	,241	,622*
	Sig. (bilatérale)		,015	,002	,006	,020	,386	,013
	N	15	15	15	15	15	15	15
r13	Corrélation de Pearson	,613*	1	,844**	,706**	,367	-,040	,575*
	Sig. (bilatérale)	,015		,000	,003	,179	,888	,025
	N	15	15	15	15	15	15	15
r14	Corrélation de Pearson	,727**	,844**	1	,837**	,435	,130	,729**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,105	,644	,002
	N	15	15	15	15	15	15	15
r15	Corrélation de Pearson	,671**	,706**	,837**	1	,394	,100	,657**
	Sig. (bilatérale)	,006	,003	,000		,147	,723	,008
	N	15	15	15	15	15	15	15
r16	Corrélation de Pearson	,591*	,367	,435	,394	1	,401	,716**
	Sig. (bilatérale)	,020	,179	,105	,147		,138	,003
	N	15	15	15	15	15	15	15
r18	Corrélation de Pearson	,241	-,040	,130	,100	,401	1	,618*
	Sig. (bilatérale)	,386	,888	,644	,723	,138		,014
	N	15	15	15	15	15	15	15



total	Corrélation de Pearson	,622*	,575*	,729**	,657**	,716**	,618*	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,025	,002	,008	,003	,014	
	N	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

حساب صدق الاتساق الداخلي لبعدها المكانة والتقدير

### Corrélations

		r21	r22	r24	r25	r26	r28	r30	total
r21	Corrélation de Pearson	1	,507	,577*	,099	,065	,571*	,104	,528*
	Sig. (bilatérale)		,054	,024	,725	,818	,026	,713	,043
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r22	Corrélation de Pearson	,507	1	,685**	,321	,664**	,715**	,130	,684**
	Sig. (bilatérale)	,054		,005	,243	,007	,003	,644	,005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r24	Corrélation de Pearson	,577*	,685**	1	,370	,477	,732**	,366	,781**
	Sig. (bilatérale)	,024	,005		,175	,073	,002	,180	,001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r25	Corrélation de Pearson	,099	,321	,370	1	,765**	,386	,070	,656**
	Sig. (bilatérale)	,725	,243	,175		,001	,155	,804	,008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r26	Corrélation de Pearson	,065	,664**	,477	,765**	1	,573*	,121	,597*

	Sig. (bilatérale)	,818	,007	,073	,001		,026	,669	,019
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r28	Corrélation de Pearson	,571*	,715**	,732**	,386	,573*	1	,250	,690**
	Sig. (bilatérale)	,026	,003	,002	,155	,026		,369	,004
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
r30	Corrélation de Pearson	,104	,130	,366	,070	,121	,250	1	,544*
	Sig. (bilatérale)	,713	,644	,180	,804	,669	,369		,036
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
total	Corrélation de Pearson	,528*	,684**	,781**	,656**	,597*	,690**	,544*	1
	Sig. (bilatérale)	,043	,005	,001	,008	,019	,004	,036	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Fiabilité

حساب ألفا كرونباخ لبعء العلاقات الإنسانية

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	5

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

حساب ألفا كرونباخ لبعده الثقة بالنفس

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	6

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

حساب ألفا كرونباخ لبعدها المكانة والتقدير

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	7

## Fiabilité

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بكل الأبعاد

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	18

## Fiabilité

حساب التجزئة النصفية الخاصة بكل الإبعاد

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,850
		Nombre d'éléments	9 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,822
Nombre d'éléments		9 <sup>b</sup>	
		Nombre total d'éléments	18
Corrélation entre les sous-échelles			,743
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,853
	Longueur inégale		,853
Coefficient de Guttman split-half			,841

a. Les éléments sont : r1, r3, r4, r6, r7, r11, r13, r14, r15.

b. Les éléments sont : r16, r18, r21, r22, r24, r25, r26, r28, r30.

## Corrélations:

نتائج الدراسة الأساسية  
مستخرج من (spss19)

حساب العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد العلاقات الإنسانية

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الإتصال	109,6 500	15,10 172	60
العلاقات الإنسانية	19,83 33	2,964 00	60

### Corrélations

		etisal	alakat
الإتصال	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60	,347** 60
العلاقات الإنسانية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,347** 60	1 60

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## Corrélations

حساب العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد الثقة في النفس

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الإتصال	109,6	15,10	60
	500	172	
الثقة في النفس	24,70	4,043	60
	00	41	

## Corrélations

	etisal	tika
الإتصال	1	,188
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,149
N	60	60
الثقة في النفس	,188	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,149	
N	60	60

## Corrélations

حساب العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد المكانة والتقدير

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الإتصال	109,6	15,10	60
المكانة والتقدير	28,08	4,018	60
	500	172	
	33	14	

### Corrélations

	الاتصال	المكانة والتقدير
الاتصال	1	,258*
المكانة والتقدير	,258*	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N	60	60

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).