



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر-باتنة



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية

نسق الاتصال و علاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة.

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

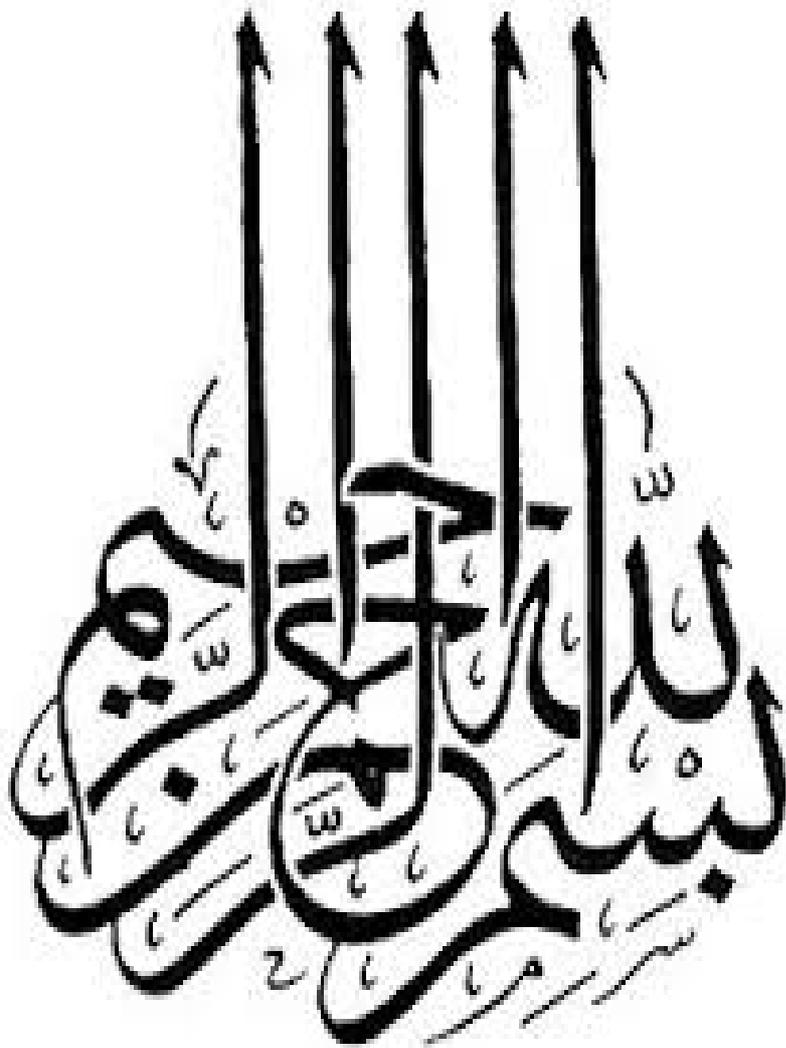
إشراف الدكتور :
كمال بوقره

إعداد الطالب :
وليد عبدلي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أحمد بوذراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة	رئيسا
كمال بوقرة	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر باتنة	مشرفا ومقررا
مختار بشتلة	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر باتنة	عضوا
محمد العيد مطمر	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر باتنة	عضوا

السنة الجامعية: 2013 - 2014



شكر وتقدير

احمد الله سبحانه و تعالى على جوده ومنه وفضله و احسانه
بتوفيقه لي بانجاز هذا البحث فالشكر والحمد لله الذي أعانني على بلوغ
هذه المرحلة وأنار لي السبيل لإتمام هذا البحث المتواضع

ويسرني بعد ذلك أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرفان و كل
التقدير والاحترام للأخ و الاب و الصديق و الاستاذ الدكتور : كمال بوقره
الذي لطالما عرف بحبه و اخلاصه و مساعداته لطلبته في سبيل العلم
والمعرفة و الرشاد والذي لم يبخل عليّ يوماً بنصائحه وإرشاداته
بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيّمة، فكان لي ولا يزال القدوة والمعلم
المثالي.

و الشكر لمن ساهم ولو بالقليل أو بالكثير في إثراء هذا العمل المتواضع
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة الأصدقاء والأساتذة الزملاء في قسم
الإعلام و الاتصال و الشكر كذلك لأساتذة قسم علم الاجتماع الذين أشرفوا
على تكويننا وساهموا في دفعنا لتحقيق الأحسن فكانوا شموسا في لياينا
الحالكة، ونبراسا أضاء لنا طريق الحياة

وأخيرا وليس آخرا أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم
بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع .

وليد عبلي

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	جدول رقم (01) يبين محكات المقارنة بين المسارات الأربعة للاتصالات	01
94	الجدول رقم (02) يوضح لنا أهمية الالتزام الوظيفي.	02
103	جدول رقم (03) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة التنظيمية في الاتصال والالتزام الوظيفي.	03
107	جدول رقم (04) يوضح نموذج CHANNOUN	04
114	الجدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	05
114	جدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	06
115	جدول رقم (07) يوضح الحالة المدنية لمفردات العينة	07
116	الجدول رقم (08) يوضح المستوى التعليمي لمفردات العينة	08
117	جدول رقم (09) يوضح المستوى المهني لمفردات العينة داخل الكلية	09
117	الجدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل دائمين ومؤقتين.	10
118	الجدول رقم (11) يوضح لنا كيفية التحاق مفردات العينة بمناصب العمل	11
119	الجدول رقم (12) يوضح لنا سنوات العمل (الخبرة المهنية) لمفردات العينة داخل الكلية	12
120	جدول رقم (13): يوضح لنا نسبة ممارسة مفردات العينة لأنشطة قبل الالتحاق بهذا العمل داخل الكلية	13
121	جدول رقم (14) يوضح لنا الأصل الاجتماعي لمفردات العينة داخل المؤسسة	14
121	الجدول رقم (15) يوضح لنا اللغات الأكثر استخداما في التواصل بين مفردات العينة داخل الكلية	15
122	جدول رقم (16) يوضح لنا مدى مواظبة مفردات العينة على قراءة الإعلانات والتعليمات التي تصدرها الإدارة	16
123	جدول رقم (17) يوضح لنا الوسائل الأكثر فعالية في عملية الاتصال حسب رأي مفردات العينة	17
124	جدول رقم (18) يوضح لنا الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في الكلية	18
125	الجدول رقم (19) يوضح لنا مدى علم مفردات العينة بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها	19
126	جدول رقم (20) يوضح لنا نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء في الكلية	20
127	جدول رقم (21) يوضح كيفية عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء	21
129	جدول رقم (22) يبين لنا هل هناك علاقة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها.	22
129	جدول رقم (23) يوضح لنا الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن حسب رأي مفردات العينة .	23

131	جدول رقم (24) يوضح لنا هل هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال بجودة الخدمة المقدمة	24
132	جدول رقم (25) يوضح لنا الأدوات الاتصالية الأكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة حسب رأي مفردات العينة	25
133	جدول رقم (26) يوضح لنا الوسائل الاتصالية التي يفضل استخدامها أفراد العينة في تحقيق أهداف المؤسسة.	26
134	جدول رقم (27) يوضح المشاركة الشخصية لأفراد العينة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة	27
135	جدول رقم (28) يوضح لنا الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما في المؤسسة	28
137	جدول رقم (29) يقيم سبولة المعلومات في المؤسسة بين مفردات العينة	29
137	جدول رقم (30) يوضح كيفية الاتصال في حال غياب العمال عن العمل	30
139	جدول رقم (31) يوضح الأسلوب الأكثر استخداما في التعامل مع العمال أثناء ارتكابه لأي مخالفة	31
140	جدول رقم (32) يقيم لنا مستوى الثقافة الاتصالية بين أفراد العمل في المؤسسة	32
141	جدول رقم (33) يوضح لنا مدى تأثير نظام المراقبة القوية للمشرفين على العمال في الالتزام بأوقات العمل (الدخول- الانصراف)	33
142	جدول رقم (34) يوضح لنا تأثير الوشاية داخل المؤسسة في تحقيق انضباط العمال في عملهم	34
143	جدول رقم (35) يبين لنا مدى تأثير الأسلوب الاتصالي في تحقيق الالتزام بالنظام العام في المؤسسة	35
144	جدول رقم (36) يوضح لنا تقييم مفردات العينية للرسائل الاتصالية الواردة إليهم في الكلية.	36
145	جدول رقم (37) لنا سبب غموض الرسائل الاتصالية الواردة لأفراد العينة في الكلية	37
146	جدول رقم (38) يوضح لنا تأثير محتوى الرسالة الاتصالية بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي.	38
147	جدول رقم (39) يوضح لنا تأثير اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين مباشرة في تحقيق الالتزام الوظيفي	39
148	جدول رقم (40) يوضح لنا مضمون الرسالة الاتصالية الواردة من طرف المرسل على الجوانب الرسمية فقط	40

149	جدول رقم (41) يوضح تأثير مضمون الرسالة الاتصالية المتعلقة بالجوانب الرسمية على تحقيق الالتزام بالعمل لمفردات العينة داخل المؤسسة.	41
149	جدول رقم (42) يوضح لنا مضامين الاتصال التي يرسلها المرؤوسين للرؤساء	42
150	جدول رقم (43) يوضح لنا مدى تجاوب المسؤولين مع مفردات العينة في حال إرسال رسالة ما إليهم.	43
151	جدول رقم (44) يوضح لنا كيفية تجاوب المسئول مع مضمون الرسالة المرسلة إليه	44
152	جدول رقم (45) يوضح لنا القضايا التي يتجاوب فيها المسئول مع الموظفين داخل المؤسسة	45
153	جدول رقم (46) يوضح لنا مدى التزام الموظفين في عملهم أثناء تجاوب المشرفين نهم من خلال عملية الاتصال التي تتم بينهم	46
153	جدول رقم (47) يوضح لنا مدى وثوق مفردات العينة لكل المعلومات المتداولة وسط العمل	47
154	جدول رقم (48) يوضح لنا المعلومات التي يثق فيها مفردات العينة داخل الكلية	48
155	جدول رقم (49) يوضح لنا تقييم أفراد العينة للعملية الاتصالية في الكلية	49

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	الشكل رقم (01) يبين عملية الاتصال.	01
50	الشكل رقم (2) يبين الأنواع الأربعة للاتصال.	02
74	الشكل رقم (3): يبين النموذج المتكامل للاتصال.	03
87	الشكل رقم (4) يبين العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد في المؤسسة.	04
100	الشكل رقم (5) يبين نموذج الاتصالات التنظيمية والإدارية.	05

نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	04
1- الإشكالية	05
2- أسباب اختيار الموضوع	07
3- أهمية الدراسة	08
4- أهداف الدراسة.	09
5- الدراسات السابقة .	09
6- فرضيات الدراسة.	14
7- مفاهيم الدراسة.	14
8- مقارنة نظرية للدراسة.	16
9- مجالات البحث.	17
10- المنهج المستخدم في الدراسة.	19
11- عينة البحث وطريقة اختيارها.	21
12- أدوات جمع البيانات.	22
13- صعوبات الدراسة.	24
- الفصل الثاني: مدخل سوسيو تنظيمي للاتصال.	25
1- مدخل نظري للاتصال.	25
أ- ماهية الاتصال.	25
ب- الاتصال كعملية اجتماعية.	25
ج- الاتصال كعملية تنظيمية.	25
2- نظريات الاتصال.	28
أ- نظرية التعلم.	28
ب- نظرية المعلومات .	30
ج- نظرية النسق الاجتماعي.	30
د- النظرية التفاعلية الرمزية .	32
هـ- النظرية التوافقية.	34
و- النظرية الظاهرانية.	35
3- العملية الاتصالية وعناصرها.	36

40	4- وسائل الاتصال.
44	5- أنماط الإتصال
53	6- معوقات عملية الاتصال.
71	7- مقومات الاتصال الناجحة.
76	- الفصل الثالث: مدخل نظري للالتزام الوظيفي.
77	1- ماهية الالتزام الوظيفي.
79	2- أنماط الالتزام الوظيفي.
82	3- العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد في المؤسسة.
88	4- خصائص الالتزام الوظيفي.
88	5- مراحل الالتزام الوظيفي في المؤسسة.
90	6- طرق قياس الالتزام الوظيفي.
91	7- أهمية الالتزام الوظيفي.
95	8- عوامل تنمية الالتزام الوظيفي.
97	- الفصل الرابع: الاتصالات التنظيمية والالتزام الوظيفي.
98	1- الاتصال والالتزام الوظيفي المفهوم والعملية.
101	2- دور القيادة التنظيمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي.
104	3- دور الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
108	4- دور جماعات العمل في المنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
110	5- النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
111	6- دور الجماعات غير الرسمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي.
113	الفصل الخامس: جمع وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها.
114	1- جمع وتحليل بيانات الدراسة.
114	أ- البيانات العامة حول عينة الدراسة.
123	ب- البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
135	ج- البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.
144	د- البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.
157	2- نتائج الدراسة.
157	أ- اختبار الفرضية الأولى.
159	ب- اختبار الفرضية الثانية.
161	ج- اختبار الفرضية الثالثة.
163	د- النتيجة العامة
164	خاتمة.
166	قائمة المراجع.
	الملاحق.

مقدمة

يتألف مجتمع المنظمة من مجموعة من الأفراد يتقلدون مناصب إدارية ووظيفية في المؤسسة وعلى مستويات وفئات مختلفة، تتواصل وتتكامل لتحقيق البرامج والأهداف العامة التي تسطرها المؤسسة في تحقيق الالتزام الوظيفي فيها والذي لا يكون إلا بتوظيف نسق اتصالي فعال، حيث أنه يعتبر المرتكز الأول الذي يقوم عليه ولا يمكن الفصل بين الاتصال والمؤسسة، فالمؤسسة هي عبارة عن تجريد يجسد فقط عن طريق وسائل وأنماط وعمليات الاتصال تؤثر بدرجة كبيرة على النظام الداخلي للمؤسسة وعلى الالتزام بتحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق تم تناول موضوع هذه الدراسة الموسوم بـ نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، وباعتبار أن الجامعة كمؤسسة تخضع لعدة علاقات وتعاملات يومية والتي هي بدورها تؤثر على تحقيق أهدافها وضبط العمليات الإدارية والتنظيمية بها.

لتناول هذا الموضوع تم وضع خطة بدأت إطار منهجي لهذه الدراسة، تمثل في إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، ومقاربة نظرية للدراسة، مجالات البحث (المجال المكاني، البشري، الزماني) وبعد ذلك المنهج المستخدم في الدراسة، كذلك عينة البحث، وأسلوب اختيارها، وكذلك أدوات جمع البيانات، وفي النهاية صعوبات الدراسة الميدانية، وكذلك انطلقت هذه الدراسة من إطار نظري جاء في ثلاثة فصول وهي الفصل الثاني والفصل الثالث والفصل الرابع.

حيث تناولنا في الفصل الثاني مدخل سوسيو تنظيمي للاتصال من خلال التطرق إلى مدخل نظري للاتصال بماهية الاتصال، الاتصال كعملية تنظيمية، إضافة إلى تناول نظريات الاتصال كعملية تنظيمية إضافة إلى نظريات الاتصال، تحليل عملية الاتصال وعناصرها، وسائل الاتصال، وأنماط الاتصال، معوقات الاتصال، مقومات الاتصال الناجحة، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه مدخل نظري للالتزام الوظيفي من خلال التطرق للعناصر الآتية: ماهية الالتزام الوظيفي وأنماط الالتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد في المؤسسة، مراحل الالتزام الوظيفي في المؤسسة، وطرق قياس الالتزام الوظيفي، أهمية الالتزام الوظيفي، وعوامل تنمية الالتزام الوظيفي أما بالنسبة للفصل الرابع ويتمثل في الاتصالات التنظيمية والالتزام الوظيفي وتطرقنا إليه من حيث الاتصال والالتزام الوظيفي المفهوم والعملية، كذلك دور القيادة التنظيمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي، دور الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي، وكذا دور جماعات العمل في المنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي وأيضا النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بالالتزام الوظيفي، ودور الجماعات غير الرسمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي .

أما الفصل الخامس تمثل في تفسير البيانات و اختبار الفرضيات من خلال عرض البيانات الميدانية و تحليلها وجاءت كمايلي : البيانات العامة حول عينة الدراسة، البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى ، البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وبيانات متعلقة بالفرضية

الثالثة ،وبعدها تطرقنا إلى نتائج الدراسة باختبار الفرضية الأولى اختبار الفرضية الثالثة ،اختبار الفرضية الأساسية.

وفي نهاية البحث أوردت خاتمة تناولت نتائج الدراسة ،وأشير في الأخير أن هذا الموضوع يكتسب أهمية كبيرة وهي الموضوع يكتسب أهمية كبيرة وهي قضية الاتصال وأهميته في تحقيق الالتزام الوظيفي.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة.

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- الدراسات السابقة .
- 6- فرضيات الدراسة.
- 7- مفاهيم الدراسة.
- 8- مقارنة نظرية للدراسة.
- 9- مجالات البحث.
- 10- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 11- عينة البحث وطريقة اختيارها.
- 12- أدوات جمع البيانات.
- 13- صعوبات الدراسة.

1- إشكالية البحث:

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية أساسية في العلاقات الاجتماعية داخل أي نسق اجتماعي وبما أن المنظمة نسق اجتماعي فرعي فإن الاتصال يأخذ دورا حيويا فيها إذ يعتبر من العمليات التنظيمية الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يمكننا اعتبار الاتصالات داخل المنظمة بالدم الذي يجري في عروق الكائن الحي ، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمة، ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم " ويستخدم جميع الناس لفظ الاتصال (communication) سواء كانوا في منظمات الأعمال أم في المدارس أو في دور العبادة أو التواصل المباشر وغيرها...

وقد يتفقون أو يختلفون أحيانا فيما يقصدونه بالاتصال فرجل العلاقات العامة قد يقصد بالاتصال : توصيل وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع ،ورئيس مجلس الإدارة قد يقصد إخبار العملاء والمستهلكين بمزايا المنتجات ، ومدير إدارة الأفراد قد يقصد توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين، والمدير الممارس قد يقصد تبادل المعلومات بينه وبين المرؤوسين والمرؤوسون قد يقصدون الطرق السليمة لإخبار رئيس المشروع بمشاكلهم" ؛ وبناء على ما سبق يعتبر الاتصال همزة الوصل بين الفاعلين في المجال الاجتماعي للمنظمة فبه يتحقق التفاعل المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة وإعمال النظام العام لها.

ولهذا يمكن اعتبار الاتصال هو عملية يقوم بها طرف (المرسل) بوضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة (أداة أو قناة) بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر (المرسل إليه) ويتصرف بالشكل المطلوب (التغذية الراجعة). وبهذا يكون الاتصال هو العملية الحيوية الأساسية في المنظمة تتوقف عليها كل العمليات والأنشطة التنظيمية، ولما

كان للاتصال هذه الأهمية القصوى في المنظمة فإنه لا شك يؤثر تأثيرا بالغا في الالتزام الوظيفي الذي يعتبر تغذية راجعة لهذه العملية (الاتصال).

ويعتبر الالتزام الوظيفي كذلك عاملا أساسيا للسير الحسن للمؤسسة، إذ بدون الالتزام الوظيفي لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها ، ويرتبط الالتزام الوظيفي بالاتصال التنظيمي ارتباطا وثيقا إذ يعتبر بمثابة التغذية الراجعة للعملية الاتصالية، فالالتزام الوظيفي كما يراه البعض هو الارتباط النفسي والشخصي للفرد العامل بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم وأهداف المنظمة، وكما يعتبر الالتزام الوظيفي تلك السلوكيات التي يقوم بها المدير أو القائد في المؤسسة وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية والتنظيمية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف. كما يمكن اعتبار الالتزام الوظيفي بأنه الحالة التي يصبح فيها العامل مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته ، والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

هذا الاعتقاد نابع كذلك من الخبرة الشخصية التي تشكلت لدى الفرد العامل من خلال الممارسات التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تخضع لقيم وقوانين تنظيمية تحدد السلوكيات الواجب القيام بها داخل المنظمة لضمان السير الحسن ، وتحقيق الانضباط التنظيمي ، وتقي الفرد من المساءلة التنظيمية.

إلا إن تحقيق هذه القيم والأهداف لا يتم ما لم يكن هناك نظام اتصالي فعال، فالالاتصال كعملية اجتماعية وتنظيمية تتوقف عليه كل السلوكيات والعمليات التنظيمية ، من خلال بحثنا ودراستنا هذه المعنونة بـ : نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية نحاول فحص وكشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، أي علاقة الاتصال بالالتزام الوظيفي ، حيث يمكن اعتبار نسق الاتصال كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي متغيرا تابعا. بمعنى آخر إلى أي مدى يؤثر الاتصال بمختلف عناصره في

الالتزام الوظيفي، ولهذا نحاول حصر إشكالية هذه الدراسة بالتساؤل المحوري التالي: إلى أي حد يؤثر الاتصال في الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة؟ ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكننا تحليله إلى عدة أسئلة فرعية تربط بين عناصر الاتصال ومؤشرات الالتزام الوظيفي، فعناصر الاتصال هي المرسل، المرسل إليه، الرسالة، القناة أو الأداة التغذية الراجعة، ويمكن حصر مؤشرات الالتزام الوظيفي في احترام وقت العمل، احترام النظام الداخلي لمؤسسة، الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ضوء هذه العناصر والمؤشرات يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام بأهداف المؤسسة؟
- هل يؤثر أسلوب الاتصال في احترام النظام الداخلي للمؤسسة؟
- هل يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية في الالتزام الوظيفي؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن هناك عدة أسباب دعيتي لاختيار هذا الموضوع نظرا للأهمية العملية والعلمية لموضوع الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في أسباب موضوعية تتعلق بالبحث العلمي، وأسباب ذاتية تتعلق بالمعايشة اليومية للباحث من خلال إحساسه بمشاكل الاتصال في المؤسسات المختلفة، وفي الجامعة بصفة خاصة.

أ- الأسباب الموضوعية:

- السبب الموضوعي الأول الذي دعا الباحث لاختيار هذا الموضوع هو أهمية الاتصال كعملية تنظيمية وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ الكثير من المشكلات التنظيمية سببها الرئيسي هو سوء العملية الاتصالية.

- السبب الثاني هو ارتباط الاتصال بالالتزام الوظيفي ، فالالتزام العاملين أو المرؤوسين بالعمل كثيرا ما يكون مرتبط بطبيعة العملية الاتصالية، بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

- رغبة الباحث في الكشف عن مدى أهمية الاتصال في المنظمة عامة و في الجامعة خاصة باعتباره العامل الأساسي في تحقيق أهداف الجامعة وضمان استقرارها.

- قلة الدراسات السوسولوجية في الجزائر حول هذا الموضوع رغم أهميته.

ب - الأسباب الذاتية:

من خلال معايشة الباحث لواقع المؤسسات الجزائرية ومعاناته الذاتية في قضاء مصالحه الإدارية، حيث كثيرا ما يكون سوء الاتصال، وعدم فهم العاملين للرسائل الواردة من طرف الرؤساء سببا في عدم التزامهم في أداء مهامهم.

معايشة الباحث للكثير من المشكلات داخل الجامعة ناتجة عن سوء الاتصال بين الفاعلين في المؤسسة حيث كثيرا ما تفسر الرسائل المتبادلة بين الفاعلين في المنظمة تفسيراً خاطئاً فتؤدي إلى عدم الالتزام.

النتائج السلبية التي تصدر من سوء الاتصال والتي تؤثر على السير الحسن للمؤسسة الجامعية.

3- أهمية الدراسة :

يعتبر الاتصال عاملا حاسما في كل العمليات التنظيمية، بل التنظيم في حد ذاته هو عملية اتصالية، تهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية وفردية للمؤسسة، وللفاعلين الاجتماعيين فيها، فالإتصال مثل الدم في جسم الإنسان فهو المسئول عن إيصال التغذية لكل أعضاء الجسم مما يمكنهم من أداء وظائفهم، وبالتالي المحافظة على ديمومة واستقرار الكيان الاجتماعي للمؤسسة ككل، ونظرا لكون الالتزام الوظيفي شرط أساسي للقيام بالعمل في

المؤسسة، وضمن إستمراريتها واستقرارها ، وتحقيق أهدافها ، وكذلك لكون الالتزام الوظيفي نتيجة حتمية للعلمية الاتصالية ونوعيتها والوسائل المستخدمة فيها ، إذ أن كثيرا من الأنماط السلوكية تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المؤسسة الجامعية مرجعها إلى عدم الالتزام الوظيفي من قبل الرؤساء والمرؤوسين. من خلال هذا كله برزت أهمية هذه الدراسة.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال كعملية تنظيمية، وكنسق بنائي في المؤسسة والالتزام الوظيفي كشرط أساسي لتحقيق المؤسسة لاستقرارها ، وضمن إستمراريتها ومنه تحقيق أهدافها، ولهذا يدخل هذا البحث ضمن البحوث الإمبريقية التي تساعد المؤسسات على تقديم أفضل أداء، وتحقيق أحسن ظروف للعمل ، والجامعة كمؤسسة أكاديمية تعتبر من أولى المؤسسات إلزاما بإتباع الأساليب العلمية، واستثمار الدراسات السوسولوجية و نتائجها لتحقيق السير الحسن لمختلف مصالحها.

5-الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال و أهميته في المؤسسة، وكذلك تناولت الالتزام الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية ، إلا ان وجود دراسات تتناول علاقة النسق الاتصالي بالالتزام الوظيفي بشكل مباشر تعد قليلة، مما اضطرنا إلى تناول هذا الموضوع، وسوف نحاول التطرق لبعض الدراسات التي أجريت في العالم العربي والعالم عموما.

1-الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى : بعنوان أساليب الاتصال – مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية :

نجيب هبهب ،إشراف قبيرة إسماعيل ، جامعة منتوري قسنطينة

زمن الدراسة 2001-2002، مكان البحث بلدية سكيكدة

- إشكالية الدراسة: طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في : أن الاتصال يعتبر ميدانا متشعبا لأن جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله ،فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها : الأفعال والأقوال والرسائل وغيرها من الوسائل إضافة إلى ذلك هناك الاتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة فالإتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات ،فالتعاملات التي تتم في البناء التنظيمي ،إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية وجاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي :

1-كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي والبلدي ؟

2-ماهي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟

3-مامدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين ؟

4-كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي ؟

• **الدراسة الثانية:** وهي الدراسة الميدانية التي أجراها معهد العلوم الاجتماعية بجامعة البليدة بالجزائر سنة وذلك في الفصل الخاص " بعلاقة الاتصال برضا العمال وبالتزامهم الوظيفي في الجماعات المحلية وأسباب سوء العلاقات داخل المؤسسة ،توصلت الدراسة إلى أن أسباب صعوبة الالتزام ترجع إلى نقص الترابط والاتصال بين الموظفين وعدم وجود برنامج عمل واضح ،ونقص متابعة المسؤولين للعمل وتناقض التعليمات والمعلومات وذلك بنسبة 46% وأجاب 53% بأن الصعوبات التي تلقوها ترجع إلى كثرة تحويلهم من مكتب لآخر مما أثر في

اتصالهم ببيئة العمل الجديدة وبالترامهم وأدائهم فيما بعد أما عدد التحويلات فتراوحت بين مرة واحدة وثلاث مرات ، وأن 17% تم تحويلهم من 4 إلى 6 مرات و 9% تم تحويلهم أكثر من عشر مرات وهذا يجعل من الصعب استقرار الموظفين وتكيفهم في مؤسسة ذات بيئة مهنية وعملية جديدة ،وفي العالقة مع الرؤساء توصلت الدراسة إلى أن 26% يتصلون اتصالا غير مباشر بالرؤساء و74% يتصلون بالرؤساء اتصالا مباشرا بالرؤساء يعتبر سلوكا تنظيميا مهما خاصة إذا كان لا يقتصر فقط على الأوامر غير أن ما يعيق هذه الاتصالات كثرة تغيب وتأخر الرؤساء بحيث لا يجدهم المرؤوسون وقت الحاجة إليهم خاصة في الحالات الحرجة والاستعجالات ،وذلك بنسبة 26 % وأما من حيث إشراك الموظفين في تسيير شؤون المصلحة وإخبارهم بمشاريعها فقد أجاب أكثر من 68% بأنه من الضروري اختبارهم بمشاريع المصلحة التي يعملون فيها ،وأجاب أكثر من 68% بأن ذلك غير ضروري ،وأجاب 88% بضرورة إشراكهم في تسيير المصلحة وفي إصدار القرارات ،وقد أجاب أكثر من 58% من المبحوثين بأن الإدارة تستمع إلى ملاحظاتهم في العمل وإلى اقتراحاتهم من أجل تحسين التسيير وتجاوز الأخطاء ،وقد اعتبر الموظفون موضوع الدراسة بأن يكون مصدر الاقتراحات من عندهم وذلك بنسبة تفوق 69 % ،وأجاب أكثر من 18% بأنهم يفضلون أن تكون الاقتراحات من الجهات القيادية وقد لاحظ نسبة 6% بأن الانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين هو من أهم عوامل تحسين العلاقات بينهم وتحسين فعالية الاتصال ،وأن أكثر من 31% أجابوا بأن حسن المعاملة والأخلاق الحسنة هي من أهم العوامل المؤثرة في العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ،وهذا ما يبين أهمية العلاقات الإنسانية وإعطاء القيمة والتقدير الإنساني والذاتي للموظفين وقد لا حظ بعض الموظفين بأنهم لا يعرفون رئيسهم حتى الآن ،ولم يرو صورته ،وهذا ما يجعل العلاقة الاتصالية تحمل الكثير من الغموض والتساؤلات حول

النمط والكيفية والوسيلة التي تحقق أهداف المؤسسة والتزاماتها الاتصالية في المؤسسة¹.

2- الدراسات الأجنبية

أجريت دراسات أجنبية عديدة حول الاتصال في المؤسسات وذلك لمحاولة الكشف عن احتمال وجود علاقة بين أداء المؤسسة و التزام العمال فيها و نسق الاتصال بها ومن بينها مايلي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة سوباكتواتانا والتي كانت بعنوان "بحث في تأثيرات الإدارة التشاركية و القيم الثقافية على الالتزام الوظيفي للمديرين الأمريكيين و التايلنديين " حيث هدفت هذه الدراسة إلى توسيع البحث في الالتزام و الإدارة التشاركية المبنية على الاتصال و القيم الثقافية في تايلند و بشكل أكثر تحديدا هدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين هل هناك فروق بين المديرين الأمريكيين و المديرين التايلنديين في تايلند من حيث الالتزام الوظيفي و هل هناك إدارة تشاركية تتم من خلال عمليات الاتصال و قيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المديرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلند و لقد تم ذلك خلال إجراء الدراسة على عينة مكونة من 135 فرد وكانت النتائج كمايلي
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين الأمريكيين و المديرين التايلنديين في مستويات الاتصال والاستمرار و الالتزام الوظيفي.
- ارتبطت الإدارة التشاركية ومدى قوتها بقوة الالتزام والاستمرارية.
- ارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الالتزام و الاستمرارية
- **الدراسة الثانية:** التي أجراها معهد السوسولوجيا بجامعة "ليج" من جامعة ستوكهولم و أعمال "دموند دالستروم" حول العلاقة القائمة بين نسق الاتصال و تنظيم المؤسسة ,حيث أكدت انه عندما تكون عملية تبادل المعلومات معطلة ,فانه

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.، 2001، ص، ص، 79، 78.

يترتب عنها نتائج مضرّة بالمؤسسة ولعل أهم دراسة علمية أقيمت بها حول العلاقة بين نوع الاتصال و مدى تحقيق النتائج المرجوة في التنظيم هي تلك التي قام بها بإفلاس حيث أجرى تجارب نالت شهرة كبيرة تقوم على ثلاث أوضاع يكلف فيها شخصان هما "أ" و "ب" بمهمة محددة , "أ" ينقل إلى "ب" معلومات و تعليمات ضرورية ويتعين على ب تطبيقها على أحسن وجه

- في الحالة الأولى "أ" يمكنه الإرسال و "ب" يمكنه الاستقبال , لكن تبادل الحوار بينهما غير ممكن (الاتصال يجري بطريقة أحادية)

- أما في الحالة الثانية "أ" يرسل و "ب" يستقبل لكن "ب" يمكنه الاستعانة من إشارة ضوئية (خضراء أو حمراء) للإشارة إلى ما إذا قد فهم أم لا ما تم إرساله.

- في الحالة الأخيرة يجري الاتصال في الاتجاهين ،حيث يكون كل مشارك في الوقت نفسه مرسلا و مستقبلا .

- ونشير النتائج انه في التجربة الأولى "ب" لا يفهم ما يطلب منه و لا يستطيع أبدا تنفيذه فالطرفان لهما انطباع سيئ الواحد عن الآخر (بالنسبة ل "ب" فان "أ" لا يعرف كيف يجعل نفسه مفهوما، وبالنسبة ل "أ" فان "ب" عاجز ،في الحالة الثانية "ب" يتمكن على العموم من الانجاز (لكن ليس بسرعة ،وبعد مواجهة صعوبات)،وفي الحالة الثالثة يتوصل "ب" إلى انجاز المهمة ببساطة و الطرفان المتنازعان يمكن أن يصبح لأي منهما احترام لدى الآخر .

- واهم نتيجة تمكن من استخلاصها من هذه التجارب والدراسات الميدانية حول الاتصال في المؤسسة وان إصدار لوائح و قرارات صماء و توجيهها نحو التطبيق دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية و السماح بخلق نقاش حول الجوانب المبهمة فيها ,يقال من فرص نجاحها و الالتزام بتنفيذها.

6 - فرضيات الدراسة.

1- الفرضية الرئيسية:

يلعب الاتصال دورا محوريا في الالتزام الوظيفي.

2- الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة وطيدة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام بأهداف المؤسسة

- يشكل الأسلوب الاتصالي عاملا أساسيا في احترام النظام الأساسي للمؤسسة.

- يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي.

7- مفاهيم الدراسة.

1- الالتزام الوظيفي:

أ- لغة: "العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة"¹ وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان. بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية ويرون أن الالتزام الوظيفي يعد جزءا من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار وقيم والعمل على نشر وتمتين قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره.

¹ - محمد حسن محمد حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2006، ص، 62.

ب - اصطلاحاً:

يعرفه أورلي (Orielly): "أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"¹

ويعرفه بورتر (Porter): بأنه الرغبة القوية للبقاء عضواً في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.²

من خلال هذين التعريفين يمكننا القول بأن الالتزام الوظيفي هو عهد وميثاق بين العامل والمنظمة تجعله يلتزم بأهدافها، ويحترم قوانينها، ويدافع عن مصالحها مقابل حصوله على مكاسب مادية ومعنوية تتمثل في مقابل مالي، وكذلك في تحقيق وضع اجتماعي مقبول في المنظمة وفي المجتمع عموماً.

ج - التعريف الإجرائي للالتزام:

من خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي ومن خلال أهداف هذه الدراسة يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لهذا المفهوم كما يلي:

نقصد بالالتزام الوظيفي؛ احترام أعضاء المنظمة (المؤسسة الجامعية) للقوانين التنظيمية، والإيمان بالأهداف التي أنشئت من أجلها الجامعة والدفاع عن مصالحها، والرغبة في البقاء كأعضاء فيها والعمل بكل تفاني وروح المسؤولية.

2-الاتصال:

أ - **التعريف اللغوي:** جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة: ما اتصل بشي، قال الليث: كل شي اتصل بشي فيما بينهما وصلة اي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلاً وصلة، والوصل ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل، وفي التنزيل " ولقد وصلنا لهم القول " أي وصلنا لهم ذكر الأنبياء وأيضاً " إلا الذين

¹ - محمد حسن حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، في المدارس، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص62

² - نفس المرجع، ص63.

يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق" اي يتصلون، و توصل إليه أي تلتطف في

الوصول إليه.1

ب- التعريف الاصطلاحي:

يعرفه دفلور (Deflours): يرى أن الاتصال عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد ، وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني ورموز من خلال التعليم .

كما يعرفه هيرليجل (Herlliegel): بأنه العملية التي تتم من خلالها نقل وتلقي الأفكار والحقائق والآراء والاتجاهات والمشاعر بصورة لفظية بهدف إحداث تأثير معين .

ويعرفه فيلد (Field): بأنه عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل .

ومن خلال هذه التعريف يمكننا القول بأن الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل معطيات ومعلومات من شخص لأخر ضمن المنظمة ، يستخدمها المستقبل لتحقيق استجابة معينة لرغبة المرسل .

ج- التعريف الإجرائي: يمكننا إجرائياً اعتبار الاتصال عملية تنظيمية يتم بواسطتها نقل الأوامر، والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف تحقيق التزام في العمل، وكذلك نقل معلومات ومعطيات من المرؤوسين إلى الرؤساء بغرض اتخاذ قرارات تخدم أهداف المؤسسة، وتحافظ على استقرارها .

8- المقاربة النظرية للدراسة:

سوف يتم تبني المدخل البنائي الوظيفي لمعالجة هذا الموضوع ، وخاصة نظرية روبرت ميرتون، وتالكوت بارسونز، مع الاستعانة بالآراء الجديدة في هذا المدخل؛ وهذا

¹ - مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان ، ص13.

انطلاقاً من رؤيتهما للتنظيمات باعتبارها أنساق اجتماعية ضمن نسق كلي هو المجتمع تعمل في انسجام وتكامل مع بعضها لتحقيق الاستقرار التنظيمي ومنه الاستقرار الاجتماعي الذي يضمن بدوره تحقيق أهداف النسق التنظيمي ، كم يمكننا الاستعانة ببعض المداخل النظرية في الاتصال التي تخدم الموضوع.

9- مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني :

بما أن دراستنا ستستهدف المؤسسة الجامعية من أجل معرفة النسق الاتصالي وعلاقته بالالتزام الوظيفي داخلها ، فقد كانت وجهتنا كلية الحقوق والعلوم السياسية كنموذج حقيقي أو فعلي للدراسة نظراً لكبرها واحتوائها على هياكل مادية وبشرية معتبرة لتطبيق دراستنا هذه ، كذلك تعتبر كلية الحقوق من أرقى وأعرق الكليات بجامعة الحاج لخضر على مستوى ولاية باتنة ، حيث كانت البداية الأولى في شكل معهد الحقوق والذي كان بدوره اللبنة الأولى مع معهد الآداب لإنشاء جامعة باتنة في الموسم الجامعي 1977/1978 ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79 / 77 المؤرخ في 20/06/1977 ، وفي عام 1983 ، تم إدماج معهد الحقوق في معهد العلوم الاقتصادية في إطار تحويل الجامعات إلى معاهد وطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 544/83 المؤرخ في 24/09/1983

وفي سنة 1989 ، تم بعث معهد الحقوق من جديد في إطار إنشاء جامعة باتنة بمرسوم تنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 01/08/1989

في الموسم الجامعي 2004/2005 تم تدعيم الكلية بفرع جديد هو علوم الإعلام والاتصال بقرار وزاري رقم 129 المؤرخ في 28/09/2004

تحتوي كلية الحقوق والعلوم السياسية ومقرها بالمركز الجامعي عبد العالي بن بعطوش (العرقوب سابقاً) على عدة هياكل بيداغوجية منها :

المدرجات: 6

قاعة للتطبيقات: 48

قاعتان كبيرتان للمناقشات والملتقيات.

مكتبة تحتوي على قاعتان للمطالعة.

ب- المجال البشري:

وهو الذي يشمل مجموع الأفراد المعنيين بإجراء البحث عليهم ، ويتشكل من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي ويمكننا الإشارة إلى أن المجال البشري الذي سيكون محل الدراسة هو الأساتذة والإداريين والعمال على مستوى جامعة باتنة وبالتحديد في كلية الحقوق والعلوم السياسية والذي يبلغ عددهم الإجمالي ب 248 موظف 148 أستاذ، 106 أستاذ في قسم الحقوق و 42 أستاذ في قسم العلوم السياسية إضافة إلى العمال الإداريين وعددهم 50 إداري منهم 30 دائمين و 20 مؤقتين أو متعاقدين موزعين بالشكل الآتي :

- سلك المتصرفين ويتفرع إلى 3 وحدات وهي : مستشار ومتصرف رئيسي ومتصرف إداري عادي إضافة إلى الملاحق الإدارية المتواجدة على مستوى مكتبة الكلية ومساعدين وتقنيين بمكتبة الكلية ، وتقنيين آخرين ساميين في الإعلام الآلي ومهندس دولة في الإعلام الآلي وإداريين موزعين على قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية .

- أما فيما يخص العمال فعددهم يقدر ب 50 عاملا: لدينا 4 عمال في المصالح التقنية:

- عامل مهني صنف - ا - نجار .
- عامل مهني صنف - ا - كهربائي .

• عامل مهني صنف - 1 - رصاص.

• عامل مهني صنف - 1 - لحام.

إضافة إلى عمال النظافة : 4 منظمات دائمين و 8 متعاقدين، وأما بالنسبة للحراس ولخلية الأمن على مستوى الكلية فهي مكونة من 4 حراس دائمين و 30 متعاقدين يعملون في شكل التناوب في الأدوار باختلاف تصنيفهم : op1- op2-op3

ج- المجال الزمني :

- لقد استغرقت الدراسة الميدانية قرابة شهر ونصف بداية من 15 فيفري 2014

إلى نهاية شهر مارس من نفس السنة عبر مراحل كانت كالآتي :

- المرحلة الأولى : وفيها تم الاستطلاع على مجال الدراسة وجمع المعلومات المتطلبة والخاصة بالكلية من حيث الاتصال بالعميد والمسؤولين والأساتذة والعمال للإحاطة بكل الأوضاع من حيث الاتصال والالتزام بينهم داخل الكلية .

- المرحلة الثانية : استغرقت حوالي مدة 15 يوم ، وتم فيها تطبيق الاستمارة التجريبية ، وبعد استرجاع نسبة منها وتفريغها ، وبعد الإطلاع المحكمين عليها تم استدراك بعض الإضافات وعلى أساسها تم تعديل الاستمارة .

- المرحلة الثالثة: توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات عن طريق النزول الفعلي للميدان لملأ الاستمارات وإجراء مقابلات مع المسؤولين والإداريين داخل كلية الحقوق والعلوم السياسية والقيام بتحليل البيانات و استخراج النتائج العامة للخروج بنتائج علمية والتحقق من فرضيات الدراسة .

10- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعد المنهج العلمي عنصرا أساسيا في أي بحث علمي ، إذ بواسطته يضبط الباحث أسئلته وفروضه ويحدد الطريق الذي ينتهجه في إنجاز بحثه ، فهو يمثل مجموعة القواعد

التي تنظم عملية البحث¹ يعتبر المنهج العملي (مسعى الباحث في كل ميادين العلم ،حيث أن المنهج العلمي كذلك يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة ،حتى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختبارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة²

وهو العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ،لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث³

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة لموضوعنا هو المنهج الوصفي والذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ويمهد المجال لدراسات ويمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا ،والمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة ،تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره ومن أهداف جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما وبالتالي فإن المنهج الوصفي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة ،والتي تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة⁴،باعتبار أن منهج البحث يختلف باختلاف المواضيع ،فنحن لا نستطيع حل جميع المشكلات بنفس الطريقة ،واستجابة لموضوع البحث والإشكال المطروح المتمثل في تشخيص نسق الاتصال الداخلي وعلاقته بالتزام الموظفين أثناء آداهم لمهامهم داخل الكلية ، أي كلية الحقوق والعلوم السياسية وهي جزء لا يتجزأ من الجامعة ككل وكمؤسسة عمومية لها طابع خاص ونظام معين وأهداف متعددة وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فإننا استخدمنا وكما هو معروف أن من بين أنواع الدراسات الوصفية (دراسة العلاقة والتي تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ،أو اكتشاف تأثير أحد

¹ - السيد علي الشنا ،المنهج العملي والعلوم الاجتماعية ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،1998،ص296.

² - موريس انجرس،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية،ت،بوزيد صحراوي،وآخرون،دار القصة،للنشر ،2004،ص104.

³ - محمد شفيق ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،ط1،المطبعة المصرية ،1986،ص19.

⁴ - محمد عبيدات ،محمد أبو ناصر ، عقلة مبيضن ، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"،ط2، دار وائل للنشر ،عمان

،1999،ص4.

المتغيرين في الآخر بحيث يكون أحدهما سبب والآخر نتيجة له (1 وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فإننا استخدمنا كذلك المنهج الوصفي بغرض وصف واقع الاتصال داخل المؤسسة وتحديد علاقته بالالتزام الوظيفي سواء تعلق الأمر بالأساتذة والمسؤولين والعمال والإداريين ،ففي الجانب النظري اعتمدنا عليه من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بعملية الاتصال وربطها بمؤشرات الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة ، وبالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين كلية الحقوق والعلوم السياسية كنموذج من جامعة الحاج لخضر - باتنة - حيث اعتمدنا في ذلك أسلوب إحصائي بسيط لتبويب وتحليل البيانات ،وذلك بعرض البيانات في جداول إحصائية ، واستخدام التكرار والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين ، وتحليلها تحليلا سوسولوجي وعرض النتائج التي خلصنا إليها .

11- العينة وطريقة اختيارها:

يتوقف حجم العينة على نسبة التقارب والتجانس بين مفردات المجتمع الأصلي ،فإذا كان هناك تجانس وتقارب بين مفردات المجتمع الأصلي فإنه يمكن أخذ عدد صغير يعبر عن الواقع ،وإذا كان هناك تباين كبير بين أفراد المجتمع الأصلي فلا بد من أخذ عينة كبيرة وعريضة حتى يمكن أخذ معلومات كافية عن الموضوع 2

نوع العينة المختارة التي اخترناها هي العينة الطبقيّة حيث يقسم المجتمع الأصلي إلى مجموعات فرعية وفئات ثم يتم الاختيار العشوائي من بين هذه الفئات وفقا لخصائص هذه الفئات ووفقا للخصائص الأصلية 3.

حيث قسم المجتمع الأصلي إذا يبلغ الأفراد العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة الحاج لخضر لولاية باتنة 248 موظف ،عدد الأساتذة 148 أستاذ بنسبة

¹ - عيسى محمد قحل ،البحث العملي في العوم الإنسانية والاجتماعية ، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ،2007،ص48.

² - محمد عبد الحميد ،البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ،ط1، القاهرة ،عالم الكتب 2000،ص131.

³ - جمال محمد أبو ثسن ،البحث العلمي 2التصميم والتنفيذ التجريبي ،الاسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ،2007،ص250.

59.86% مقسمين على النحو الآتي 106 أستاذ في قسم الحقوق و 42 أستاذ بقسم العلوم السياسية، إضافة إلى العمال و عددهم يقدر ب 50 عامل أي بنسبة 20.16 % إضافة إلى الإداريين كذلك عددهم مقدر ب 50 إداري أي ما يعادل نسبة 20.16% فلا بد ان تكون كل فئة ممثلة في العينة العشوائية .

وقد تم أخذ نسبة 40% من مجتمع البحث لنحصل على عدد مفردات العينة بمقدار 64 أستاذ بنسبة 64.65 % كذلك عدد الإداريين ب 20 إداري بمعدل 20.20% إضافة إلى العمال و عددهم 15 عامل أي ما يعادل نسبة 15.15 %، وبالتالي فالعينة المدروسة هي 99 مفردة .

12- أدوات جمع البيانات: إن استخدام الباحثين لأي منهج في البحث يستدعي الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنهم من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يمكن من خلالها معرفة واقع الظاهرة أو الدراسة 1 حيث تساهم أدوات جمع البيانات المختلفة في جمع المعلومات اللازمة لهذا فقد تم استخدام الأدوات التي تتماشى مع طبيعة المجتمع الأصلي الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية وذلك مع مراعاة الخصائص المختلفة لهذا المجتمع وقد استخدمنا الأدوات التالية:

1- ملاحظة : هي عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات 2 ، إضافة إلى ذلك يجمع (الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ،ومصدر أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعتمد أساسا على حواس الباحث ،وقدرته

¹ - عليان ريجي مصطفى وغنيم ، عثمان محمد ،مناهج وأساليب البحث العلمي ،الأردن ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،2000،ص81.

² - عبد الله محمد الشريف ،مناهج البحث العلمي ،ط1،مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،ص118.

الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معنى ودلالات)¹ وبالتالي تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات وذلك لأنها تساعد الباحث في التعرف على نقاط كثيرة، كون هذه الأداة تعتمد بشكل كبير على حواسه والتي يقوم الباحث من خلالها بتحويل تلك الملاحظات إلى أرقام وبيانات يمكن تحليلها وكذلك التوصل إلى نتائج تفيد البحث .

وقد وجهت الملاحظة في هذه الدراسة برصد بعض السلوكيات المتعلقة في كيفية اتصال الموظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة من خلال وقوفنا على بعض الظروف المادية التي يعيشون فيها ، وطريقة الحديث وأسلوب الحوار بينهم المباشر وغير المباشر وكذلك وجهت الملاحظة في هذه الدراسة إلى بعض تصرفات الموظفين داخل بيئة العمل بالتزامهم أثناء أدائهم مهامهم أو عدم التزامهم وربطها ببعض أقوالهم ومعاملاتهم داخل المؤسسة وذلك في إطار متغيرات الدراسة .

2- استمارة المقابلة (مقابلة موجهة): هي عبارة عن قائمة من الأسئلة يتم التعرض لها وجها لوجه بين الباحث والمبحوث² من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع المدروس ، ووفقا لإجابات المبحوث يتم ملء هذه الاستمارة من طرف الباحث وقد اتجهنا إلى استخدام هذه الأداة بسبب صعوبة الفهم لدى بعض العمال لمؤشرات الدراسة المطروحة أمامهم ،وكما يقول عمار بوحوش (يمكن تغيير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض)³ وترجمة الأسئلة لبعض المبحوثين باللغة الدارجة والشاوية أو أي لغة أخرى ،حيث يتسنى لهم فهم أكثر ونزولا عند رغبات المبحوثين الذين طلبوا منا أن نسألهم وهم يجيبون شفويا ،إضافة إلى ذلك فإن الاستمارة تسهل معالجة بياناتها إحصائيا ،وقد احتوت استمارتنا على 47 سؤالا مقسم حسب مؤشرات الدراسة إلى أربعة محاور كما يلي :

¹ - دليو فضيل وآخرون ،أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ،دار البعث قسنطينة،1999،ص186.

² - فضيل دليو ،المرجع نفسه ،ص،192.

³ - عمار بوحوش ،دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل العلمية ،موفم للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2002،ص49.

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية والعامية حول المبحوث مثل: السن، الجنس، والخلفية الاجتماعية... الخ.
 - **المحور الثاني:** يمثل علاقة أداة الاتصال بالالتزام بأهداف المؤسسة.
 - **المحور الثالث:** يمثل تأثير أسلوب الاتصال في احترام النظام الداخلي للمؤسسة.
 - **المحور الرابع:** يمثل علاقة محتوى الرسالة الاتصالية بالالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.
- وكل المحاور تتضمن مجموعة من الأسئلة تعالج مؤشرا من مؤشرات الدراسة.

مقابلة حرة (مقابلة غير مقننة): وقد تم استخدامها في أول اتصال مع المؤسسة أو الكلية ميدان الدراسة عن طريق عميد الكلية ورئيس مصلحة المستخدمين بها كذلك كانت مع بعض العمال والمسؤولين والإداريين، وذلك بغرض اكتشاف ميدان الدراسة، وأيضا استخدمت في باقي الأيام التي استغرقت ملئ الاستمارات مع بعض العمال وخاصة القدماء، وذلك من خلال بعض النقاشات الحرة أوقات الراحة حول موضوع الدراسة.

13- صعوبات الدراسة الميدانية:

- استخفاف بعض مفردات العينة بالبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية الشيء الذي زاد في صعوبة اقتناعهم بالإجابة عن الأسئلة كلها.
- الإدراك السلبي لبعض المفردات عن طبيعة موضوع البحث وذلك بسبب وجود بعض الأسئلة المخرجة عن الطبيعة الاتصالية لهم، والتزامهم أو عدم التزامهم بالعمل كذلك طبيعة العلاقات مع المسؤولين.
- انشغال بعض مفردات العينة بأداء أعمالهم مما صعب علي الأمر في إجراء مقابلات معهم.

الفصل الثاني :

مدخل سوسيو تنظيمي للاتصال

- 1- مدخل نظري للاتصال.
 - أ- ماهية الاتصال.
 - ب- الاتصال كعملية اجتماعية.
 - ج- الاتصال كعملية تنظيمية.
- 2- نظريات الاتصال.
 - أ- نظرية التعلم
 - ب- نظرية المعلومات .
 - ج- نظرية النسق الاجتماعي
 - د- النظرية التفاعلية الرمزية.
 - هـ- النظرية التوافقية.
 - و- النظرية الظاهرانية.
- 3- تحليل عملية الاتصال وعناصرها.
- 4- وسائل الاتصال.
- 5- أنماط الاتصال.
- 6- معوقات العملية الاتصالية.
- 7- مقومات الاتصال الناجحة

1- مدخل نظري للاتصال:

أ- ماهية الاتصال:

يستخدم جميع الناس لفظ الاتصال (communication) سواء كانوا في منظمات الأعمال أو المدارس أو دور العبادة أو الأندية أو غيرها وقد يتفقون أو يختلفون أحيانا فيما يقصدونه بالاتصال، فرجل العلاقات العامة قد يقصد توصيل و تحسين صورة المشروع أمام المجتمع و رئيس مجلس الإدارة قد يقصد تقريب وجهة النظر بين المشرع و الحكومة ورجل المبيعات قد يقصد أخبار العملاء و المستهلكين بمزايا المنتجات، و مدير إدارة الأفراد يقصد توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين، و المدير الممارس قد يقصد تبادل المعلومات بينه و بين المرؤوسين و المرؤوسون قد يقصدون الطرق السلمية المشروع بمشاكلهم،¹ و لهذا نجد أن الناس يستخدمون الاتصالات كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤدونه حيث يعتمد فشل أو نجاح إي عملية اتصالية على اعتبارات كثيرة منها الخبرة في صياغة الأفكار واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات و كفاءة الاستقبال وفهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار.

ب- الاتصال كعملية اجتماعية :

لقد تميزت التعريفات التي تناولت عملية الاتصال بالتفاوت فيما بينها من حيث الشمول لمختلف الأبعاد و درجة الوضوح و الاتجاه و بطبيعة الحال فان المقام لا يسمح إلا بالتطرق إلى نماذج محددة من تلك التعريفات بوصفها عينة غير ممثلة بالطبع و مجسدة لذلك الموقف التعددي ووفقا لذلك سنتطرق إلى كل من تعريف هيرليجل (herlligel) بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل و تلقي الأفكار و الحقائق و الآراء و

¹- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الاسكندرية الدار الجامعية، ط3، 2010.

الاتجاهات و المشاعر بصورة لفظية بهدف أحداث تأثير معين¹ أما عن مصطفى عشوي يعرف الاتصال على انه عملية هادفة تتم بين طرفين أ أكثر و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء والتأثير في المواقف و الاتجاهات² كذلك تعريف دفلور (deflour) للاتصال في الإطار الاجتماعي حيث اعتبره عملية عصبية حيوية يتم فيها تسجيل الرموز من خلال التعليم³

يتضح من هذه التعريفات انطلاقاً من مسلمة الاتصال كعملية نفسية و اجتماعية ووسيلة تأثيرية تستوجب فهم عميق و دقيق بالعمليات العقلية ,و الوجدانية و المعرفية و المهنية الموجودة في عملية الاتصال وبالتالي يمكن أن يكون وسيلة للتأثير باكتساب السلوك و التعلم انطلاقاً من عدة وهي الحكم التقدير التفسير الربط التذكر إضافة المعلومات فضلاً عن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و التفاعلات حيث يرى علماء الاجتماع أن أي مجتمع يضم عدداً من النظم الاجتماعية اللازمة لبقاء و استمرار حياته و إذا درسنا هذه النظم نجد أنها تقوم على الاتصال فجميع الظواهر الاجتماعية تدين للاتصال في وجودها ففي النشاط الاقتصادي مثلاً يوجد منتج و موزع و مستهلك و إذا لم يعرف المنتج ظروف و حاجات المستهلك من السلع أولم يعرف المستهلك ما لديه الموزع منها ومواصفاتها، و أسعارها و مكانها فإنه لن يكون هناك حركة تبادل تجاري او تعامل بينهما، و ان كل منهم لا يعرف الآخر و لا يتعامل معه إلا إذا حدث تفاعل فيما بينهم يؤدي إلى مشاركتهم فيما يهمهم من أمور و لكي تتحقق المشاركة تقوم الهيئات الإنتاجية و التجارية الناجحة بعمليات اتصال مختلفة مع الجمهور لتعلن ما لديها من سلع و مواصفات لها ومن ناحية أخرى تقوم بعمل استفتاءات و دراسات لتحديد رغبات الجمهور و ما يحتاجه من سلع و هكذا نجد أن الاتصال عملية رئيسية في النشاط الاقتصادي نفس الشيء بالنسبة للاتصال

2- طريف فرج شوقي، عبد المنعم شحاته ، محمود إبراهيم شوقي ، علم النفس والمشكلات الصناعية، القاهرة ، دار الغريب للنشر والتوزيع، 1996، ص25

2- مصطفى عاشور، أسس علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط2، 1999، ص41.

3- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص17.

في أي عملية أساسية للنشاط الاجتماعي و التربوي و لازمة لوجود أي مجتمع وتماسكه و تقدمه و بدون الاتصال بين أفراد المجتمع يصبحون حشدا لا رابطة و لا علاقة اجتماعية بينهم فالاتصال هو شريان الحياة الاجتماعية و إذا توقف الاتصال بين أفراد المجتمع تفكك و تحلل.¹

ج - الاتصال كعملية تنظيمية :

يقصد بالاتصالات التنظيمية و الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة حيث نجد عدة تعاريف توضح لنا الاتصال كعملية تنظيمية من بينها تعريف فيلد (field) الذي ينظر للاتصال باعتباره عملية تحويل و اختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل¹، ويعرفه علي السلمي بأنه العملية المسؤولة عن تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع² ويعتبره البعض عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة، و التفاهم المتبادل بين شخصين³، إضافة إلى ذلك يعتبر الاتصال عملية متداخلة في هيكل التنظيم للمنشأة و الرقابة التنظيمية وتكنولوجيا التنظيم و عملية صنع القرار⁴ ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال كعملية تنظيمية إدارية يهتم بتبادل البيانات المختلفة و المعلومات مع المحيط الداخلي للمنظمة (العاملين في مختلف المستويات التنظيمية) أو المحيط الخارجي، حيث أن ما يميز الاتصالات التنظيمية و الإدارية أنها تمثل أنظمة عمل و قواعد و إرشادات و صلاحيات و مسؤوليات و نماذج و خطوات وهي تتبع بواسطة

¹ - غريب عبد السميع، غريب الاتصال و العلاقات العامة، في المجتمع المعاصر، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 2003 ص 25 .

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 202.

² - طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاتة، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة نادر غريب، للنشر والتوزيع، 1996، ص 96.

³ - خليل محمد حسن الشماع، المرجع نفسه، ص 202.

⁴ - محمد أبو السمراء، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر، 2008، ص 29.

المديرين المسؤولين العاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والانجازات المختلفة ووجود مثل هذه الأنظمة يحدد و يقنن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المنظمة و في ممارسة العمل الإداري بحيث يصعب في واقع الأمر حصر وسائل الاتصالات التنظيمية وذلك بسبب بسيط إلا وهو لا حدود للابتكار في تصميم هذه الوسائل ,وان العقل البشري يمكنه أن يبتكر و يطور ويصمم أساليب حديثة وذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة باعتبار وجود عدة تقسيمات للاتصالات التنظيمية وأبرزها و أهمها الاتصالات التي تتم لهدف نقل المعلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل وكذلك اتصالات لنقل المعلومات من العاملين و المديرين إلى المنظمة و المستويات الإدارية العليا بشأن التقدم في الانجاز ,ومشاكل التنفيذ ,وهي بالطبع اتصالات من أسفل إلى أعلى وإضافة إلى الاتصالات التي تكمن في بناء شخصية متميزة للمنظمة وخلق الالتزام والولاء للمنظمة العاملين فيها.

2-نظريات الاتصال :

أ- نظرية التعلم :

إن من بين أهم النظريات السلوكية في علم النفس عموماً وعلم النفس الاجتماعي والتعليمي خصوصاً نظرية التعلم ،حيث انه لا يرتبط توظيفها بحقل التربية فقط و يمكن في ضوءها فهم ومعرفة الفعل الاتصالي ومبدأ تفسير عملية الاتصال من وجهة نظرية التعلم منطلقها العلاقة الترابطية بين المثير والاستجابة فالإنسان أثناء تواجده في البيئة المحيطة به سواء كانت كائنات حية أو أشياء يمارس علاقة تفاعلية منظمة معها هادفاً من وراء ذلك تحقيق مقاصد فعلية أو متوقعة ،ولا يأتي ذلك إلا بالفعل الاتصالي الذي يظهر أساساً في استجابات تلقائية أو مقصودة لمثيرات ملحوظة ،وغير ملحوظة ،وبصيغة أخرى فإن الموقف

الاتصالي يفرض ضغط على أحد الأطراف المشاركة في أي علاقة اتصالية، أداء دور المثير أو المنبه من خلال إرسال أو استقبال المعلومات المشبعة لبعض الاحتياجات للأطراف المعنية للحصول على استجابات مقصودة ومخططة وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المرسل والمستقبل علاقة ذرائعية ووسيلة، حيث يتلقى المرسل ردود الفعل الملائمة عن طريق التأثير بواسطة المكافأة والعقاب إحدى أهم أشكال التدعيم والتعزيز وقد تكون أحيانا الاستجابات تلقائية عضوية لا تحقق منافع محددة وتجدر الإشارة إلى تعدد الصيغ المفسرة لعملية الاتصال في علم النفس الاجتماعي وتتحرك دوما في خط نظرية التعلم . فنجد سكنر (Skinner) قدم نموذج السلوكي لفهم الاتصال في صورة نظرية المثير والاستجابة ، معتبرا الاتصال عبارة عن استجابة لاحقة لمثير سابق أو عبارة عن عناصر موقفية جديدة لبناء العلاقة بين المثير والاستجابة وعليه قام إدراكه للاتصال على أساس التعزيز والتدعيم لضمان قوة واستمرار الاستجابات المرغوبة ، أما نيوكومب Newcomb فقدم رؤية للفعل الاتصالي كنتاج لعملية التغيير في نسق العلاقة بين كلا أو أحد أطراف الاتصال فيما يخص الأهداف والموضوعات .

أما عالم النفس الاجتماعي ماسلو Maslow فيميز بين نوعين من نماذج السلوك الاتصالي التوافقي يعبر عن التفاعل الإيجابي بين الشخصية والعالم ، والسلوك التعبيري المرتبط بالشخصية وبنائها والناشئ عن ظاهرة معينة ومرافقة له¹.

¹ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص، 100، 123. يتصرف.

نظرية المعلومات :

تعتبر المعالجة الإحصائية والرياضية الموضوعية للنشاط الاتصالي هي المدخل النظري، فطبقاً لرأي فريك Frick يمكن تحييد تأثير عناصر الغموض وعدم التنظيم والانتقائية في المعلومات وغياب الهدف البين لدى المشاركين من خلال تحويل تلك المشكلات إلى مجموعة من الأسئلة الكمية تتناول قياس عناصر العملية الاتصالية الأساسية من قياس محتوى الرسالة، قياس القدرة الإستيعابية للوسيلة، فاعلية الترميز عملية الاستقبال، عملية فك الرموز، ولا شك أن ذلك يساهم في الضبط والسيطرة على الموقف الاتصالي وتحقيق أهداف المشتركين، وتفترض نظرية المعلومات طبيعة التفاعل بين المصدر والمتلقي تفاعل وسيلي ذرائعي يماثل نسبياً نظرية التعلم¹

ج- نظرية النسق الاجتماعي :

عرف النسق الاجتماعي بأنه مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم أما العلاقة السائدة بين أفراد هذه المجموعة فيتحدد طبقاً لنسق الأنماط المركبة و المشتركة ثقافياً و من أشهر روادها تالكوت بارسونز في كتابه عن النسق الاجتماعي² ويعد تالكوت بارسونز Talcot Parsons أحد أهم رواد هذه النظرية إذ قدم فيها تفسيراً وتحليلاً للفعل الاتصالي شبيهاً إلى حد ما بالتصورات والرؤى السيكولوجية ومن القرارات والاستنتاجات المستخلصة حول دراسته للاتصال وإن لم يمثل اهتماماً جوهرياً في كتاباته. حيث أنطلق بارسونز من اعتبار الفعل الاجتماعي سلوك غرضي تحركه أهداف ودوافع واهتمامات وأسباب بالإضافة إلى ذلك فإن الفعل لا يحدث في فراغ بل يحتاج إلى موقف يمارس فيه الفاعل أفعاله متأثراً ومسترشداً بمختلف عناصر البيئة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وأعراف، والتي اكتسبها أثناء عملية التربية

¹ - هناء حافظ بدوي، المرجع نفسه ، ص،ص، 104، 106.

² - صبري النمر ، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للبحوث، 1996، ص215.

والتنشئة الاجتماعية، إذ تلعب دورا موجهًا في تحديد الأهداف والوسائل أما بالنسبة لتفاعله من المواقف فيأخذ أربع وضعيات :

✓ وضعية السعي الذاتي للفاعل إلى إحداث التغييرات والسيطرة على الواقع (إيجابي، سلبي)

✓ وضعية السعي الذاتي للفاعل إلى إحداث التغييرات وتطويعها لمصلحه (إيجابي، إيجابي)

✓ وضعية النظرة الإيجابية للفرد المستقبل ومحاولة تحقيقها (الهدف)

✓ وضعية النظرة السلبية للفرد المستقبل (التوقع)

والفعل الاجتماعي طبعًا لما تقدم في علاقاته مع البيئة يندفع نحو تنمية نظام التوقعات بما يتكيف مع عناصر الموقف.

وفي سياق متصل حينما تناول قضية الثقافة وميلادها أرجع ذلك إلى التفاعل الاجتماعي ودوره في تشييد نسق من الرموز والإشارات المشكلة لوسائل الاتصال المساهمة في الحفاظ على التراث الفكري وانتقاله عبر الأجيال وتطويره، كما أشار بارسونز إلى ارتباط نسق الاتصال بالأهداف الاجتماعية والتأكيد على وجود علاقة بين تطور السلوك الاجتماعي والضبط الاجتماعي بمتغير الاتصال، باعتبارها تحتاج على الأقل إلى حد أدنى من الإجماع على معاني ودلالات الرموز كمحاولة للمزاوجة بين أفكار إيميل دوركايم E- Durkheim وماكس فيبر Max- weber هذا الأخير الذي ميز بين نوعين من المعاني للأفعال الاجتماعية المعنى الذاتي والمعنى الموضوعي 1.

ويؤيد ذلك ضمن معارضه مارفن اولسن لعرضه بعض المتطلبات الوظيفية من ناحية ما تحتاجه من المؤسسات لكي تستمر أو حتى يتحقق

¹ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ص ص 106-108

لها الاستمرارية من خلال توافر كالأتي استمرار العنصر البشري و توفير التدريب و بث القيم المؤسسية في العاملين إضافة إلى تنظيم العلاقات يبن مختلف الأقسام و تنمية التفاعل و إيجاد وسائل ملائمة لاتخاذ القرارات و العمل على توسيع نطاق الاتصال و التفاعل بين الادعاء و تقسيمات المؤسسة و تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين و تعريف كل منهم بدوره و مسؤولياته التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة خلق قنوات او وسائل يمكن بها حل النزاع الذي قد ينشا بداخل المؤسسة للتسهيل الممكن لحصول العاملين على فوائد نتيجة تحقيق أهداف ملموسة التحكم في السلوك المنحرف الذي قد يقترفه بعض أعضاء المؤسسة إيجاد قواعد و معايير اجتماعية مشتركة او متناسقة الحصول على الموارد الأزمة من البيئة¹

د - النظرية التفاعلية الرمزية :

تقوم هذه النظرية على فهم للعلاقات الاجتماعية و ما تحققه من إشباع للحاجات النفسية و الاجتماعية و تستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع¹ و تشكل هذه النظرية استمرارية و تطور لنظرية النسق الاجتماعي إذ برزت بوضوح في أعمال **هربرت ماد Mad** وتلميذه **هربرت بلومر Herbert Blumer** ، وكما يستنتج من التسمية فإن جوهر اهتمامها مركز على التفاعل الاجتماعي المؤسس على الرموز والإشارات كوسيلة اتصال ويوجز **بلومر** أسس هذا المدخل في النقاط التالية²:

1 - رشاد عبد اللطيف، أسس طريقة تنظيم المجتمع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص 60.
2- رشاد احمد عبد اللطيف، مهارات حديثة في الخدمة الاجتماعية لمواجهة التحديات المعاصرة، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية 1997 العدد الثاني ص 10.

✓ الفعل الاجتماعي يقوم على التفاعل الرمزي بين المشاركين من اجل تحقيق التكيف استنادا على عملية التفسير.

✓ تؤكد النظرية التفاعلية الرمزية على حرية اختيار الفعل الاجتماعي في إطار التنظيم الاجتماعي تبعا لمحددات الموقف ،وهكذا فالفعل الاجتماعي في حالة تغير وتطور متسقا مع نمو المفاهيم الاجتماعية.

✓ التتويه في فكرتين محوريتين في آرائه حول السلوك الاتصالي أولية الاتصال التي يقصد بها أن الذات مصدر الاتصال بصورتيه النفسية والاجتماعية ، أما الفكرة الثانية انعكاسية الفعل الاتصالي والمراد بها إمكانية الإنسان على مخاطبة ذاته بأسلوب معين وطبقا لخلفية المجتمع دون أن يتدخل هذا الأخير في الأسلوب مما يستدل به على المقدرة الإبداعية للفرد في اختراع الأساليب الاتصالية ويساند في الوقت ذاته أهداف الفعل الاجتماعي ،وخاصية التنوع فيه ومن أوجه الاستفادة من هذه النظرية في طريقة تنظيم المجتمع الأتي وهوان يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بان تساندها الوظيفي و تفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق الالتزام لان المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى الى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل ويدرك المنظم الاجتماعي ان التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون - التنافس - التوافق - الصراع) و بالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة و تطوير العوامل الايجابية في التفاعل الاجتماعي¹ وكثيرا ما يطلق مفهوم علاقات المواجهة على التفاعل بحيث أن هذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد و

¹ - أحمد مصطفى خاطر، الرعاية الاجتماعية بحوث في التطور التاريخي إسهامات الحضارة ،ص177.

خاصة فيما يتعلق بتكوين الذات و على المشاركين في هذه العملية أن يعيدون النظر في مدى ملائمة المعايير و القيم التي يعتقدونها لكي يستطيعون التكيف و التوافق مع مواقف التفاعل.¹

هـ - النظرية التوافقية :

وتدعى أحيانا بنظرية التوازن وتشكل امتداد للنظرية الجشتالية ومن بين أوائل الباحثين الذين يعود لهم الفضل في التأسيس لهذه النظرية يبرز اسم **هويدر Heider** فقد اعتبر عملية التوازن الإدراكي مرتبطة بوجود تماثل وتطابق بين أطراف العلاقة الاتصالية نحو موضوع ما في الاتجاهات والاهتمامات حيث يقومون بمجابهة أي محاولة تغيير في حين كلما غاب التوافق زادت مجهودات البحث عن سبل إعادة التوازن .

أما **نيوكومب Newcomb** فقد تصور الاتصال استجابة مكتسبة هدفها خفض التوتر وتحقيق التناغم فكلما تعرض النسق لاختلال التوازن سعى باستمرار إلى استقبال المعلومات الملائمة لإعادة التوازن مما يؤثر بدوره على فعالية الفعل الاتصالي .

ومبدأ التوازن والتناسق يستوجب النظر من خلاله للسلوكيات والاتجاهات على أنها متناغمة ومتسقة من الناحية الموضوعية بالنسبة للملاحظ الخارجي ومن الناحية الذاتية بالنسبة لملاحظ الأفراد في أسلوب الاستقبال وفهم مضمون الاتصال .

أما **فستنجر Festinger** فقام بتصميم نموذج لنظرية التوازن ملخصة حسب **زاجونيك Zagionic** كما يلي :

¹- أحمد محمد السنهوري، مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة ،كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1998، ص153.

❖ إن عملية عدم الاستجابة بين أحد عناصر العلاقة تكون في حالة تعارض المصالح والاهتمامات و الإدراكات.

❖ استعادة حالة الانسجام والتناسق يحاول الإنسان فيها التقليل أو تجنب المعلومات والظروف المحفزة لظهور التنافر وعدم التناغم.

انطلاقاً من القضايا السابقة يمكن استنتاج عدد من المعاني المتعلقة بالاتصال أهمها:

❖ الافتراض بأن الناس سيهتمون بالمعلومات المدعمة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم وقيمهم مما يرفع من نسبة تفاعلهم مع الأفراد الذين تجمعهم بهم علاقة ودية ويزيد من احتمالات التناغم والانسجام .

❖ الافتراض بأن الناس سيقبلون أو يتجنبون المعلومات المتعارضة مع اتجاهاتهم وأرائهم وحاجاتهم وتتسم طريقة استقبالهم للمعلومات وتفسيرها بالانتقائية وفقاً لخلفياتهم الاجتماعية والنفسية.

❖ الاتصال عملية ثانوية وغير مستقلة وظيفتها المحافظة على النسق الاجتماعي وتطويره في حالة توازن واعتماد متبادل في ظل ظروف وضغوط معينة داخلية كانت أو خارجية.

و- النظرية الظاهرية :

تمثل مناقشات الفرد شوتز SHUTZ من الأعمال الرائدة في مجال الأفعال الاتصالية ، إذ يتصور الاتصال فعل هادف وحر موجه للمستقبل مكتسب من تفاعل الإنسان مع الآخرين ، وتراكم الخبرة والتجربة ومحاولة إعطاء الفرد الفعل الاجتماعي معاني وفقاً لتجاربه وتفسيرها عن طريق عملية الترميز بحيث تكون المعاني مشتركة الدلالة مع الآخرين ، ولذلك فالاشتراك بين أطراف الاتصال في الخبرة التي قد ترتبط بالأهداف ، الاهتمامات ، المصالح ، تحدد مدى فاعلية المعلومات ودرجة

تأثير عوائق التفاعل، كما ميز شوتز SHUTZ بين نوعين من الاتصال، الاتصال المتعمد والمخطط المقصود والاتصال التلقائي وفي موقع آخر وضع شوتز مجموعة هامة من الشروط لتأمين نجاح الفعل الاتصالي على النحو الآتي¹ :

✓ وجود إشارات ورموز مشتركة بين أطراف الاتصال حاملة لمعاني مجمع حولها .

✓ وجود إطار تفسيري توافقي بين المرسل والمستقبل، فالقائم بالاتصال يجب أن يدرك معنى رسالته والغرض منها فضلا عن توقع استجابة المستقبل طبقا للخبرات والتجارب المشتركة والمكتسبة.

3- العملية الاتصالية وعناصرها:

إن النظر إلى عملية الاتصال كعملية مشاركة، يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر المرسل إلى المتلقي المستقبل، كما يعني الوسيلة بين الرسالة والمتلقي بما يحدد تأثير الاتصال من جهة أخرى كلا من المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضوعات معينة فيما يعرف بالرسالة أو الرسائل، ويعكس هذا الحديث ليس فقط مدى معرفة كل منها بالموضوع أو الرسالة، ولكن يتأثر بما لديه : من قيم ومعتقدات، وكذلك بانتماءاته الاجتماعية الثقافية، مما يثير لديه ردود فعل معينة اتجاه ما يتلقاه من معلومات وآراء وتحدد أيضا مدى تأثيره بهذه المعلومات والآراء¹

في هذا الإطار ظهرت وتطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو

- هنا حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ص ص، 199، 200، بتصرف.

¹ - Judith lazara ,Sociologie de la Communication de masse, Armand collim ,Paris, France, 1997, P207.

المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي : المرسل والرسالة والمستقبل ، لكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينيات من القرن الماضي ، بينت مدى قصور ذلك النموذج ، وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الإعلام والاتصال تأثير مباشر على الجمهور ، لذلك ظهرت العديد من النماذج التي تطورت من الطبيعة الثنائية إلى الطبيعة الدائرية والتي على ضوئها تتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية وهي :

✓ المصدر أو المرسل .

✓ الرسالة

✓ الوسيلة .

✓ المتلقي (المستقبل)

✓ رجع الصدى أو رد الفعل .

✓ التأثير .

✓ التشويش والمعوقات .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه العناصر :

3-1- المصدر : هو مصدر الرسالة الاتصالية أو منشئ الرسالة أو

النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو

الإنسان أو الآلة أو غير ذلك ، وقد يكون هذا المصدر فردا أو مجموعة

أو من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة ، ويحول هذا المصدر

الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات

الاتصالية المختلفة¹

1- الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى ، أو هي مجموعة من

الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات

¹ - أحمد بخوش ، الاتصال والعولمة دراسة سوسيو ثقافية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 8.

رموز لفظية لغوية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل¹ وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدمها فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا ، تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه أما إذا تحدث نفس الأستاذ مع طلاب القانون لا يكون الأمر كذلك ، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل والمنطق نفسه ، إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون ، أو إذا استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم .

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ، ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد ، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها قد لا تجيب عن تساؤلات المتلقي ، ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة ، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه ، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابا بقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها .

2- الوسيلة : يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ، فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ولنقل المعرفة شأنها في ذلك شأن وسائل المواصلات ، ويجب أن نؤكد أهمية الوسيلة في عمليات الاتصال المختلفة فهي ضرورية لها ، ؟ لا يمكن أن تتم في غيابها بذلك ليست ثانوية أو كمالية ولا يمكن أن يتم اتصال بين شخصين دون لغة للتفهم كما لا يمكن أن تدرس تراث الفكر الإنساني سواء في ميدان المعرفة الإنسانية أو العملية إلا من

¹ - محمد سلامة غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1991 ، ص 27 .

خلال الكلمة المقروءة أو المسموعة أو المرئية أو من خلال التجربة أو الممارسة¹

3- المتلقي (المستقبل): وهو هدف عملية الاتصال، قد يكون رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا ولذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته وسلوكه² كما يستقبل المتلقي الرسالة من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، واللمس)، ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها .

4- رجوع الصدى أو رد الفعل : رجع الصدى هو مدى قبول الرسالة أو رفضها، وقد يكون سريع أو متأخر وقد يكون ايجابيا أو سلبيا أو اتصال على شكل مظاهرة عارمة أو استسلام للعدو، يرفع الأيدي والأعلام والرايات، واختبار زعيم لمنصب ما، وقد يكون رد الفعل قبول فكرة أو الإحجام عن القيام بسلوك معين بالذات³، ورد الفعل هذا ينتج للمتلقي اتجاهات بناء على ما يوجد من معتقدات أو تصورات تتعلق بموضوع ما أو حتى شخص ما، وهذا الاتجاه يدفعه إلى القيام بعدد من الأفعال والسلوك وفق هذه التصورات والمعتقدات واتجاهات لمثل هذه المواضيع أو هؤلاء الأشخاص⁴

¹- مي العبداله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص، ص33، 34

²- إبراهيم ابو عرقوب، الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1994، ص41.

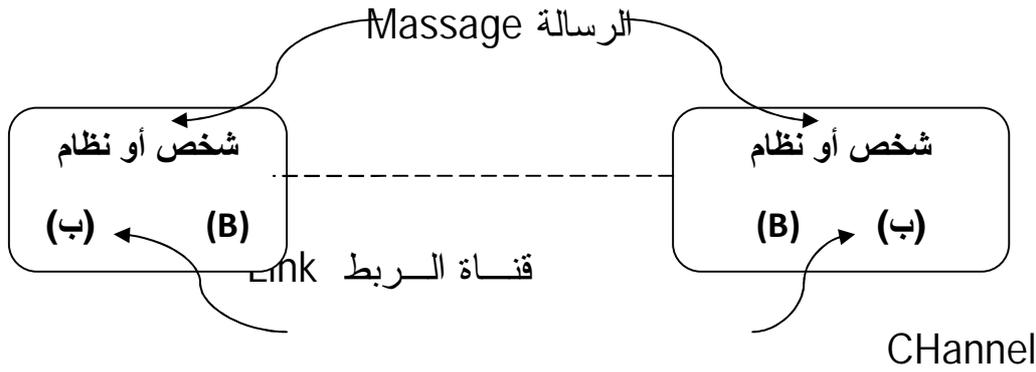
³- محمد بو مخلوف، اليد العاملة في الصناعة الجزائرية، دم.ج بن عكنون الجزائر، 1991، ص، ص89، 90.

⁴ - Abd.Madjid BOUZID, La promotion Dela , Communication Sociale Par moyemsdimframation ،actes Séminaire dun la CommunicTION , Alger,1999 ,P119.

5- التأثير : التأثير مسالة نسبية ومتفاوتة بين شخص آخر وجماعة أخرى ،وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها وقد يكون التأثير بطيئاً أو فورياً ،وقد يكون دائماً والتأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها المصدر أو القائم بالاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل ،كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال .

-6

- الشكل رقم (01) يبين عملة الاتصال Communication Process



التغذية الرجعية Feed Back

المصدر¹: منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال

4- وسائل الاتصالات:

تستخدم المنظمة وسائل متنوعة في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية والاتجاهات بغض النظر إذا كانت

¹ - منال طلعت إبراهيم، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، الحديث، الاسكندرية، 2003، ص72.

الوظائف متماثلة أو متباينة حيث وضعت في هذا الصدد عدة تصنيفات للوسائل في شكل ثنائيات أشهرها¹:

✓ التصنيف حسب اللغة المستخدمة:الاتصال اللفظي ،الاتصال غير اللفظي.

✓ التصنيف حسب التفاعل :وينقسم بدوره إلى قسمين : التفاعل بين المرسل والمستقبل بما يتضمنه من تفاعل شخصي وغير الشخصي ،التفاعل مع موضوع الاتصال ويتفرع إلى التفاعل مع الواقع المباشر ،التفاعل مع الرموز.

✓ التصنيف حسب معيار الأسلوب: اتصال مباشر،اتصال غير مباشر .

✓ التصنيف وفق معايير الاتجاه:اتصال في اتجاه واحد ،اتصال في اتجاهين.

✓ التصنيف حسب معايير درجة التأثير:اتصال شخصي مباشر ،اتصال جماهيري.

✓ التصنيف حسب الاتجاهات: صاعد ،نازل ،تمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها.

✓ التصنيف حسب المضمون: رسمي ،غير رسمي.

✓ التصنيف حسب التخطيط: اتصالات مخططة، اتصالات غير مخططة².

وعلى الرغم من تنوع تلك التصنيفات فوسائل الاتصال داخل المؤسسة تتراوح عموماً في أربعة فئات أساسية وهي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة كما يلي :

¹ - هناء حافظ بدوب، مرجع سابق، ص،ص133،150.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،مرجع سابق،ص352.

1- أسلوب الاتصال الكتابي : حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل أو التقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية والهرمية ،حتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة.

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها :

✓ يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند الحاجة لتلك المعلومات المكتوبة.

✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .

✓ يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول .

• يعطي وقتا كافيا للمتصل للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم ، لكن لا يخلوا أسلوب الاتصال الكتابي من عيوب وسلبيات منها لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المؤسسة.

• أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

• هذا الأسلوب قد يسهل عملية احتمالات التحريف، إذ قد يكون لكلمة واحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقا لطبيعة تفكيره وخبرته وثقافته ويتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات والإحصائيات¹.

2- أسلوب الاتصال الشفوي: وتمثل صورة من صور الاتصال الأكثر شيوعا واستخداما وتأثيرا على المتلقي بالاعتماد على اللغة المنطوقة أو المسموعة، حيث يتم انتقال الأفكار والمعاني في إطار علاقات أولية بسيطة ومباشرة وجها لوجه كالمحادثة أو بطريقة غير مباشرة كالمحادثات التليفونية " وتدل الدراسات الميدانية لأعمال المديرين وسلوكهم على أن الجزء الأكبر من وقت المدير تستغرقه الاتصالات الشخصية مع المرؤوسين وغيرهم، فقد يستهلك المدير المتوسط ما بين 50% إلى 70% من وقته في الحديث والاستماع للأشخاص داخل المؤسسة ومن أمثلة الاتصالات الشفوية: المقابلات الشخصية المحددة الأهداف مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكوى، مقابلة الإجراءات التدريبية، مقابلة تحليل الوظائف، المكالمات التليفونية، اللجان الاجتماعية، المؤتمرات الندوات الإذاعية الداخلية، الزيارات، البرامج التدريبية، نظم الاستشارات الاجتماعية غير الرسمية ...

مزايَا الاتصالات الشفوية :

- تمكين الرؤساء من معرفة ردود أفعال المرؤوسين اتجاه الخطط، السياسات ومختلف القضايا .

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص

- تشجيع عملية انتقال المعلومات بسهولة ومباشرة في الاتجاهين بتبادل الآراء وتعديلها .
- صلاحية هذه الوسائل في المواقف التي تتطلب إجراء فوري لحزم الأمور في مشاكل العاملين.
- القدرة على بث حجم كبير وموحد من المعلومات لعدد من العاملين في نفس الوقت مثل المحاضرات.
- تنسيق الأعمال وبناء الصداقات وتنمية مشاعر المشاركة ووحدة الهدف لدى العالمين .
- تنعكس هذه الاتصالات على الروح المعنوية لدى المرؤوسين وترفع من مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتعزيز أهميتهم وقيمهم¹.

و لا يخلوا أسلوب الاتصال الشفوي من عيوب ،وسلبيات منها : أنها معرضة للنسيان والتشويه بالإضافة أو النقصان ، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية²

3- أساليب الاتصال السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة، ومن وسائلها البريد الإلكتروني ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ،ويتحقق بعدة وسائل أهمها

¹- عبد الكريم درويش، ليلي تكلالي، أصول الإدارة العامة ، مصر، المطبعة العربية، الحديثة، 1976، ص282.

²- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص20.

التلفزيون والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنتشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات¹

4- وسائل الاتصال غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات أو الإيماءات، مثل تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وتستعمل في بعض المؤسسات الإشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين سواء باليدين أو بإشارات إلكترونية وهي إشارات مدروسة ومتفق عليها عالميا، أو إشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدربون في مختلف المجالات، وهناك إشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة التي نلاحظها في أثناء التفاعل داخلها مثل التعبير عن عدم الرضا وعن الغضب وعن الصراع بحيث يتم نقل الرسالة بالإيماءات، وإشارات اليدين وطريقة الكلام والصمت وغيرها².

مزايا الاتصالات غير اللفظية:

✓ الكشف نسبيا عن مكانة الفرد الوظيفية وأهميتها.

✓ تدعيم الاتصالات اللفظية في حالة العجز اللغوي الشفوي والكتابي.

أهم العوامل المؤثرة في الاتصالات غير اللفظية :

✓ المعايير الثقافية والاجتماعية: التي تؤدي إلى تباين مقدرات ومهارات

ودلالات اللغة بين المرسل والمستقبل في إطار الثقافة الواحدة أو

المتعددة فما يعد ملامسة طبيعة تدل على علاقة عمل في مجتمع ما قد

لا تحمل نفس الدلالة في مجتمع آخر.

¹ - محمد ابو سمرة، مرجع سابق، ص75.

² - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص75.

٧ مضمون الرسالة اللفظية: حيث لا بد أن تتوافق الرسالة غير اللفظية

معها ففي بعض المنظومات الثقافية حينما يقوم المدير بإنهاء المقابلة

لفظيا يستدعي منه ذلك أداء حركة القيام من المقعد.

٧ ارتباط الاتصالات غير اللفظية بالخبرات والتدريب: ومن خلاله

يستطيع المتصل إدراك الرسائل بدون حاجة استعمال اللغة¹.

5- أنماط الاتصال:

يمكن تصنيف أنماط الاتصال التي تتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين

هما الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية وهناك تقسيمات أخرى

لأشكال الاتصال يمكن حصرها في ثلاثة أنواع².

٧ الاتصال فيما بين الأفراد: وهو ذلك النمط الذي يحدث بين الأفراد في

المؤسسة لتحقيق أهداف متعدد سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة

علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص، كما أن هذا النوع من الاتصال

تدخل فيه الاتصالات غير الواعية أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو

إصدار معلومات، ووسائل بطرق مختلفة شفوية أو كتابية أو غيرها، كما أن

هذا النوع قد يكون رسميا وغير رسمي وله اتجاهات مختلفة

٧ الاتصالات الوظيفية: وهي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح

والوحدات أو المؤسسة ككل وهي تفرض على الأقل مرسلا واحدا، ومستقبلا

واحدا، وتتميز بوجود التغذية المرتدة من المستقبل والتي تؤثر على المرسل

في إعادة النظر، وتكييف الرسائل المقبلة، وعلى عكس النوع السابق الذي

يتخذ عدة أشكال كالرسمية وغير الرسمية، فإن هذا النوع عادة ما يكون

ضمن شبكة الاتصالات الرسمية، وهذا الاتصال يؤدي مختلف المهام الإدارية

التي تربط به

¹ - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص، 490.

² - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص، 34، 35.

v الاتصال الجماعي: ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموماً بأعداد كبيرة، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو غير الرسمية أما فيما يخص الاتصال الرسمي وغير الرسمي فسنبزره كما يلي :

1- الاتصال الرسمي: وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم¹.

ويتخذ تدفق الاتصالات الرسمية أربع مجاري أو اتجاهات أو مسالك أساسية كالآتي :

v الاتصالات العمودية (الرأسية): وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة (من أعلى إلى أسفل) وصاعدة (من أسفل إلى أعلى) .

v الاتصالات النازلة (الهابطة): يطلق عليه الاتصال من أعلى إلى أسفل ويتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال.

- العناصر التي تعبر عن رسائل هذا النوع من الاتصال .

- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه، ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع، و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.

- **التعليمات الوظيفية:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل .

¹- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص6.

- الأيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين، بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .
- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة وإستراتيجيتها واحتمالات نموها، وواجبات العمل وغيرها.
- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا وفي نهاية الشهر عادة يجد ردا على هذه المجهودات، أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة أو الترقية، وفي حالة العكس بالتحذير والتوبيخ¹.
- ✓ الاتصالات الصاعدة: وتمثل نظام المعلومات المرتدة فمن خلالها تنتقل المعلومات صعودا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا مثل اتصالات العمل في خطوط الإنتاج بمجلس الإدارة في المنظمة ويشتمل مضمونها على².
- التعريف بالمعوقات والصعوبات التي يتعرض إليها العمال مهنيا وشخصيا أثناء عملية تنفيذ الخطط والقرارات كالاستفهام عما يجب عمله وكيفية الأهداف والخطط، وكيفية أدائه، الاستفسار عن سياسة المنظمة وظروف العمل.
- التعرف على ملاحظات ومقترحات المرؤوسين المتعلقة بتحسين العمل وتطويره كطلب اتخاذ إجراءات تعديلية وتطويرية مثل زيادة الإشراف، إدخال برامج تدريبية إعادة التنظيم، سياسة الحوافز .
- التعرف على اتجاهات ومشاعر العاملين نحو الزملاء، العمل، المنظمة بشكل عام وبالنسبة للوسائل التي تستخدمها المستويات العليا لتشجيع تدفق

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص،ص،36،37.

²- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان دار الشروق للنشر و التوزيع ط1 2003، ص174.

المعلومات من مختلف مراكز التنظيم بحيث تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية، صناديق المقترحات اتجاهات العاملين، مقابلات الشكاوي والتظلم، الباب المفتوح، إشراك العاملين في الإدارة واللجان، الاستشارة اللقاءات الدراسية التي تسمح للعاملين بتحديد ومناقشة المشاكل مع الرؤساء أو ممثلي الإدارة العليا، النقابات، التقارير العامة والاستفسارات.

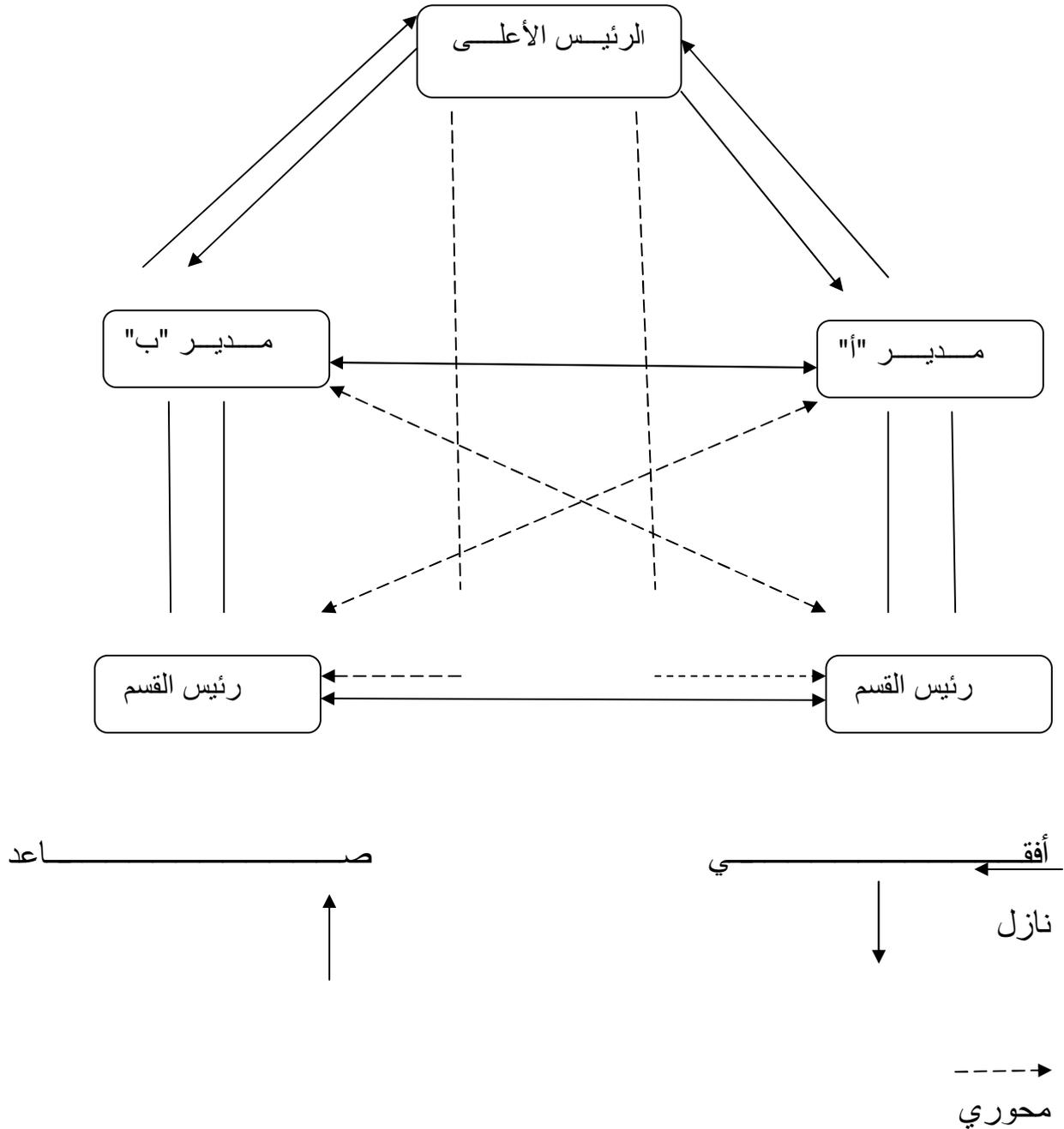
v الاتصالات الأفقية (الجانبية): ونعني بهذا الاتصال الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم وهذا يعني اتصال رؤساء الأقسام ببعضهم البعض، أو اتصال الأقسام المتساوية، فهي رسائل يتم تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة من المكانة والسلطة في التنظيم وساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها، وبشكل يحقق أداء متناغم يخدم أهداف التنظيم، فهذا الاتصال يوفر فرصة لتبادل وجهات النظر في الأقسام ذات العلاقة، فيما يمس أساليب الالتزام الوظيفي والإجرائي للتنظيم¹.

v الاتصالات المحورية أو القطرية (النجمة): وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف المستويات التنظيمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلاً مستمراً وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظراً لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، ويبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الاتصال، بحيث يكون الاتصال متشابكاً وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسريران المعلومات بصفة مرنة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحدثها أنماط التسيير ومعيقات الاتصال التي تظهر بين

¹ - عبد الله الطويقي، علم الاتصال المعاصر، الرياض، مكتبة العبيكة ط1 2001، ص، 217.

الحين والآخر¹، والاتصالات السابقة (الصاعدة، والنازلة، والأفقية، والمتقاطعة) قد نجدها مجتمعة في بعض المؤسسات كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (02) الأنواع الأربعة للاتصال²



¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص، ص23، 24.

² - مصطفى نجيب شاوش، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تقنيات، دار الفرقان، عمان، الأردن، ص، 80.

- ويبدو ومن خلال الشكل اندماج الاتصالات المختلفة خاصة الصاعدة والنازلة حتى لا يكون هناك مجال للشك وعدم التفاهم بينهما.

✓ الاتصالات الخارجية : وتشير إلى تلك الاتصالات القائمة بين القادة باعتبارهم ممثلين للمنظمة والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل : المنتجين ،المستهلكين ،المستعملين ،الصناعيين المساهمين ...وتلعب الاتصالات الخارجية دورا كبيرا في رفع فعالية وكفاءة الأداء ،رفع ولاء العاملين وانتمائهم ،التعريف بالمنظمة ومساهمتها الاقتصادية ،الثقافية و الاجتماعية ،الحصول على المعلومات من المنافسين ،إمكانية الاستثمار المتاحة.

ومن أشهر وسائل الاتصالات الخارجية المعارض ،المهرجانات ،الخرجات العلمية والعملية،تقديم الخدمات العينية ،كالأدوات المكتسبة عليها شعار المنظمة ،دعم المشاريع الخيرية ،دعم النوادي الرياضية ،دفع مصاريف بعثات التعليم والتدريب والقيام بزيارات ميدانية للمنظمة.¹

¹ - عبد الغفار حنفي عبد السلام، أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، 2002، ص،98.

-جدول رقم (01) يبين محكات المقارنة بين المسارات الأربعة للاتصالات :

المحك	معدل	حجم	مدى الدقة	إمكانية
نوع المسار	سرعة	المعلومات	في	الحصول
	تدفق	المنقولة	المعلومات	على عائد
	المعلومات	عبر		
		المسار		
1- العمودي	سريعة	كبير جدا	كبير جدا	مرتفعة
- الهابط	بطيئة	أقل	أقل	جدا
- الصاعد				منخفضة
2- الأفقي	سريعة جدا	كبيرة نوعا	أقل نوعا	مرتفعة
		ما	ما	نوعا ما
3- المحوري	سريعة جدا	كبيرة نوعا	أقل نوعا	مرتفعة
		ما	ما	نوعا ما
4- الخارجي	بطيئة	كبيرة جدا	أقل نوعا	منخفضة
			ما	

المصدر يتصرف¹: ماجدة العطية سلوك المنظمة

¹ - - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص176.

2- الاتصال الغير رسمي :

يعتبر الاتصال غير رسمي إذا لم يسند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي, بل يسند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و كذلك التنظيمات غير الرسمية, التي يؤكد "روبرت سالتونستال" على أنها موجودة, في كل المؤسسات و تمارس عملها كل يوم بل طوال اليوم, وعلى الإدارة الحقيقة لن تعترف بوجودها, وان لا تحاربها على الإطلاق, بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة و على ذلك فان الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلا عن الاتصالات الرسمية, بل مكمل لها نظرا لما تحقق من عدة مزايا أهمها¹ :

3-زيادة سرعة انتقال و تبادل المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفؤها.

4- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير و تحسين الأداء.

5- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل.

6- المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

7- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل, وذلك بشكل أسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.

8- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر و القلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

6- معوقات عملية الاتصال:

تتعرض العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل إلى جملة من المعوقات، قد تمس كل أو بعض عناصره ومكوناته مما يخلق عدم تطابق المعنى المراد من قبل المرسل والمعنى المدرك من قبل المتلقي، وبالطبع فإن ذلك سينعكس على كفاءة الاتصالات وفعاليتها في تحقيق الأهداف وفيما يلي أهم تلك المعوقات :

¹ - محمد العزازي احمد ادريس, العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الادارة, المكتبة العلمية, مصر, 2004 ص180

1- المعوقات الشخصية (الإدراكية): المرتبطة بالفرد سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا وبنيتة النفسية والاجتماعية من قيم وحاجات، خبرات سابقة، دوافع ميول، توقعات، أهداف طموحات، اتجاهات، والتي تؤثر على أسلوب الاتصال ومدى فعاليته وأهم العقبات الإدراكية تتمثل فيما يلي 1:

- التباين الإدراكي: ويقصد به ميل الفرد في عملية تبادل المعلومات إلى عدم تغيير المعتقدات والمدرجات المكتسبة بالخبرة المتراكمة، حتى ولو أثبتت المواقف خطأً أو قصور معارف الفرد ويمكن أن يفسر ذلك بالجمود الإدراكي بتأثير أسلوب التعلم .

- الانتقاء الإدراكي (الغريزة): ويقصد به ميل احد أو كلا أطراف عملية الاتصال إلى التلاعب بالمعلومات وتبديلها شعورياً أو لا شعورياً من خلال التأكيد على اختيار عناصر محددة من المعلومات تتوافق مع حاجاتهم، دوافعهم، خبراتهم وتتضمن عملية الانتقاء عدة صور منها: الحذف، التشويه، الإضافة، التسوية، التلخيص، وترتبط كمية المعلومات المنتقاة بمهارات وقدرات الأفراد على إدراك المعلومات المتاحة، ومن الأمثلة على الإدراك الانتقائي، الفرد الذي يقوم بعملية المقابلة لغرض التوظيف، فإن كانت توقعاته المسبقة أن أي امرأة متقدمة لشغل منصب عمل ستكون أولوية اهتمامها الأسرة قبل العمل فلا شك أن تلك التوقعات سيصبغها على كل النساء، بصرف النظر عما تعتقد المرأة فعلاً وبالتالي فإن توجهه إلى اختيار الذكور يكون أكبر

- تمييز الأفراد: ويعني اتجاه الفرد إلى تبويب وتصنيف بعضهم البعض من ناحية السمات الشخصية والسلوكية بناء على معايير متعددة كالجنس، السن

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية لبنان ط1، 1983، ص،ص،224،226.

،المهنة ،الدين ،الجنسية ،المنطقة الجغرافية ،النادي ،مستوى إداري معين ،وبالتالي انتماء الفرد إلى الخانات التصنيفية سيعرضه آلياً لتلك الصفات وبصرف النظر عن واقعيتها ،فمثلاً إذا كان أحد العاملين ينتمي إلى المستويات الإدارية الدنيا فربما يؤدي ذلك إلى إدراكه من قبل فرد آخر في المستويات العليا على أنه كثير الشكوى والتذمر اعتماداً على خلفية تصنيفه .

- **تعميم الصفات** : ويمثل ميل الأفراد إلى تعميم صفات معينة على الفرد قد تكون موجودة أو غير موجودة ،انطلاقاً من سمة محددة وموجودة فعلاً بحيث يخلق ترابط وتلازم تعميمي ،فإذا كان الفرد حسن المظهر فقد يدرك بالتعميم على أنه صاحب مكانة وظيفية مرموقة ،متقف ،منفتح ،قوي الشخصية ،على الرغم من نسبية هذا الحكم كما أن الفرد الانطوائي قد يدرك بالتعميم على أنه غير اجتماعي ،منعزل خائف ،ضعيف المهارات الاتصالية .

- **التقصص الإدراكي** : ويقصد به محاكاة المستقبل لشخصية المرسل ،بحيث يسمعه ما يريد أن يسمعه ،ويبلغه ما يريد أن يبلغه فقط ،وأحياناً التظاهر بفهم المعلومات المعروضة حتى ولو لم يفهمها¹ .

- **عدم الاهتمام بمصالح وأهداف ورغبات العاملين** : ففي دراسة لديربورن *D. Dearborn* و *H. Simon* تمحورت حول موضوع إدراك الرؤساء لمحتويات ومضمون الاتصالات حيث توصلت إلى الكشف عن نتيجة هامة فحواها أن إدراك مضمون الاتصالات يتباين بتباين الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والإطار المرجعي الذي يمثل قيمها ومصالحها وأهدافها ،إذ يلاحظ أن المسؤولين في تفاعلهم مع عمالهم عبر استعمالهم لمختلف الوسائل الاتصالية عادة وغالباً ما يهتمون بأهداف

¹ - محمد علي محمد ،مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ،بيروت دار النهضة العربية لبنان ط 1985 ،ص209 .

ورغبات الإدارة التي يمثلونها كضرورة التقليل من الفاقد الإنتاجي، زيادة الإنتاج، تعزيز الامتثال للنظام من خلال تطبيق الجزاءات، تنفيذ السياسة العامة للإدارة، وفي المقابل يتجاهلون مصالح الجماعات العاملة من تحسين الظروف الفيزيائية، الاهتمام بإقامة علاقات إنسانية سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، وفقا لهذا الانحياز في تفكير الرؤساء المتمثل في الدفاع عن مصالح الإدارة فمن الطبيعي أن تتأثر بشكل سلبي مستويات انجذاب وإقبال العمال للحصول على المعلومات من القادة وعلى نفس النسق وفي دراسة أخرى قام بها توم بيرنز Tom.Burns في احد المصانع البريطانية فقد أفضت إلى وجود اختلافات في إدراك كل من الرئيس والمرووسين لمضمون الاتصالات، فإذا كان الرئيس يتصور شخصه ممثلا للسلطة لكونه يحوز الحق في إصدار التعليمات والأوامر، ويتوقع من المرووسين الاستجابة لها بصورة حرفية جامدة، فإن المرووسين على النقيض، لا يتصرفون بها في بعض الأحيان طالما مضمون تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات وتوجيهات عامة لا تفيدهم في تقديم حلول عملية لمشاكلهم المهنية، حيث تكون أحيانا وعادة معلومات شكلية غير محددة ودقيقة ومن الصعوبة إمكان تطبيقها واقعا ومن ثم فإنهم يهملون الاتصالات التي تأتيهم من الرئيس لا سيما عبر الوسائل المكتوبة كالمنشورات خاصة إذا تحتوي على مضمون غرضه السيطرة على سلوك العمال وتوجيهه نحو أهداف معينة بذاتها قد تتعارض مع أهدافهم، وهم من خلال هذه الآلية في التصرف يعبرون ويؤكدون نزعتهم نحو الاستقلالية عن الإدارة العليا والمحافظة على مكانتهم¹

¹ - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص، ص، 209، 210.

1- المعوقات المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية : حيث تنعكس طبيعة العلاقة النفسية والعقلية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس على مدى دقة المعلومات وحجمها وقد قسمها "بيديان" "Bedeian" " إلى أربعة حواجز:

-الجو سائد :إذا كلما تميز مناخ العلاقات بالتعاون والأمن وقلّة الصراعات تيسرت عملية الاتصالات وانخفضت مستويات رسميتها وزاد دور الوسائل غير اللفظية مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات وسيولة المعلومات في حين أجواء الشك والتفكك أو الشعور بالتهديد تعمل في اتجاه مضاد¹.

- درجة الثقة :فغياب الموثوقية لدى المتلقي اتجاه مصدر الرسالة تخفض من مدى تأثيره لا سيما في حالات التناقض بين أقواله الماضية والحاضرة من جهة وعدم التطابق بين أقواله وأفعاله ،حيث أكدت العديد من الدراسات والتجارب صحة فرضية تأثير الثقة ومن أهمها التجارب العملية التي قام بها "هوفلاند وفابيس" "Hofland .Fais" حيث عرض مجموعتين لمصدرين متفاوتي الثقة ، ثقة كبيرة وثقة صغيرة ،وكانت النتيجة أن المجموعة التي تعرضت لمصدر موثوق ذو مكانة عالية تأثرت بشكل ملحوظ أكثر من المجموعة الأخرى².

-المصداقية : وترتبط بمدى خبرة وتخصص المتصل به ودرجة الثقة فيه من ناحية وتأثير سلطات المركز الوظيفي من ناحية أخرى ،فالمعلومات التي تأتي من شخص يتمتع بالخبرة و الموثوقية ويشغل مركز وظيفي في المستويات العليا للإدارة يتوقع أن تحظى معلوماته بالمصداقية أكثر من غيره ،وفي هذا الصدد يؤكد "إبراهيم زلزانيك" "I.Zelzanik" أن العمل أو المرؤوسين لا يفضلون الاعتماد في الحصول على المعلومات النازلة من خلال الرؤساء وبعض الوسائل الرسمية المحددة كنتيجة غياب الثقة والمصداقية ،وهذا ما يجعل البعض منهم

¹-بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003، صص،40،41.

²- هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص،43.

يلجأ إلى مصادر غير رسمية بديلة كالزملاء الذين يتمتعون بسمات معينة كالخبرة والأقدمية¹.

- التشابه بين المرسل والمستقبل : إذا كلما ، ارتفع مستوى التجانس بين صفات المرسل والمستقبل من ناحية السن ، الجنس ، المكانة ، المهنة ، الثقافة ، المستوى الاقتصادي ، الميول الشخصية ... كلما كان الاتصال سهلا وممكنا وفعلا.

2- المعوقات اللغوية أو التعبيرية : إن صياغة وترميز المعلومات في شكل معين سواء صور ، حركات ، أرقام ، كلمات ... بطريقة غير مناسبة تؤدي إلى جملة تحول دون تحقيق الاتصال لأهدافه وتؤثر سلبا على طبيعة وحجم ومعنى المعلومات والأفكار وأهم هذه العوائق :

- عدم الوضوح: نظرا لتباين معاني الرموز والكلمات والإشارات وكيفية استخدامها في مختلف الموافق التي تصور الخبرة... فنجد فرد في مركزه الوظيفي يستعمل كلمات في وصف موضوع ما بطريقة مختلفة عن أفراد المراكز الوظيفية الأخرى ، ويقوم بتفسير الظاهرة وإعطاء المعلومات انطلاقا من وجهة منصبه مثلا مسؤول المبيعات يقدم تقارير بلغة غير لغة مسؤول الإنتاج .

- التناقضات في مضمون الرسالة : وتعود إلى عجز المرسل عن تحديد المعلومات التي يريد بوضوح ودقة بالاختيار المناسب للألفاظ والإشارات والوسائل مما يترتب عنه تشويش إدراك وفهم المستقبل أو يدفع به إلى اختيار المعلومات المتناسقة فيما بينها والمتماشية مع خلفياته ومدركاته مثل استخدام صور للاتصال اللفظي كتعبيرات الوجه وحركة الجسم بشكل غير ميسر ومعزز للمعاني وأفكار الاتصال اللفظي.

¹ - محمد علي محمد ، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1، ص206.

- **عدم انتقاء التوقيت الملائم للظروف** : ففي بعض المواقف يستدعي حصول الاتصال على أهدافه ،وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في مواقف أخرى يفترض وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمني مخطط ¹ .

إلى جانب ذلك هناك ظروف تحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه بسبب التوقيت مثلا هدف الاتصال الموجه نحو زيادة الإنتاجية للمصنع يكون ضعيف في وقت قيام العمال بإضراب ،وفضلا عما سبق فإن تسليم الرسالة في وقت يتسم بكثرة الرسائل في قناة معينة ،والمستقبل منشغل بالرد على رسائل أخرى يخفض من تأثير الاتصالات .

- **نظام عرض وترتيب المادة الاتصالية**: يشير إلى عملية ترتيب المعلومات المتتابعة عبر قنوات متماثلة أو مختلفة ووفق فواصل زمنية متباينة ،فمثلا إذا كانت هناك رسالتان أو أكثر متتابعتان عبر قناة معينة فإن المستقبل سيتأثر بالرسالة الأولى وفق مبدأ الأثر بالأسبقية في حالة ما إذا كانت الفترة الزمنية بين الرسائل قصيرة كما أن المستقبل سيهتم بالرسالة الأحدث تبعا لمبدأ الأثر بالحادثة في حالة ما إذا كانت الفترة الزمنية بين الرسائل طويلة ² .

- **المعوقات المرتبطة بالوسيلة الاتصالية** : إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه في كثير من الأحيان يفشل الاتصال ،وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية ،أو المكتوبة المناسبة ،وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال .

- **يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال** .

¹ - عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف ،مرجع سابق ،ص89.

² - عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف ،المرجع نفسه ،ص95.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال .
- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- يخطئ المرسل عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال¹ .

- معوقات تنظيمية:

طبيعة العمل : ويبرز تأثير هذا العامل على النقاط الآتية :

- 1- من متطلبات بعض الأعمال والأنشطة في بعض المنظمات، فرض رسمية الاتصالات واحترام التسلسل الرئاسي كالمنظمات العسكرية، وتتجاوز إلى التأثير حتى في تشكيل العلاقات الاجتماعية فنجد الصداقات مبنية على أساس الرتب، في حين منظمات أخرى كالمنظمات العلمية والفنية تقل فيها الاتصالات الرسمية .
- 2- الأعمال التي تمارس بشكل جماعي متقارب يمتلك أفرادها إمكانيات تفاهم واسعة عن طريق وسائل سهلة وواضحة مثل الإشارات .
- 3- تفرض بعض الأعمال على شاغليها الانخراط في علاقات اتصالية واسعة من مختلف الأقسام مثلا العمل في مجال شؤون الموظفين والصيانة يحتاج إلى الاتصال المتكرر مع الأشخاص في الأقسام الأخرى.

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الاسكندرية الدار الجامعية 2.10 ط 2003، ص43.

4- أداء بعض الأعمال عن طريق أساليب معينة كسلسلة الإنتاج توفر الفرص لتبادل المعلومات.

5- من مستلزمات بعض الأعمال التحرك البدني والانتقال بحيث يمكن للأفراد الحصول على فرص اتصالات أكبر من أي شخص آخر سواء متعلقة بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة أين نجد بعض الأفراد يسمح لهم عملهم بالتجول عبر الأقسام والدوائر وفي هذا الصدد يقول ديفيز نتيجة دراسته لإحدى المؤسسات: «هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم التجول خلال الأقسام الأخرى دون إثارة دهشة وتساؤل الآخرين عما إذا كانوا لا يعملون

6- موقع الوظيفة في سلسلة الاتصالات : حيث أن شاغل الوظيفة الذي يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات تتوقف استجابة المرؤوسين لها على تصنيفهم لأولية هذه المعلومات ودرجة علاقتها بالوظيفة وعليه ففعالية الأوامر تعود إلى نوعية وقوة المعلومات ذات الصبغة الأمرة.

7- نظام العمل في الوظيفة: يؤثر على الاتصالات فمثلا نظام الورديات قد يعزل بعض الأشخاص عن مجريات الواقع والأحداث فنجد لدى رئيس العمال في الوردية المسائية فرصا للاتصالات مع المستويات العليا للإدارة من أولئك الذين يعملون في الوردية النهارية .

8- حجم المنظمة والانتشار الجغرافي: يرتبط كبر المنظمة في العادة بعدد الوحدات الفرعية والانتشار الجغرافي لها ويظهر تأثير هذا العامل في أنه كلما زادت المسافة الجغرافية والتنظيمية بين مرسل الرسالة ومستقبلها زادت احتمالات تعرض المعلومة للتشويه

والتحريف من ناحية الكمية والدقة وأصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وزادت الحاجة إلى مركزية المعلومات وتحديد قنوات تبادل المعلومات بشكل واضح ومعلوم، والتأكيد على رسمية الاتصالات، فكلما كان موقع المستقبل أقرب جغرافياً من مركز الشركة الأم وأكثر دنواً تنظيمياً أي من ناحية قرب المركز الوظيفي من المستويات العليا لاتخاذ القرار أثر ذلك في فهمه واستيعابه، وإدراكه للمعلومات بعكس الأفراد الذين يزاولون مهامهم في أماكن جغرافية نائية وفي مواقع وظيفية منعزلة .

9- **عمر المنظمة:** تتأثر عملية الاتصال ونوعها بعمر المنظمة فعادة ما نجد أن مرحلة تأسيس المنظمة وما تتطلبه من تحديد الهيكل التنظيمي، الأهداف، أساليب العمل تفرض شبكة اتصالات رسمية وضيقة ولا شخصية إلى حد ما، ووضوح الأوامر، والعناية بتفاصيل الأنشطة في شكل تقارير يومية، أما في مرحلة الاستقرار ونتيجة تحديد الأعمال تنمو العلاقات الاجتماعية والتعاونية بين الأفراد وتتجه الاتصالات إلى التوسع والاهتمام بالنتائج والأهداف بدون التركيز على التفاصيل.

10- **عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:** ويرتبط هذا العامل بنوع الهيكل التنظيمي، فمما لا شك فيه أن المعلومات تمر عبر سلسلة متتالية من المراكز الوظيفية في مختلف الاتجاهات، حيث نجد اختلاف تعامل الأشخاص مع الرسالة سلباً أو إيجاباً تبعاً لمجموعة من الظروف والمواقف فالبعض يتصور دوره كمجرد ناقل والبعض يقوم بتغيير محتويات الرسالة زيادة أو حذفاً مما يؤثر على استجابة الأشخاص بالتتابع وخاصة عند وصولها إلى

المتسلم النهائي (جهة الاستقبال)، وبناء عليه كلما كان عدد المستويات كبيراً زاد طول خط الاتصال وتعرضت المعلومات أكثر للتشويه والتأويلات، ففي إحدى الدراسات قدرت نسبة النقص في فهم رسالة المرسل من أعلى إلى أسفل ب: 75% إذا مرت ب 5 مستويات اتصالية¹

11- التسلسل الوظيفي : يؤثر على عملية الاتصالات من حيث تحديده لمستوى السلطة وأوامر الرئيس بحيث لا يمكنه إعطاء الأوامر إلى أي فرد أقل منه بأكثر من مستوى واحد في التسلسل، ومع ذلك فإن هناك استثناءات في الحالات الطارئة تمكن الرئيس من التدخل في أمور المرؤوسين وتقييد اتصالاتهم، ومن ناحية أخرى نجد أن إتباع مبدأ وحدة القيادة الذي يقر بأن لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير يتعرض بدوره للتعديل وتجعل المرؤوس يخضع لعدد من الرؤساء ذوي المهام المختلفة خاصة في حالة اتخاذ القرارات المتعددة الأطراف التي تتطلب التنسيق بين رؤساء الأقسام مما يزيد من صعوبة الاتصالات.

12- نطق الإشراف : (يقصد بنطاق الإشراف في مجال التنظيم ذلك المدى أو المجال التنظيمي الذي يتولى المدير الإشراف عليه وتوجيه العاملين في مجاله، يقاس نطاق الإشراف عادة بعدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف مدير واحد)² وتتحكم في تحديده العديد من العوامل المادية أو غير المادية من بينها طبيعة العمل، قدرات وتفصيلات المدير والمرؤوسين، درجة التشتت الجغرافي

¹ - طريف شوقي، عبد المنعم شحاتة، محمود إبراهيم شوقي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 278. بتصرف

² - على الشرقاوي، مرجع سابق، ص 277.

لمواقع العمل، المستوى التنظيمي، استخدام المساعدين ويمكن تباين تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات من خلال نوعه، فكلما كان ضيقاً زاد ذلك من طول الهيكل التنظيمي وبالتالي أفرز كثرة في عدد المستويات الإدارية هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ابتعاد قمة التنظيم عن قاعدته، وزيادة اتصاف العلاقات باللاشخصية والرسمية في حين العكس إذا كان نطاق الإشراف واسعاً فتسود العلاقات المباشرة¹ وفي دراسة لـ "انجهام" *Ingham* حول حجم التنظيم الصناعي وسلوك العامل؛ خلص إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الاتصالات من أهمها: طبيعة وأهمية الأهداف الفرعية للقسم، طبيعة وأهمية العمل أو المنتج، حجم الوحدة أو القسم، وبالنسبة للعامل الأخير فكلما كان حجم الوحدة أو القسم الذي يشرف عليه الرئيس صغيراً نسبياً زادت فرص التفاعل الاجتماعي بين المرؤوسين ورئيسهم، وتمكن الرئيس من تأدية أدوار مختلفة تكون من تبعاتها توطيد العلاقات الاجتماعية بخلاف الوحدات الكبيرة الحجم².

13- مركزية ولا مركزية التنظيم: إذ كلما كان التنظيم متجهاً نحو المركزية فرض ذلك تعدد وتعقد المستويات الإدارية مما يترتب عنها قلة عملية تفويض السلطة وزيادة عملية اتخاذ القرارات من قبل أفراد محوريين ومركزيين وفرضت على المرؤوسين ضرورة الرجوع الدائم إلى القادة للحصول على المعلومات وبطبيعة الحال فإن ذلك سيؤدي إلى إعاقة قدرة الشبكة الاتصالية وبروز الاختناقات التي تحول دون سرعة اتخاذ القرار وإقامة حوار أمام تنمية

¹ - علي الشرقاوي، المرجع سابق، ص 292.

² - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 173.

مهارات المرؤوسين ،وفي اتجاه آخر فإن التنظيم اللامركزي قد يلغي بعض المشاكل بتخفيض حجم سيلان المعلومات إلى المستوى الضروري من خلال توسيع مجال تفويض السلطة للمرؤوسين والسماح لهم بهامش من حرية التصرف مما ينعكس على كفاءة اتخاذ القرار¹.

14- **التخصص**: تعتبر ظاهرة التخصص وما ينتج عنها من آثار أحد المعوقات الهامة في العملية الاتصالية فنظرا لمتطلبات مبدأ التخصص من أداء الأفراد لأعمال محددة والتمكن من لغة عملية وفنية فإن ذلك قد يترتب عليه صعوبات الاتصالات بين العاملين المتباينين في الاختصاصات من جهة وبين العاملين المتخصصين وغير المتخصصين من جهة أخرى ، ومن أبرز الأمثلة على تعقد الاتصالات ؛إفرازها للصراعات والتصادم بين المنفذين والمستشارين ،وبالتالي فإن التخصص قد يعمل على عزل وشل حركية المعلومات بين العاملين في مختلف مستوياتهم ولتدليل على تأثير التخصص على الاتصالات نلاحظ أن مدير المستشفى المختص مثلا في طب العيون يكون اتصاله أيسر وأسهل مع الأطباء المماثلين له في الاختصاص أكثر من غيرهم . نمط القيادة : يتأثر مضمون وحجم الاتصالات بنمط القيادة السائدة فالرؤساء ذوي الميول الدكتاتورية في القيادة يسعون دوما في فرض الرقابة المشددة على الاتصالات بمختلف اتجاهاتها و ووفق كل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات أو تقليصها عن طريق الحد من تفويض السلطة أو الانخراط في مجالس ولجان الإدارة مما يؤدي

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق ،ص274.

إلى اختلاف عملية الاتصالات في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء، أما بالنسبة للقيادة الديمقراطية فتتجه إلى تحفيز الاتصالات الصاعدة وتوزيع وسائلها¹.

15- تباين المكانات الوظيفية والاجتماعية²: إن من خصائص التنظيم

تباين مكانات الأفراد والجماعات وما يصاحب هذا التباين من تأثيرات على العملية الاتصالية والتي تظهر في النقاط الآتية:

- الموقف المتصف بتجانس المكانات: يميل الأفراد فيه إلى تبادل

المعلومات أكثر من الموقف المتميز، حيث كشف ويسين Wessen في دراسته لإحدى المستشفيات الكبيرة أن عملية تبادل المعلومات مرتبطة بالمراكز الاجتماعية للعاملين فالأطباء يتفاعلون مع الأطباء، والمرضات مع الممرضات وهكذا بالنسبة للأفراد الآخرين في مختلف المراكز الاجتماعية .

- الموقف المتصف بتمايز المكانات: يتوجه الأفراد الأقل مكانة للاتصال بمن

هم أعلى مكانة بهدف لفت نظرهم وتعاطفهم، فقد توصل هيروتز وزميليه زاندر وهيموفتيش Hymovitch- Hurwitz- Zander إلى أن الأفراد أثناء حلقات المناقشة في إحدى المؤتمرات المهنية مالت اتصالاتهم أكثر مع الأعضاء الأعلى مكانة.

- يمثل تباين المكانات الاجتماعية تأثيراً على نوعية المعلومات فأصحاب

المراكز الدنيا غالباً ما لا تشمل معلوماتهم نقداً لذوي المراكز العليا وفقاً لما أكدته نتائج دراسة "تورانس" "Torrance".

¹- مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص146.

²- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص231، 232.

- ميل الأفراد في المنظمات ذات التباين الواسع في المراكز الوظيفية إلى تشويه المعلومات لا سيما بالنسبة للاتصالات الصاعدة حسبما دلت عليه نتائج ريد Read حيث نجد أفراد المستويات الدنيا ينزعون إلى غربلة المعلومات لعدة اعتبارات ومعتقدات ذاتية أهمها:

- حماية المصالح والنفوذ من خلال السيطرة على المعلومات.

- الأسلوب الأمثل للاتصالات هو ملائمة رغبات الرئيس و تفادي ما لا يرغبه أي تزويده بالمعلومات المرغوبة حتى ولو كانت محورة قليلا أو كثيرا.

- إظهار جوانب التميز في الإنجازات والتأكيد الزائد على النجاح في مقابل الحط من قدر الآخرين.

- الاستفادة من أخطاء المستويات العليا للإدارة.

- تجنب الاحتكاك بالرؤساء لأسباب مرتبطة بالقيم والعادات الاجتماعية والمؤثرات الإيكولوجية أو نظرا للترتيبات والإجراءات الرسمية للاتصال بالرئيس¹.

- التظاهر بفهم المعلومات خوفا من النقد واللوم وحفاظا على توقعات الرئيس بشأن كفاءة ومقدرة المرؤوس وتكثُر عملية تشويه المعلومات على وجه الخصوص لدى أولئك الأفراد الذين يتمتعون بطموحات قوية للحراك المهني واتصاف العلاقات بين المستويات العليا والدنيا بضعف الثقة.

- تشبع خطوط الاتصال : المقصود بالتشبع كثافة المعلومات بشكل مبالغ فيها إلى درجة تصبح فيها عبئا على المستقبل بزيادة الوقت المخصص لها لمعالجتها ودراستها فتتطلب منه حضور الاجتماعات المفتقدة للأهداف، قراءة الكتب

¹ - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا ليلي، مرجع سابق، ص، 501.

الدورية العديدة المنشورات والتوجيهات والأوامر المتدفقة بشكل مستمر، الإطلاع على البريد الإلكتروني، الإجابة على المكالمات والفاكس، ومنتججة الضغط الذي تمارسه يضطر المتلقي إلى ابتكار عدة أساليب أو بدائل للتعامل والمعالجة تؤثر في كفاءة الاتصال¹.

- انتقاء بعض الرسائل نتيجة الشعور بضرورة معالجتها وأهميتها كتجاهل مكالمة هاتفية وهو في اجتماع طارئ.
- تخويل السلطة لبعض معاونين والمساعدين للرد على الرسائل.
- تأجيل الرد على الرسائل وعدم الالتفات إليها وتركها في كومة إلى غاية إتاحة الوقت للرد عليها في وقت متأخر .
- انعدام إمكانية تقييم وتصحيح الأخطاء الواردة في المعلومات المتحصل عليها .
- تلخيص الرسائل واختزال مضامينها ومعانيها تجنباً لاستغراق وقت المدير، وترتبط ظاهرة الإفراط في الاتصال برغبات واتجاهات الرئيس في ممارسته لعملية الرقابة والإشراف التي تركز على إن أفضل أسلوب للرقابة الإكثار من التعليمات والقواعد لمعالجة المشكلات، إلا أن تلك التعليمات في كثير من الأحيان شكلية وغير عملية وبالتالي تجابه بالإهمال.
- تأثير العزلة: نجد بعض الأفراد في مراكزهم داخل شبكات الاتصال مبعدين عن أي دور في العملية الاتصالية عكس بعض الأفراد الذين يعانون من زيادة عبء الاتصال، ولا شك أن أسلوب العزل قد يكون فعالاً لدوافع وأهداف محددة، لكن تبقى مخاطرة كبيرة حيث يجب معاملة الأفراد ليس بوصفهم آلات مستغلة في أعمال معينة بل لا بد من استدراجها للتواصل وإبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتعزيزي قدراتهم ومهاراتهم

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص49.

على الاندماج ويمكن ذلك من خلال استغلال وسائل الاتصال المختلفة في احتواء المعزولين كالمقابلات، الزيارات الميدانية¹.

2- معوقات في بيئة الاتصال :

وهنا يجب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل الضوضاء، البرد، الحر، الأماكن المزدحمة²، تعتبر أي عناصر بيئية تعمل على تقييد قدرات الفرد على التركيز على عملية الاتصال تشويشا يمنع تحقيق اتصال فعال، مثال ذلك الضوضاء، وقد تكون نتيجة للبيئة والمحيط أو لضغوط العمل، الأصوات الضعيفة ودرجة الحرارة المرتفعة، الروائح الكريهة، وشبكات التليفونات الضعيفة، كما تتمثل ضوضاء وضغوط العمل في كثرة الاجتماعات وكثرة التقارير الواجب قراءتها³ وسنعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال، والأخطاء الخاصة بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينها.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال .
- أحد أطرف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- - أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص50.

²- صباح حميد علي، غزي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر، ط1، 2007.

³- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر، ط1، 2007، ص65.

- عدم إلتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال .

- عدم توفر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها¹.

3- **العوامل المتصلة بالمتلقي (المستقبل):** وهناك أربع عوامل

متصلة بالمستقبل تزيد من نجاح العملية الاتصالية هي²:

4- **الإطار الدلالي للمستقبل:** فالرسالة تصبح مجرد حروف على

ورق ولا قيمة لها والأصوات تصبح لا مغزى أو معنى لها

حينما ينعدم الفهم، حيث يجب أن يكون الإنسان لنفسه مدلولاً

عن هذه الأشياء على ضوء خبرته السابقة وفي ضوء إطاره

الدلالي ليفسر هذا الشيء الجديد .

1- **قصور الإدراك الحسي للمستقبل:** يجب أن يدرك الإنسان الرسالة

بحواسه جيداً، بحيث إذا كانت هذه الحواس معطلة لسبب أو لآخر يمكن

أن تعوق عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد في تنظيم أفكاره

وفي إعداد رسالته.

2- **دافعية المستقبل إلى المعرفة:** يجب أن يدرك المستقبل الرسالة جيداً

فمن الخطأ الاعتقاد بأن إدراك المستقبل للرسالة أمر مضمون لأن ذلك

يتوقف على ما لدى الإنسان من دوافع وحاجات .

3- **الظروف المحيطة بالمستقبل:** فهي تؤثر تأثيراً كبيراً على مدى تقبله

الرسالة أو رفضها .

٧ **العوامل المتصلة بالرسالة:** لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس في

بناء الرسالة:

5- تحديد نوعية المعلومة، توقيتها، كميتها، اتجاهها.

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص44.

²- فهمي محمد السيد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص، ص92، 93.

6- طبيعة الرسالة ومدى تناسبها مع الحالة النفسية التي يكون عليها المستقبل.

7- التأكيد على حداثة المعلومات المرسلة.

8- مراعاة مضمون الرسالة لحاجات المستقبل فالفرد عادة ما يستجيب للرسائل ذات العلاقة بمصالحه واهتماماته، وقيمة تفضيلاته، وقد عرض فرانك لوثر Frank Lothar لمعادلة اختيار الفرد للرسائل على النحو الآتي¹ :

- العناية في صياغة الرسالة مكتوبة أو شفوية بالتركيز على الحقائق والمعلومات الهامة بتكرارها أثناء الحديث، أو إبراز الكلمات الهامة عن طريق كتابتها بطريقة ملفتة كوضع خط تحتها أو كتابتها بلون مخالف².

v العوامل المتصلة بالوسيلة : يبق وعرفنا الوسيلة بأنها الرمز أو الشكل أو اللغة التي يستخدمها المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل وهذه الرسائل كثيرة ومتنوعة سواء كانت وسائل لفظية منطوقة أو مكتوبة أو رسائل غير لفظية، وكلما توفر عدد من هذه الوسائل إتاحة ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود .

7- مقومات الاتصالات الناجحة :

العملية الاتصالية ديناميكية مركبة ومتفاعلة من مجموعة مكونات حيث لا تنتهي بمجرد قيام المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل بل تستمر إلى غاية

¹ - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص45.

² - عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، مرجع سابق، ص474.

الحصول على التغذية العكسية الدالة على الفهم واستيعاب المستقبل وقيامه بارد الفعل الملائم مما يعزز المشاركة بين الطرفين في الخبرة أو الفكرة أو المهارة، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك فسوف نتعرض لعوامل النجاح الرئيسية في عملية الاتصال وهي، المرسل، الرسالة، الوسيلة، المرسل إليه.

1-العوامل المتصلة بالمصدر أو المرسل: ينهي ألكسيس تان إلى وجود ثلاث عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره هي¹ :

✓ **المصدقية** : تشير معظم نتائج البحوث إلى درجة الارتباط العالية والوثيقة بين المصدر والثقة فيه من جانب المستقبل، ودرجة الاستقبال والتصديق التي تلقاها الرسالة التي يقدمها هذا المصدر، وترتبط هذه النتائج بما يسمى ب " مصداقية المصدر " أو قابلية المصدر للتصديق أو الثقة فيه حيث يعتمد قياس مصداقية المرسل على الخبرة (Expertise) وزيادة الثقة في القائم بالاتصال (TrustWarthiness).

✓ **الجاذبية** : وتتحقق حين يكون المرسل قريبا من الجمهور من النواحي النفسية والإيديولوجية إذا أننا نجب المرسل الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان ويساعدنا على إكساب القبول الاجتماعي والحصول ثواب شخصي لأنفسنا.

حيث ركز الكثير من الباحثين على محددات خاصة لهذا المفهوم نظرا لصعوبة قياس هذه الخاصية موضوعيا وهي تتمثل في²: التشابه والتماثل (Similarity)، المردة (Familiarity) والحب (Liking)

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص71.

² - محمد عبد الحميد، نظريات الاتصال واتجاهات التأثير، القاهرة، عالم الكتب، ط2، 2000، ص96.

وذلك بناء على الفرض القائل بأن المصدر أو المرسل ذو الجاذبية سيكون أكثر تأثيراً عن الشخص المحايد أو الذي ليس له جاذبية في عملية الاتصال أو الاقتناع.

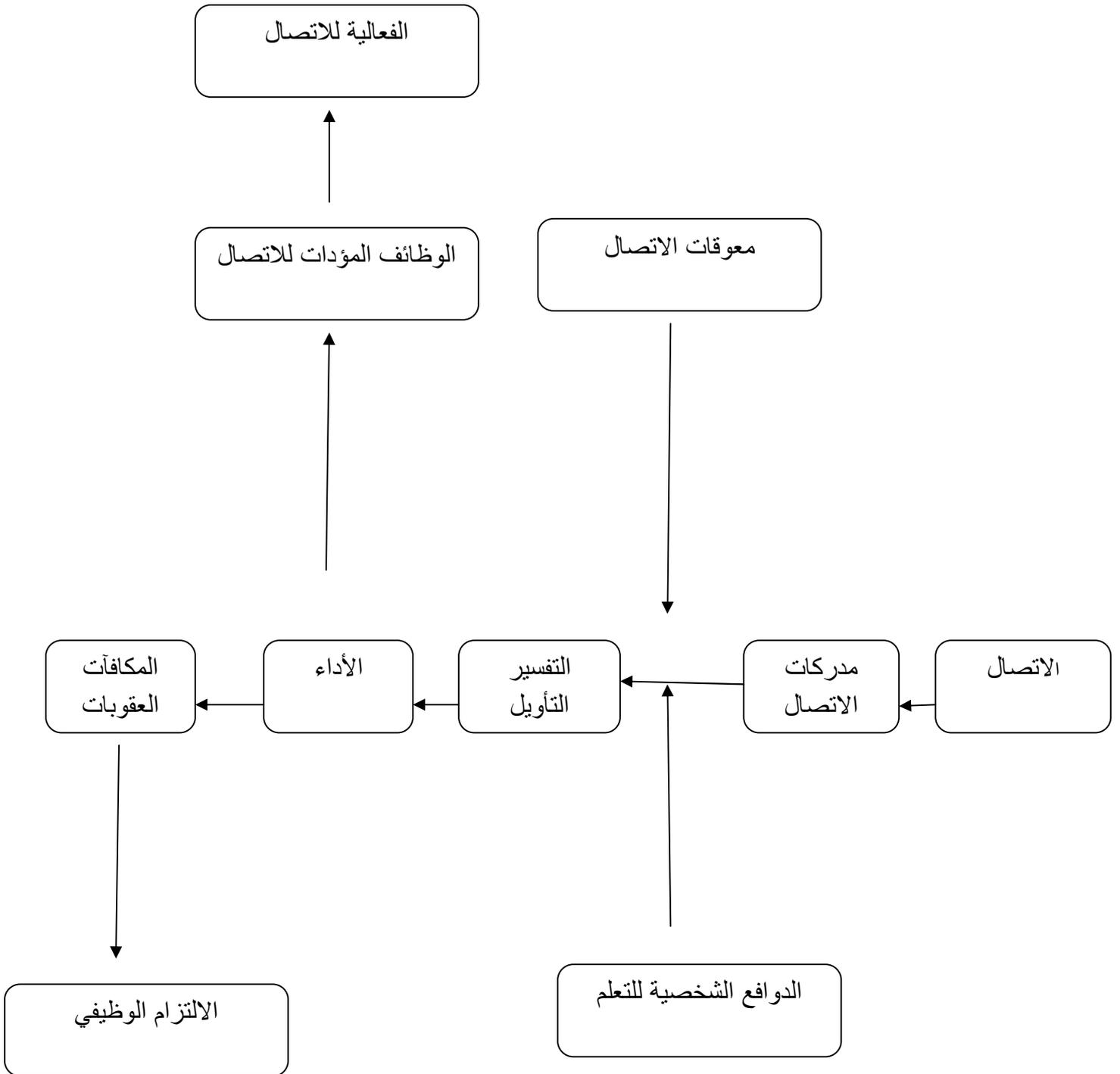
v قوة المصدر¹ : فقد لا يمتلك المرسل أو القائم بالاتصال المصدقية أو الجاذبية ولكن يظل له التأثير في تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم ، مثل هذا تكون له القوة التي يمكن إدراكها من خلال سيطرته وضبطه للأمر ، وكذلك أهميته ،بالإضافة إلى قدرته على التدقيق والتمحيص وإدراك المتلقي للضبط والسيطرة يظهر في قدرته المرسل أو المصدر على تقديم الثواب والعقاب ، وإدراكه لأهميته يظل مرهوناً بقدر اهتمام المصدر برضا المتلقي من عدمه ، وإدراكه للتدقيق يكون امتداداً لقدرة المرسل على ملاحظة تكيف أو رضا المستقبل ، وتتناسب مع صيغة الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه ، إذا لوحظ أن هذه الرسائل تتباين فيما بينها من حيث قدرتها على تحقيق هدف أو أهداف معينة ، كما تتباين أيضاً في مدى قدرتها على نقل رسالة معينة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه كذلك من حيث قدرتها على تحقيق هدف أو أهداف معينة ، هذا بالإضافة إلى أن المستقبلين للرسالة يتفاوتون من حيث خصائصهم ، منهم الرجال ومنهم النساء ومنهم الشباب ومنهم الكبار ، منهم المرؤوسين ومنهم الريفيين ومنهم الحضريين ، هذا التفاوت بينهم يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعاً أمراً صعباً ، لذلك فإن التنوع في استخدام الوسائل المختلفة تزيد من فرص مقابلة الفروق

¹ - رحمة الطيب عيساني ، مرجع سابق ، ص، 74، 75.

الفردية بين الأفراد المستقبليين وهذا من شأنه يساعد على نجاح عملية

الاتصال¹

الشكل رقم (03): نموذج متكامل للاتصال²:



¹ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص، 48، 49.

² - سيزولاتي اندوني، السلوك التنظيمي والأداء، ت، أبو القاسم جعفر أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 365.

- شرح المخطط: في هذا المخطط ملخص لمجموعة من الشروط والأسس التي يمكن أن يقوم عليها الاتصال في المؤسسة والتي يتحقق من خلالها التكامل بين وحداتها وبين عناصر الاتصال كما يشير إلى بعض العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الاتصالية في المؤسسة، ونلاحظ هذا المخطط أن الرسالة تمر عبر الإدراك كمنطلق أساسي لباقي المراحل فالإتصال إدراك حسي، وفي هذه المرحلة يعيق الإتصال عدة متغيرات منها سوء الفهم وعدم وضوح المعنى أو عدم وصول الرسالة في وقتها المناسب، وفي المرحلة الثانية تأتي عملية التفسير والتأويل لمحتوى الرسالة إذا على أساسها يتحدد سلوك المرسل إليه والذي يعتبر استجابة لمضمونها، سواء كان أمرا أو استفسار أو غير ذلك وفي هذه المرحلة تطفو عدة احتمالات فإما الاستجابة لمضمون الرسالة استجابة صحيحة فيقابل المرسل إليه بالمكافأة وبرضا القائد أو يلقي العقوبات الناجمة عن عدم الإلتزام بمضمون الرسالة، وعلى أساسه يتحدد الإلتزام أو عدم الإلتزام الوظيفي ويتحدد مدى تحقق فعالية العملية الاتصالية .

الفصل الثالث:

الخلفية النظرية للالتزام التنظيمي

- 1- ماهية الالتزام الوظيفي
- 2- أنماط الالتزام الوظيفي
- 3- العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي.
- 4- خصائص الالتزام الوظيفي
- 5- مراحل الالتزام الوظيفي في المؤسسة
- 6- طرق قياس الالتزام الوظيفي
- 7- أهمية الالتزام الوظيفي
- 8- عوامل تنمية الالتزام الوظيفي

1- ماهية الالتزام الوظيفي:

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.

وقبل الوقف على أهم التعريفات التي أتفق عليها معظم الباحثين، نتوقف عند مفهوم الالتزام من الناحية اللغوية (حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه)¹، وأيضا (لزم الشيء... ثبوت ودام لزم بيته، لم يفارقه، لزم الشيء... تعلق به ولم يفارقه، إلترمه : اعتنقه... التزم العمل والمال : أوجه على نفسه)²، ويعني كذلك في اللغة

(العهد، والقرب والنصرة، والمحبة)³ مما سبق تبين بأن الالتزام في اللغة هو عدم مفارقة الشيء واعتناقه، أما من الناحية الاصطلاحية فهو (يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها)⁴

كذلك (يتمثل الالتزام الوظيفي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية للاستمرار فيها، ويعرف أيضا الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة)⁵

¹- ابن منظور لسان العرب المحيط، ج5، دلة الجليل بيروت، دار لسان العرب، بيروت، 1988، ص395.

²- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط4، دار المأمون، 1938، باب الميم، ص17.

³- محمد حسن حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2006، ص62.

⁴- السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص285.

⁵- المرجع نفسه، ص285.

والالتزام الوظيفي هو (حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها)¹ ويعرف الالتزام الوظيفي أيضا بأنه (استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة... من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة)² وقد عرفه "موداي وبورترو ستيرز" (Mowday, Porter, Steers) أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

وقد عرفه أورلي (orielly 1980) بأنه (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة)³، حيث يتضح مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعريفات والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام إلى أن هناك العديد من النقاط اتفق عليها الباحثون تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي خصائص مشتركة ومنها :

- استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها .
- الرغبة الفردية في الاستمرار في المنظمة، أي رغبة في الحفاظ على عضويته في المنظمة.

• إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها

ويمكن القول بأن الالتزام الوظيفي هو عبارة عن مجموع السلوكات الإيجابية التي يصدرها العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وكذلك من خلال تطبيقه لكل المتطلبات التنظيمية التي تقتضيها الوظيفة التي يمارسها ، أي الواجبات والقوانين والنظم القانونية التي

¹- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، مرجع سابق ،ص20 .
²-سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ،مذكرة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،2009،ص57.
³-محمد حسن حمدات ،مرجع سابق ،ص63.

يفرضها عليه مركز عمله بالإضافة إلى بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها ،ويكون هذا السلوك نتيجة لتطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه سواء على المستوى الفردي للعامل ،أو على المستوى الاجتماعي بوجه عام وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه .

وقد اتفق العديد من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع وهما :

- الأولى: الرؤية الفكرية أو النظرية: والتي تنظر للالتزام الوظيفي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ،واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة كما ولديه الرغبة الصادقة في البقاء فيها ،وقد استخدمت هذه الرؤية في الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام الوظيفي .
- الثانية :الرؤية السلوكية : التي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة ،وتتص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول على الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة¹

نستخلص من هاتين الرؤيتين أن هناك العديد من العوامل التي تساهم بدور فعال في تحديد الالتزام الوظيفي بالنسبة للأشخاص العاملين داخل منظمة أو مؤسسة حيث نجد أن هناك التزاما وظيفيا مبني على أساس التوافق القيمي والنفسي بين الفرد والمؤسسة لتحقيق أهدافها ،وأن هناك التزام وظيفي آخر مبني على أساس المصالح النفعية للفرد العامل والتي بدورها تجبره على الالتزام الوظيفي ، وبطبيعة الحال هذه العوامل السالف ذكرها يلعب فيها الاتصال دورا حاسما .

2- أنماط الالتزام الوظيفي:

¹ - محمد حسن حمدات ،مرجع سابق ،ص64،65.

يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور وإشكال أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون¹ وهنا راعى العديد من الباحثين ممن اهتموا بالدراسة الالتزام الوظيفي عددا من الأشكال التي ينتج من خلالها هذا الالتزام، والتي توضح طبيعة وتميزه من عامل لآخر في المنظمة، وتنبور معظمها في ثلاثة أنواع وهي :

• **الالتزام العاطفي: (الالتزام الوجداني) (Commitment Affective):**

ويقصد به شعور (المدير أو المعلم) بالارتباط بالمدرسة والمساهمة فيها²، وهو عبارة عن شعور تعاطفي من قبل العامل نحو المنظمة (وهو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطا سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر، التعلق الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)³، و أيضا (هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد في المنظمة الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها)⁴ وكذلك هناك من عرف الالتزام الشعوري بأنه (ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا)⁵ وبالتالي يمكن القول أن الالتزام الشعوري هو تطابق بين الجانب اللامادي، أي الجانب المعنوي الشعوري والجانب القيمي الذي يحمله الفرد العامل والأهداف والقيم التي تعمل المنظمة على أساسها وتسعى إلى تحقيقها، إن هذا التطابق يخلق نوعا من الإيمان بالمنظمة وقيمها، ويخلق نوعا من الاندماج الشخصي والوجداني بين العامل والمنظمة، ويمنحه المتعة في أداء عمله وفي حالات كثيرة يكون هذا النوع من الالتزام من العاملين حتى على حساب الأجر الذي يتقاضونه .

• **النمط الاستمراري: الالتزام المستمر (Affective Cimmitment):**

¹- السيد محمد عبد المجيد الفاروق، مرجع سابق، ص286.

²- محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص65.

³- تحليل العالفة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بدون مؤلف، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والراعية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص179.

⁴- محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص173.

⁵- حواس أمير محمد، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات والمواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2003، ص66 .

و (هو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة)¹ ويقصد به أيضا (ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى)² ويدل أيضا على قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالعاملون ذوو الانتماء المستمر العالي، يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك إما لسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة³ ويمكن القول بأن الالتزام الاستمراري هو نتيجة لما يحرص عليه الفرد من التنظيم في عملية التبادل النفعي المصلحي القائم بينهما، وخوفا من التكاليف المترتبة على تركها ويكون هذا الالتزام غالبا مرهون بالجوانب المادية كالأجر أو قلة مناصب الشغل أو قرب مسكن العامل من الوظيفة... الخ. وهذا ما ينعكس على التزامه باللوائح والقوانين وأيضا بالأداء الجيد.

• **النمط المعياري (Comtinuous Normative):** ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام

بالبقاء في المنظمة، وقد فرق بوكنان (Buchanan, 1974) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام الوظيفي: الإحساس بالانتماء (identification) والمشاركة (inoobvement) من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم فيها، والإخلاص (LOYALTY) والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عن الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة)⁴ والبعض يسميه الالتزام الأخلاقي

(ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ

¹-محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص65.

²-سعيد بن محمد آل غامدي، مرجع سابق، ص60.

³-إيناس فؤاد نوازي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007، ص68.

⁴-محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص60.

الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة، أي التوجه الثقافي أو العائلي أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد وله أثر في تكوين هذا النوع من الالتزام¹ ويمكن القول أن الالتزام المعياري هو الخلفية التي يحملها العامل حول المسؤولية والواجب الذي يؤديه للمنظمة بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة أي المسؤولية الاجتماعية للعامل نحو المجتمع، مما يخلق لديه الرغبة في الالتزام بالعمل والتضحية لأجل أهداف المنظمة والاستمرار فيها وكذلك يلتزم بالأداء الجيد.

3-العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد داخل المؤسسة :

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي وقد تناولت معظم الدراسات مجموعة من العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر على الالتزام الوظيفي، فهناك من يرى وجود عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد أي السمات والخصائص الشخصية، وهناك من يرى أن هناك عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وقد ذكّر العديد من الباحثين عدة عوامل أو محددات، تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي ونذكر منها ما يلي :

3-1 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد : لقد تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو

السمات الشخصية للمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالفرد ، من حيث السن ، وطول مدة

الخدمة ، المستوى التعليمي ، والجنس ، ودوافع وقيم الأفراد ونذكر منها ما يلي :

• **السن وطول مدة الخدمة :** بالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي فقد أثبتت

نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم في العمل والالتزام

الوظيفي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمل ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه

، نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل²، أما بالنسبة

¹ - سعيد بن محمد آل غامدي، مرج سابق، ص60.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص،183.

لعلاقة الالتزام بمدة العمل في المؤسسة، (كلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة، فيكون الالتزام الوظيفي منخفضاً)¹، إن هذه العلاقة بين الالتزام الوظيفي ومدة الخدمة، نتج من عدة عوامل منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وفريق العمل الذي يعمل فيه وأيضاً بين القيادة والمشرفين من جهة، وأيضاً يلعب متغير الخبرة نتيجة تقادم وجود الفرد في محيط العمل دوراً في رغبته الشديدة بالبقاء في المنظمة .

● **المستوى التعليمي للعمل :** لقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للعامل ومستوى الالتزام الوظيفي لديه، وقد يكون هذا الارتباط عكسياً أو طردياً حيث أكدت بعض الدراسات على أن الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل الالتزام الوظيفي، ذلك نتيجة لأسباب عديدة، يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات الفرد وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي² أي أن الفرد أو العامل الذي لديه مستوى تعليمي عالٍ ولديه طموحات تفوق الوظيفة التي يعمل فيها يكون هناك انعكاس سلبي على مستوى الالتزام الوظيفي لديه، وقد أثبتت بعض الدراسات أيضاً أن (الارتباط الإيجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف أي أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه الوظيفي) ، أي أن العامل كلما كان لديه مستوى تعليمي مرتفع وزادت خبراته، وكانت البيئة التي يعمل فيها أو الوظيفة التي يعمل فيها تتناسب مع قدراته ومستواه العلمي، ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي لديه .

● **الجنس:** لقد تباينت الآراء من حيث العلاقة بين متغير الجنس ومتغير الالتزام الوظيفي (فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة والبعض الآخر

¹-خالد الوزان محمد أحمد، المناخ الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، ط1، 2006، ص41.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص184.

أشار إلى المرأة العاملة أكثر التزاما من الرجل ،وفي هذا اختلاف الآراء في كون المرأة الملتزمة أي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطيبة ،والبعض الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها¹

• **دوافع وقيم الأفراد:** كلما نظر الأفراد إلى المنظمة على أنها هي المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم زاد التزامهم ،وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد والقيم التي يحملونها مع قيم المنظمة ،وما تسعى المنظمة لتحقيقه زاد الالتزام الوظيفي لديهم² ، كما بينت ذلك نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام الوظيفي والطموح والحاجات إلى العلاقات الاجتماعية ،وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الإنجاز .

2-3 - **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام الوظيفي ،فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالمسؤولية ،كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام الوظيفي .

3-3 - **العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل:** إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباطا إيجابيا بالالتزام الوظيفي لدى العاملين ،مثل السياسات المتبعة داخل التنظيم ،وضوح الأهداف والأدوار ،ونمط القيادة ،ونظام الحوافز المتبع ،والمناخ التنظيمي وسنستعرض فيما يلي مجموعة من العوامل الداخلية للتنظيم والتي بدورها تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين :

• **السياسات:** وذلك من خلال تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمل وخاصة من حيث الجانب الإنساني كما هو معروف بأن الإنسان لديه مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد (وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس فيما بينها ،والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد

¹ - المرجع نفسه ،ص184.

² - خالد الوزان محمد احمد ،مرجع سابق ،ص42.

السلوك)¹ يرتبط حتما بسلوك وينعكس سلبا أو إيجابا عليه، إذن فتبني سياسات إيجابية داخل المنظمة، تلبى احتياجات العاملين فيها سينعكس إيجابا على مستوى الإلزام الوظيفي .

● **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال أو البيئة الداخلية للتنظيم أي مكان العمل والعوامل المحيطة به ، وأسلوب التعامل وكيفية تعامل قوى البشرية ، ونوعية الاتصال بين كل الفاعلين في التنظيم ،ويمكن تسميته بالأجواء الداخلية للمنظمة أو شخصية المنظمة (فالمناخ التنظيمي الجيد يسجع على خلق جو عمل إيجابي ،يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم)² وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن (هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة ،كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام الوظيفي لديهم ،وإن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام الوظيفي)³

● **وضوح الأهداف والأدوار :** إن وضوح الأهداف التنظيمية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها وكذلك وضوح الأدوار لدى العاملين من اجل تحقيق الأهداف المرسومة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها زاد من مستوى الالتزام الوظيفي والنعكس (فكلما كانت الأهداف والأدوار واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد للالتزام الوظيفي أكبر)وأیضا تناولت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة بين كل من (صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي ،وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي ،حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبا على التزام الفرد ،وبالمثل فإن غموض الدور يضع العالم في موقف صراع ويؤدي إلى

¹-ناصر دادي عدون ،مرج سابق ،ص65.

²-محمد بن غالب العوفي ،مرجع سابق ،ص39.

³-محمد مصطفى الخشروم ،مرجع سابق ،ص196.

زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به)¹

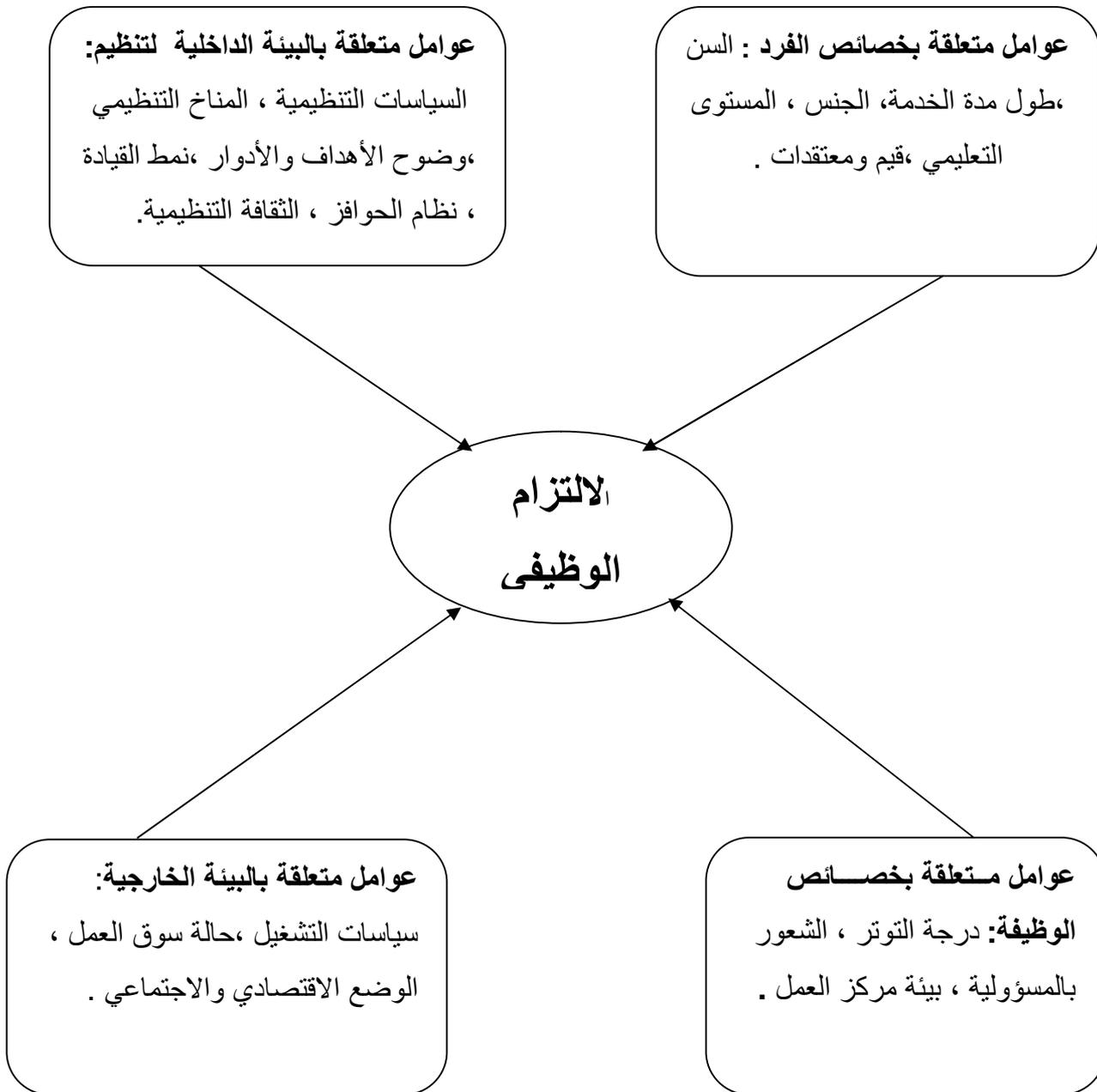
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توفر نظام حوافز مادي ومعنوي يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- **نمط القيادة:** (إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين بالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام الوظيفي لدى الفرد)²
- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن العمل على خلق ثقافة تنظيمية قوية وجيدة النظر على العالمين كأعضاء في بيئة عمل واحدة، سوف تنعكس إيجابيا على مستوى الالتزام الوظيفي فيها.
- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية أو العوامل غير التنظيمية:** ونقصد بها العوامل الخارجة من نطاق العمليات التنظيمية الداخلية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار حيث تؤثر على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي لديهم خاصة في بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وفي معظم الأحيان تكون هذه العوامل ومرتبطة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي لبلد معين وسياسات وبرامج التشغيل المتبعة في هذا البلد فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كان مستوى الالتزام الوظيفي مرتفعا والعكس في حالة الكساد الاقتصادي³

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 185.

² - محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 39.

³ - خالد الوزان محمد أحمد، مرجع سابق، ص 41.

الشكل رقم (04) :يوضح العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد في المؤسسة



4- خصائص الإلزام الوظيفي: من خصائص الإلتزام الوظيفي ما يلي :

- إن الإلتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العالقة بين الفرد والمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الإلتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة، الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- ويتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد .
- يستغرق الإلتزام الوظيفي لتحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة القناعة بل يكون نتيجة لتأثير عوامل إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل¹.

5- مراحل الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة:

- (إن الإلتزام الوظيفي الذي يتضمن مع ارتباط الفرد السيكولوجي مع المنظمة وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الإلتزام للعاملين وهي:
- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد لإذعان الآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
 - **مرحلة الاندماج:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ، وتحقيق الانسجام مع الذات ، والشعور بالفخر ، الكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
 - **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها ، وإن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية .

¹ - سامي إبراهيم حماد حنون ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 13

وبتالي تتدرج ضمنها مراحل أساسية في الالتزام الوظيفي داخل اي مؤسسة كما وضحتها بوشنان (Bouchanan) في ثلاث مراحل وهي :

1-مرحلة ما بعد التعيين مباشرة وتسمى مرحلة التجربة: مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة هو القبول والأمن من قبل المنظمة وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.

2-مرحلة العمل والإنجاز:مدتها تتراوح بين عامين وأربعة أعوام في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية : الأهمية الشخصية ،الخوف من العجز ،وظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل .

3-مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي¹ التي تكون في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر البعض ثلاث مراحل أيضا للالتزام الوظيفي وهي :

- **مرحلة الإذعان والالتزام:** (حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء ،وبالتالي فهو يفخر بها .

¹ - محمد حسن حمدات ،مرجع سابق ،ص،ص،70،69.

• **مرحلة التبني:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجة التطابق الأهداف والقيم¹ من خلال هذا الطرح لمراحل تطور الالتزام الوظيفي للعامل يتبين أن الالتزام الوظيفي، بالمعنى الدقيق للمصطلح لا يأتي مرة واحدة في شكل نهائي بل هناك مجموعة من المراحل المرتبطة بمتغير الزمن، أي مدة العمل في المنظمة لتحقيق مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي .

6- طرق قياس الالتزام الوظيفي :

لقد تناول الباحثون عدة طرق وأشكال في قياسهم لمستوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات، وذلك باختلاف تخصصاتهم وباختلاف المداخل والآليات المنهجية التي يعتمدون عليها في البحث وسنتناول منها ما يلي:

• **المقاييس الموضوعية:** وهي الكيفية والطريقة البسيطة والمتنوعة في أغلب الأحيان من قبل الباحث أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبر عن درجة الالتزام الوظيفي لدى الفرد العامل على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها ومن بين هذه المقاييس ما يلي :

- معدل الغياب.
- مستوى الأداء.
- كثرة الحوادث في العمل ..
- الالتزام بالأداء الجيد.
- معدل دوران العمل.
- رغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المنظمة.
- الافتخار بالانتماء للمنظمة.
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الالتزام الوظيفي للعمال.

¹ - العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق، بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص37.

- المقاييس الذاتية: إن هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على الالتزام الوظيفي وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس، هي قائمة الاستبيان وذلك من خلال أسلوبين .
- إما تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للإفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل.
- ليس هناك سؤال واحد مستوى الالتزام الوظيفي بل هناك مجموعة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل ، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام الوظيفي¹.

7- أهمية الالتزام الوظيفي:

إن السلوك الإنساني بصفة عامة له أهمية كبيرة في كل الأنساق المكونة للمجتمع، نظرا للدور الذي تلعبه تنظيمات العمل المختلفة باعتبارها كأحد الأنساق الهامة والأساسية في المجتمع والتي تعتمد بدورها وخاصة اليوم في ظل التنافس المحلي والعالمي على العنصر البشري...وبتحديد أدق على الجانب الإنساني والسلوكي للفرد في المنظمة (ويجمع المعنيون والباحثون بالسلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل على الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره العنصر المفكر والمحرك في المعادلة بل يمكن القول بأنه لا معنى لمفهوم المنظمة من دونه)² ولاعتبار الالتزام الوظيفي احد السلوكيات التنظيمية التي لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف التنظيمية اليوم ،سوف نستعرض أهمية الالتزام الوظيفي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد العامل وعلى مستوى المجتمع.

¹- العوفي محمد بن غالب ،مرجع سابق ،ص81.

²-علي عسكر ،الأسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال العمل ،دار الكتاب الحديث ،الكويت ،2005،ص7.

7-1- أهمية الالتزام الوظيفي على مستوى المنظمة :

إن التنظيمات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، يكون الأداء الوظيفي فيها متميز حيث أثبتت بعض الدراسات مثل دراسة (أولي وتثمان) والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام الوظيفي من خلال ارتباط ذلك بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع¹.

إن المستوى العالي للالتزام الوظيفي لدى العمال في المنظمات يزيد من إنتاجية هذه المنظمات وبالتالي تضمن بقائها واستمرارها ولقد أثبتت الدراسة التي قام بها (هات فاني وبول والتي ربطت الالتزام الوظيفي والإنتاجية، حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع، والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية)²

إضافة إلى ذلك إن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستوى عال من الالتزام الوظيفي تقل لديها التكاليف حيث نجد أن (تسرب العالمين، يترتب عليه تكاليف عالية، كإعلان عن وظائف جديدة تتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة)³

7-2- أهمية الالتزام الوظيفي على الفرد العامل : لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام الوظيفي للعامل ينعكس بشكل إيجابي على حياته الخاصة (وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق والاندماج في أسرته)⁴ هذا بالإضافة إلى أن الموظف الأكثر التزاما ينعكس هذا الأخير على تقدمه الوظيفي فبتالي ينعكس إيجابيا على مكانته الاجتماعية .

¹ - سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سابق، ص15.

² - سامي إبراهيم حماد حنونة، نفس المرجع، ص15.

³ - محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص41.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص188.

7-3- أهمية الالتزام الوظيفي بالنسبة لمجتمع: إن الالتزام الوظيفي باعتباره عنصرا فعالا في نجاح المنظمات هو ذو أهمية كبيرة وإيجابية على المجتمع ككل حيث توصلت بعض الدراسات كدراسة ماثيووزجاك أن أهمية ونتائج الالتزام الوظيفي ،قد تجاوزت حدود الوظيفة وحدود التنظيم ،وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل (حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة انتقال العمالة ،وارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية)¹ هذا بالإضافة إلى أن التزام كل فرد في المنظمة بأداء أدواره الوظيفية ،ينعكس هذا على تحقيق الدور الوظيفي لمنظمة في المجتمع .

ونستخلص من هذا أن للالتزام الوظيفي أهمية كبيرة على المستوى التنظيمي وعلى المستوى النفسي للفرد العامل وعلى المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

¹ - سامي إبراهيم حماد حنونة ،مرجع سابق ،ص15.

• جدول رقم (02) يوضح لنا أهمية الالتزام الوظيفي :

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	الفرد
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	الأمان	
	الأهداف والاتجاه	
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	التصور الذاتي الايجابي	
	المكافأة التنظيمية	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	الجاذبية للعاملين المحتملين	
	الشعور بالانتماء والارتباط	
التفكير الجمعي	ثبات العضوية	
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	
الصراعات بين الجماعات	التماسك	
انخفاض الفاعلية يرجع إلى المنظمة	زيادة الفاعلية ترجع إلى المنظمة	المنظمة
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	جهد الفرد	
	انخفاض معدل دوران العمل	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

مصدر : خالد الوزان محمد أحمد " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي ،رسالة

ماجستير ،دراسة غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الحرين

،ط2006،1.بتصرف.

8- عوامل تنمية الالتزام الوظيفي:

ذكر كل من ستييرز وبورتر (Steers, Porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي وهي¹:

- **عوامل شخصية (Personal factors):** وهي العوامل ذات العالقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل .
 - **عوامل تنظيمية (Organizational Factors):** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العالمين في اتخاذ القرارات .
 - **عوامل غير تنظيمية (No Organizational Factors):** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين مرتفعا، عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المنظمة، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول .
- حيث أن وضوح أهداف المؤسسة، وبالتحديد ادوار العاملين فيها (المديرين والموظفين) وشعور الفرد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المؤسسة، والاستقلال في العمل، ورضا عن العمل ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في القيام بالوظيفة والدخول إلى المؤسسة، ودرجة التماسك والتلاحم بين الموظفين، وأسلوب القيادة غير

¹ - محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص70.

التسلطي، أو المتسيب، المناخ الوظيفي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة والمشاركة في تحقيق الأهداف، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة تعد جميعا، أسبابا مكونة للالتزام الوظيفي القوي وتجعل العالمين (المديرين والموظفين) يسلكون السلوك الايجابي تجاه أنفسهم وتجاه المؤسسة على حد سواء .

غن المؤسسة التي تتصف بعمق التزام أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، أو تلك التي توجد في سائر المجالات ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائيا للإبداع والإنجاز لأنهم يندمجون مع المؤسسة ويتقبلون أهدافها وقيمها¹، فنقل نسبة الغياب أو التسرب، وحوادث التخريب ووسائل الاضطرابات والإضرابات، وغير ذلك مما يضر بمصلحة المؤسسة وإنتاجيتها وينجم عن ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب النجاح وتحسن واضح في نوعية العمال والخدمات .

¹ - محمد حسن حمدات، مرجع سابق، ص71.

الفصل الرابع :

الاتصالات التنظيمية والالتزام الوظيفي

- 1- الاتصال والالتزام الوظيفي المفهوم والعملية.
- 2- دور القيادة التنظيمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي.
- 3- دور الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
- 4- دور جماعات العمل في المنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
- 5- النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بالالتزام الوظيفي
- 6- دور الجماعات غير الرسمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي.

1-الاتصال والالتزام الوظيفي المفهوم والعملية :

الاتصالات التنظيمية: (يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأفراد الأخرى ،وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية ،كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة)¹ .

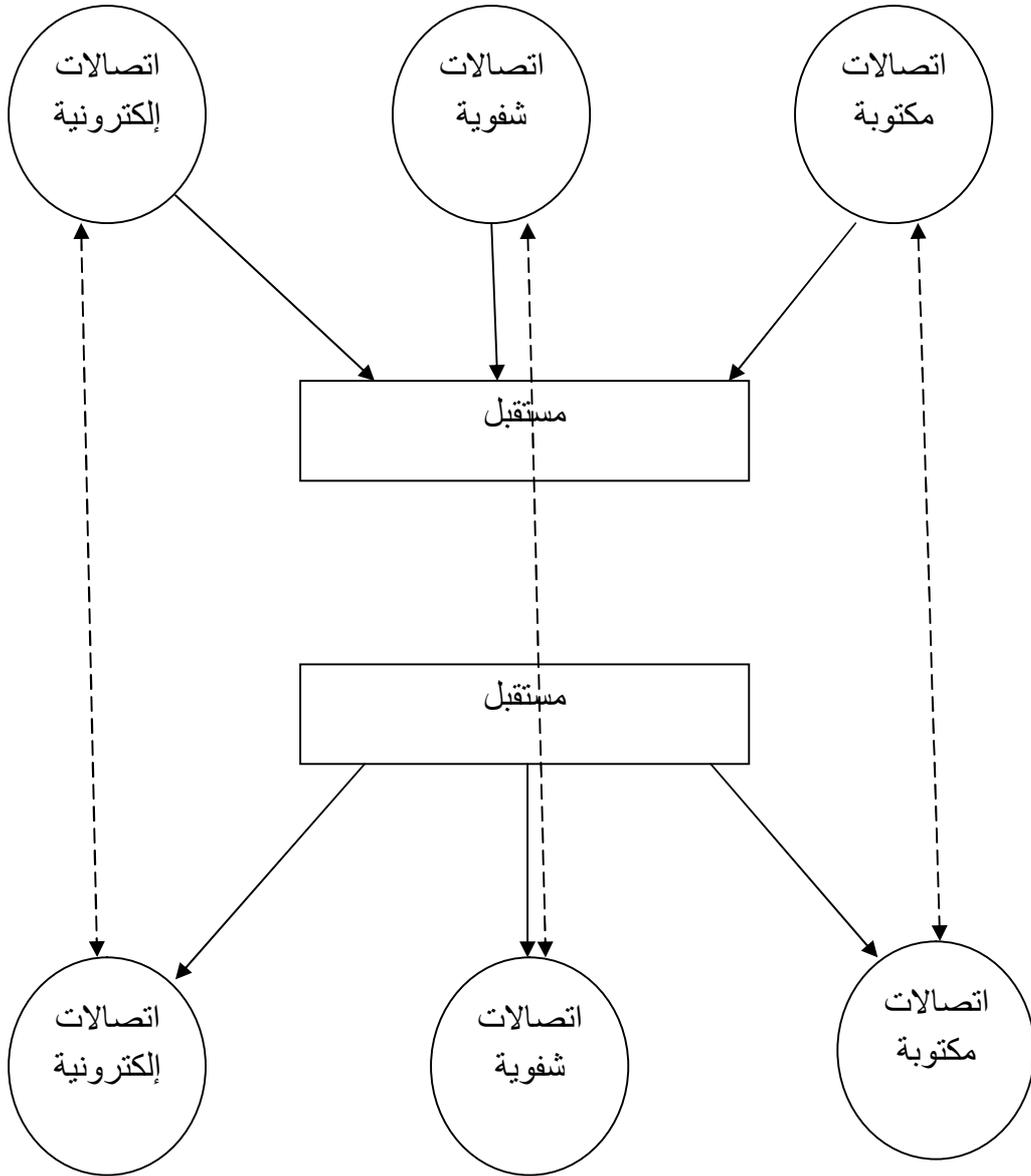
حيث تشكل الاتصالات التنظيمية أنظمة عمل وقواعد وإرشادات ونماذج وخطوات وصلاحيات وهي تتبع بواسطة المسؤولين والمديرين والعاملين ،وذلك بكل ما يتعلق بالعمل من مشاكل وإنجازات ومستجدات ولإعلام كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة ،وبالتالي فإن وجود مثل هذه الأنظمة يقنن ويحدد طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة حيث يصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمية الإدارية منها وذلك بسبب بسيط وهو أنه لا حدود لابتكار في تصميم هذه الوسائل.

حيث أن العقل البشري يمكنه أن يصمم ويطور أساليب حديثة عن طريق استغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا اتصال حديثة على مستوى الاتصالات التي تتم بنقل المعلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل ،وهي تطبع اتصالات من أعلى إلى أسفل ،أو من خلال الاتصالات التي يكون الغرض منها هو نقل المعلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الانجاز ومشاكل التنفيذ وهي بالطبع اتصالات تتم من أسفل لأعلى إضافة إلى خلق ولاء العاملين للمنظمة وبناء

¹ - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق،ص،60.

إيصالات شخصية متميزة للمنظمة وبما أن الاتصالات التنظيمية والإدارية هي عبارة عن أنظمة العمل والقواعد والإرشادات والنماذج والصلاحيات والمسؤوليات والخطوات المستخدمة داخل التنظيم وبواسطة المديرين فهي إذن نظام عمل للاتصالات داخل المنظمة وبهذا الشكل تحقق الكثير من المزايا لكفاءة أطراف المنظمة من بينها تساهم في التخطيط والتنظيم والتنفيذ الكفاء للعمل إضافة إلى فرض الرقابة على العمل من خلال جمع المعطيات، وتوفير معلومات متكاملة، أو دقيقة عن طريق توثيقها والذي يساعد على التحقق من صحة البيانات ومن صدقها، ويساعد على توفير مرجعية لهذه البيانات من خلال إتباع أسلوب مناسب للاتصال والبعد عن التخمين والتقدير الشخصي، كذلك فالاتصالات التنظيمية تعمل على تحقيق السرعة في تبادل المعلومات والتحقق من دقتها للوصول إلى ديمقراطية العمل، الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل المنظمة ويحقق الليونة والمرونة فيها، حيث سنأخذ نموذج يوضح الاتصال التنظيمي والإداري كما يلي:

- الشكل رقم (05) نموذج الاتصالات التنظيمية والإدارية



يوضح لنا الشكل أن الاتصالات التنظيمية عبارة عن قسيمين، أولهما هو المعلومات الواردة التي يستقبلها المستقبل (وهو أحد المديرين أو العاملين أو الوحدات التنظيمية) وهو يستقبل اتصالات مكتوبة في شكل مذكرات أو خطابات أو تقارير، واتصالات شفوية تتم من

خلال الأحاديث الجانبية والشخصية والمقابلات والاجتماعات واتصالات إلكترونية تتم من خلال الدوائر التلفزيونية والكمبيوترية والبريد الإلكتروني ، والقسم الثاني من النموذج وهو المعلومات الصادرة التي يرسلها المرسل وهي أيضا اتصالات مكتوبة وشفوية وإلكترونية وما يميز هذا النموذج انه يبسط لنا مكونات الاتصال التنظيمي والإداري التي تحقق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

ومن الضروري أن تكون وظائف المؤسسة والإدارة إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه وتنميته من أن لآخر فالاتصالات التنظيمية ذات أهمية كبيرة في تقدم المنظمة والإحاطة بأهدافها وإدراك نظام العمل بها وتدريب موظفيها وحثهم على الإلتقان والكفاءة وإشباع حاجاتهم الأساسية والاجتماعية وال نفسية ،ويرى مور في أن الاتصال أساسا لكل تنظيم ناجح وأضاف أن القدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة كل مدير على إنجاز مسؤولياته¹، نستخلص من هذا كله أن كل من يرغب في تطوير إنجاز عمله الإداري يجب أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه اتصالا سلميا يتيح لهم الفهم أسرع وواضح وبذلك يفهم كل من العاملين والمدراء فهما إيجابيا يسهل عملية الالتزام الوظيفي داخل المنظمة والمؤسسة ،وهو الاتصال التنظيمي السليم.

2- دور القيادة التنظيمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي :

إن القيادة التنظيمية لها دور كبير وهام في الاتصال نظرا للسمات والمهارات والقدرات التي توفرها والتي تعد من بين العناصر المكونة والمشكلة للالتزام الوظيفي داخل المؤسسة انطلاقا من عملية التحفيز لأعضاء المنظمة أو المؤسسة لبذل جهودهم لتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الإنجازات والنتائج المستهدفة ،وبالتالي فإن القيادة التنظيمية هي التي تضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

¹ - هناء حافظ بدوي ،الاتصال بين النظرية والتطبيق ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2033 ،ص،ص،248،249.

كما أنها تحدد المسارات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف ،فهي أيضا المسؤولة عن تهيئة مناخ عمل إيجابي مبني على التناسق والتواصل بحيث ينمي دافع الابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين ويعمق الرغبة والاستعداد لتحسين الالتزام الوظيفي وتعظيم النتائج وتقوم بحشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود اتجاه تحقيق الأهداف والالتزام الوظيفي الكفاء والفعال¹ والقيادة التنظيمية كعنصر إداري في عملية الاتصال لها تأثير كبير على دافعية الأفراد والتزامهم الوظيفي ورضاهم عن العمل باعتبارها تعمل على توفير علاقات وثيقة بين العاملين ، إضافة إلى التزام العاملين ،ويساعد في الوصول إلى الهدف المشترك الذي بدوره يخلق الالتزام الوظيفي إيجابيا² ، حيث تلعب كذلك القيادة التنظيمية دورا هاما وأساسيا في العملية الاتصالية إذ أنها تعتبر الرأس المفكر للمؤسسة

حيث إنجازية أو إنتاجية أي عمل يتأثر بنوعية القيادة ، لما لها من تأثير كبير في العاملين بها ،فقرارات القيادة التنظيمية إن لم تعتمد على قبول المرؤوسين يمكن أن تصبح غير عملية وغير مجدية وبالتالي تؤثر في الالتزام الوظيفي ، ولهذا يمكن أن أخص العلاقة الارتباطية بين القيادة التنظيمية في الاتصال والالتزام الوظيفي كما يلي :

¹ - رحابلة عبد الرزاق ، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التغيير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية ، دورية علمية محكمة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،مارس 2010 ،العدد ،ص،ص،11، 36.
² - فلية فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،ط2،دار المسيرة ، 2009،ص،242.

الجدول رقم (03)المصدر: من إعداد الطالب

الالتزام الوظيفي	الاتصال	القيادة التنظيمية
أداء متدني ،رضا متدني	مغلق	قيادة بيروقراطية
أداء متدني ، رضا عال التجديد مرتفع	دافىء داع ، جو ودي	قيادة العلاقات الانسانية
أداء عال ،رضا عال ، التجديد والإبداع عال	داعم ،متوجه نحو الهدف	قيادة المصادر البشرية

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أنه في ظل القيادة التنظيمية البيروقراطية التي تتميز بكونها مغلقة جاء الالتزام الوظيفي فيها بأداء متدني وكذا رضا وظيفي متدني ،أمت في ظل القيادة التنظيمية بالعلاقات الإنسانية التي تتميز بالدفيء والدعم والجو الودي جاء الأداء متدني ولكن الرضا والتجديد عاليين والقيادة التنظيمية بالمصادر البشرية التي تتميز بالدعم والمتوجهة نحو الأهداف ،كان الأداء الوظيفي عال وكذا الرضا والتجديد والابتكار ، من هنا نستنتج أن للقيادة التنظيمية في المؤسسات وخاصة الجامعة تأثير قوي في الالتزام الوظيفي.

فمن خلال هذا الطرح السابق للقيادة التنظيمية يتبين أنها تمثل بعدا حيويا للاتصال داخل المؤسسة ،فهي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة ،فهي تؤثر بشكل كبير في الالتزام الوظيفي للعاملين إما ،إيجابا أو سلبا لأن القيادة التنظيمية تختلف في أسلوبها من شخص لآخر ،وذلك بين الأسلوب الدكتاتوري (التسلطي) أو المتساهل (التسيبي) أو الديمقراطي ،وهذا ما يجعل الالتزام الوظيفي يتحدد في ظل أسلوب القيادة التنظيمية في الإدارة أو داخل أي مؤسسة أخرى.

3- دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقته بالالتزام الوظيفي :

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ويعمل على تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما¹ كذلك يعمل جمع الهيئات فيما بينها وتكون الهيئة من مشرف فرد أو من مجموعة من المشرفين مع رئيس وكل التجمعات، المتدرجة تسمى فرع أو ورشة مكتب أو دائرة أو، كذلك يعرف التنظيم على أنه (مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، وتقسيم للعمل، يعني تخصيص مهمة محددة لكل فرد وإكمالها بربط هذه المهام فيما بينها)² وحسب معجم "لاروس الصغير" يعرفه بأنه وجه مخطط لمنظمة اجتماعية ممثلة في الوقت لمختلف عناصر الجماعة وعلاقاتهم التقديرية³.

ومنه نستخلص تعريف للهيكل التنظيمي بأنه التمثيل البياني لهيكل المنظمة وهو الجدول الذي يحدد الوحدات المكونة لتلك المؤسسة والعلاقات الرسمية الموجودة بين مختلف هذه الوحدات، إذ أن الهيكل التنظيمي يجسد الميثاق العام للمنظمة الذي يحدد من خلال المساهمات في الوظائف والالتزام بها داخل كل مؤسسة، حيث شهدت الهياكل التنظيمية للمؤسسة تطورات متشابهة في العديد من الدول، وتمت دراستها من طرف عدد من الباحثين وقد وجدة أعمال هؤلاء أن تطورات المؤسسات هي كلها تتبع نفس الخطوات تقريبا، أو نفس المراحل وكل منها يتميز بمميزات محددة⁴.

م1: تتميز بهيكل بسيط غير واضحة جيدا وحركة المعلومات مشكلة قليلا، فهي مرحلة مكوني الأفراد، وهم الذين يريدون لكل شيء بأنفسهم، ويتخذون وحدهم كل

1 - مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص، 117.

2 - ناصر دادي عدون، مرجع، ص، 42.

3 - Dictionnaire le petite Larousse. Ibid. P704.

4 - ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص، 54، 55.

القرارات الهامة ،النمو أو البقاء هما الهدفان الأساسيان والهيكل البسيط عادة جد بسيط .

م2: هيكل وظيفي حسب الأدوار ومركزي ،اكتساب تخصص ناتج عن زيادة أهمية النشاطات أو عددها لتلبية الاحتياجات ،مما جعل المؤسسات تتحول إلى تخصص حسب الوظائف والمناطق هذه المرحلة تحقق نوعا من الفعالية ولكنها تخلق مشاكل هامة في التنسيق مع الاهتمام أكثر بتخصصات الفروع وإهمال التنسيق مع مركز المؤسسة .

م3: هيكل متعدد الوحدات ولا مركزي ،أي لا مركزية ،عدد من المسؤوليات خاصة التنفيذية ،قصيرة المدى ،نظرا للضغط على المركز مع توسيع المؤسسة وعدم تمكنه القيام بكل العمليات والتنسيق المركزي وبذلك سمح بتوجيه الاهتمام في الفروع للمديرين لتحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة وتوفير أحسن تنسيق على مستوى الفروع الأخرى رغم عدم تحقيق فعالية أحسن عن مرحلة التنظيم والتنسيق المركزي .

3-1 - خصائص الهيكل التنظيمي: هناك العديد من المميزات أو الخصائص التي تلازم التنظيم في المؤسسة يمكن أن نذكر منها العناصر التالية¹:

1- التدرج وتقسيم العمل التقني : الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات الأعلى والأسفل والجانبين ، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي ،وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالا للحقوق لمختلف المناصب وحتى إن كان التنظيم مبنيا على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه توزع للسلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ،ولكن منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق الواجبات والامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي .

¹ - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص،ص، 43.42.

فهيكّل تنظيم مؤسسة معينة يعني نظاماً ثابتاً من العلاقات والاتصالات المتناسقة ويفترض عمل هذا النظام، تقسيم النشاطات، ويعتمد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني وبالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الأشخاص المناسبين.

2- ارتباط التنظيم بإستراتيجية وأهداف المؤسسة : تدخل عملية توظيف الأفراد في المناصب المناسبة ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف العمل والتشكيل أو وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة ، وما يرفقه من تقسيم العمل والمسؤوليات والسلطات في المؤسسة ،كلها جزء من المهام التي تضم إلى تنفيذ أهداف أو برنامج المؤسسة ،ضمن سلسلة العمليات الإدارية : تخطيط ،تنظيم ، تنسيق ،قيادة ،ومراقبة . وفي هذا المجال يمكن ذكر الملاحظات التالية :¹

- أن الترتيب لعناصر المؤسسة التي تكون الهيكل التنظيمي يأتي من منطلق غاية الوصول إلى توازن أمثل بين سياسات وأهداف المؤسسة من جهة والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية لوسائل المجنّدة من جهة أخرى.

- العناصر المكونة للمؤسسة متعددة ،وبالتالي فالهيكل الكلي هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة على الخصوص :

- الهيكل البشري الذي يحدد دور مجال وعلاقات أعضاء المؤسسة .
- الهيكل المادي الذي يعني موضعه وحدات المؤسسة ، تموقع التجهيزات في هذه الوحدات وخطوط النقل وتنقل المواد والمنتجات .
- الهيكل القانوني : الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة.
- الهيكل المالي: والذي يحدد مصدر رؤوس أموال المؤسسة وتوزيعها والسلطات التي تنتجها لكل من أصحابها.

¹ - المرجع نفسه ، ص،44.

والشيء الملاحظ على المؤسسات أنها تتخذ هياكل تنظيمية وظيفية بعد الفردية وهما مرحلتان تتميزان بالبيروقراطية وتقسيم العمل العلمي مع وجود اتصال رأسي نازل وغيرها من المميزات وقد أضاف *شانون channon* مرحلة رابعة والتي تظهر في المؤسسة للقضاء على المشاكل وهي مرحلة الرجوع إلى الوراء ومحاولة التحكم المركزي والشكل يبين ذلك :

الجدول رقم (04): نموذج "CHANNOUN" ¹

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	الهيكل التنظيمي	الاتصال والمناخ	نظام الرقابة
المرحلة 1: المؤسسة الفردية	دائما بواسطة الرئيس الأعلى	العمليات تتسم بطابع غير رسمي	من القائد إلى أدنى الاتصال غير الرسمي	الحد الأدنى من الحاجة إلى التنسيق والرقابة
المرحلة 2: التنظيم الوظيفي	تتم نسبيا بواسطة المدير	التخصص القائم حسب تقسيم العمل	الاتصال الداخلي به بعض الصعوبات	الاهتمام بالمواقف اليومية للعمل
المرحلة 3: اللامركزية	تفويض السلطات بشكل كبير	التقييم حسب الأقسام	/	مشاكل خاصة بالرقابة
العودة إلى المركزية	الإدارة المركزية تتخذ القرارات	نفس الخطوة الثانية متشابهة لها	/	الرقابة المحكمة

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، 57.

4- دور جماعات العمل في المنظمة وعلاقته بالالتزام الوظيفي:

(تمثل جماعة العمل في تجمع من ثلاث أو أكثر من الأفراد متوافقين ومنسجمين فيما بينهم من حيث الخصائص الاجتماعية والمهنية والثقافية ،ويتشابهون في الأدوار ويشتركون في العواطف ويتفاعلون فيما بينهم ويتعاونون ،لتحقيق أهداف مشتركة)¹ومن هذا المنطلق نجد أن الجماعة تتكون من عدة خصائص ثقافية ومهنية وشخصية وهي التي يشترك فيها الأعضاء والتي تجعلهم يتوحدون عليها لتحقيق مصالحهم المشتركة أو الدفاع والحفاظ عليها، حيث أ، هذه الخصائص الشخصية والتي تتمثل في السن ، الجنس،المستوى التعليمي ،نوع التكوين ،إضافة إلى الجوانب الثقافية المختلفة النفسية والعقلية ونوع التكوين ،هي كلها خصائص تؤثر في الاتصال داخل المؤسسة ² .

حيث أجريت دراسات لتشخيص ومعرفة سلوك ودور الجماعات في العمل في النواحي الاجتماعية والنفسية ،لترجم هذه الدراسات في الأخير في شكل إسهامات ونظريات توضح وتفسر لنا سلوك الجماعات وتأثيرها داخل المنظمة أو المؤسسة ،وانطلقت من خلالها عدة منظورات فالأول من منظور القرب والبعد المكاني ويكون الانضمام إليها على هذا الأساس ،أما الثاني فيتمثل في نظرية الأنشطة والتفاعل والإحساسات والتي ينتج عنها التفاعل والاتصال المتبادل ويصبح هذا الاتصال فعال مما يساعد ويؤدي إلى قيام الجماعات بأنشطة مشتركة مبنية على التقارب ووحيدة الشعور العاطفي .

إضافة إلى ذلك نجد نظرية التوازن التي تعود إلى "نيوكومب" ، والذي ركز على القرب والتفاعل على أساس انجذاب الأفراد داخل الجماعات إلى اتجاهاتهم المشتركة حول قضايا وأشياء معينة فبمجرد تكوين العلاقة ، فإنها تسعى إلى التوازن وإذا فهي تنص على التبادل باعتبار أن الجماعة تسعى لتحقيق نتيجة مساوية أو تفوق تكلفة الانضمام إليها

¹ - ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق،ص،54.

² - about(p) l'homme au travail ,les relation humaines dans l'entreprise dumod ,paris 1991,p70

،كأن تتشكل الجماعة في ظل جماعات أخرى مماثلة لها¹ ،وبالتالي فهما الجماعات التي تتشكل إراديا عن أهدافها الرسمية فإن الأمور ستتعدد فيها بعد باختفاء بعض الغايات وراء الأهداف المعلنة² ، كما أن بنية الجماعات داخل المؤسسة تستند ببنية الهيكل التنظيمي لتحقيق الالتزام الوظيفي من خلال كثرة عدد الأعضاء مما يحدده من مراتب وظيفية من أعلى الهرم إلى أسفله ،كما تحدث " سيزولاتي" عن إنجاز المهام وحل المشاكل والتقارب والانجذاب نحو تحقيق أغراض نفسية واجتماعية مثل السلامة والأمان وتقدير الذات³ .

وإضافة إلى ذلك فإن ازدياد حجم جماعات العمل داخل المؤسسة يؤثر كل التأثير في تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال كثرة عدد الأعضاء مما يصعب التنظيم والتحكم الرسمي في سير المعلومات وانسيابها وهذا نجده خاصة في المؤسسات الكبيرة ،حيث كلما زاد حجم الجماعة داخل المؤسسة كلما ازدادت العملية الاتصالية تعقيدا مما يحتم على الإدارة والرؤساء وضع إستراتيجيات جديدة وإعادة النظر في هيكلها التنظيمي داخل المؤسسة ،حيث أن هذا الازدياد والمكثف (يؤدي إلى الشعور بالتهديد والإحباط والتثبيط عن المشاركة والميل أكثر نحو بذل جهود أقل للحصول على الإجماع)⁴ .

وتعتبر جماعات العمل عنصرا فعالا في تحقيق الأهداف وبرامج المؤسسة قواعد وشروط اتصال تكون عبارة عن جملة من الرموز لها معاني مشتركة بالنسبة للجميع ،وذلك تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتوجه على أساس المناصب والمهام المستندة إلى كل عضو فيها ن ومن هذا المنطلق تتحرك العملية الاتصالية ،وذلك للحفاظ على النظام وعلى السير الحسن والطبيعي لوظائف والأعمال داخل المؤسسة واستقرارها ، وعدم تداخل المهام ، ومن ذلك احترام الترتيب السلمي إضافة إلى احترام توقيت الاتصال

1 - حامد بدر ،السلوك التنظيمي، لا يوجد البديل ،لا توجد دار النشر، ط3، 1993، ص،106، (بتصرف).

2 - LIMBO.(E), les problèmes humains dans les groupes ,les ed E.S.F. PARIS , 1978.123

3 - سيزولاتي أندروني، السلوك التنظيمي والأداءات ، ت، أبو القاسم جعفر أحمد، معهد الإدارة العامة،الرياض، 1991،ص،102.

4 - بوهلن ، جورج ، وجورج، م بيل ، نيل رواداب، القيادة وديناميكية الجماعة، ت، العريان ، محمد، على ،خليل شهاب، إبراهيم ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ،د س، ص،113.

والتخصص¹ وبالتالي فإن جماعات العمل تكون في حالة تبادلات مادية ومعنوية في أوقات العمل ويبقى على المؤسسة أن تدعم هذا الجانب وفقا للاعتبارات والخصائص الثقافية والاجتماعية والنفسية إضافة إلى الاعتبارات المكانية والزمانية ، أثناء عمليات التفاعل والتبادل ، وهي الأهداف المسطرة والتي تتحقق بتحقيق العملية الاتصالية والالتزام الوظيفي، وبذلك فإن جماعات العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة ، نظرا لما يتوفر عليه الجو الجماعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق الأداء والالتزام الوظيفي الجيد كذلك توفر في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط الرضاء ويقبل فيه الشعور بالاعتزاز والإحباط من خلال استمرار أعضاء الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها وجماعات العمل توفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وتعمل على تحقيق الانسجام والألفة بين أعضاء الفريق بالالتزام والثقة المتبادلة، وحرصهم على دعم القدرات والاهتمامات وجهود الزملاء مما يحسن من العلاقات التبادلية ويضفي نوعية من التماسك والشعور بروح الفريق بالإيجاب على المؤسسة وعلى التزاماتها² .

5- النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بالالتزام الوظيفي:

هو مجموعة من القوانين تنظم الأدوار وتضبط المهام داخلها حيث يعمل على حفظ الهدوء والاستقرار والالتزام فيها³ ، وبهذا تعتبر المؤسسة فضاء واسع لاكتساب المعلومات وإبراز المهارات والكفاءات التي تؤهلهم لتحمل الالتزامات ،ومن أجل تحقيق الأهداف والغايات تضع المؤسسة نظام داخلي يكون مستمدا من القواعد القوانين والتشريعات العامة كالدستور والمعاهدات والمواثيق التي تنظم على أساسها الحياة العامة والتشريعات الخاصة والتعليمات المتعلقة بضوابط سير المؤسسات ومجال العمل بصفة عامة ،وعلى هذا الأساس فليس هو جرد للمعلومات والمحظورات بقدر ما هي ميثاق ينظم

¹ - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق ، ص،120.

² - تأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، A L G A L ، وحدة E A R A ، بالمسيل، إلياس سالم ، 2005،2006، ص،200.

³ - محمد حسن محمد حمدات ، قيم العمل والالتزام الوظيفي ، مرجع سابق، ص،103.

العمل من حيث الحقوق والواجبات ويضبط العمال ويحقق الالتزام داخل المؤسسة من أجل إدماجها في محيطها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ، كذاك يلزم جميع الأطراف بقواعد النظام والانضباط وإشاعة روح التعاون واحترام الغير وتكريس مبدأ التشاور والحوار، كما أنه يحسن الصراعات الداخلية والمشكلات التنظيمية ويضبط العلاقات في المؤسسة كونها مرفق عينة تعكس جزء من نظام المجتمع ، وبالتالي فهو يقيد المؤسسة بالعمل والالتزام بأدائها لوظائفها الحقيقية في جميع الجوانب التنظيمية ، كالعلمية الاتصالية وهذا ما يحقق احترام النظام الداخلي لها وبالتالي تحقيق أهدافها وفق الأطر القانونية .

6- دور الجماعات غير الرسمية في الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي:

تعتبر الجماعات غير الرسمية عناصر في الاتصال الداخلي ، والتي تمخضت نتيجة تطور المؤسسات وكبر حجمها وتعدد نشاطاتها فكان لزمها ظهوره ما يسمى بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، فالعلاقات الرسمية هي التي تضم القوانين ، وطريقة رسم الخطط والسياسات في تشكل فهم ويحفزهم إلى العمل والتعاون مما يؤدي إلى التكامل بينهم بشكل يدفعهم ويحزهم إلى العمل يتعاون مما يؤدي إلى التزام وظيفي جيد .

أما بالنسبة للعلاقات غير الرسمية التي تعتبر أساس العملية الاتصالية داخل المؤسسة تحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وما تحمله من قيم الاحترام والتعاون في أداء العمل وذلك تلبية لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة فهي ترفع الروح المعنوية لديهم والذي ينعكس إيجابيا على التزامهم الوظيفي داخل المؤسسة¹ .

إن بيئة العمل في داخل المؤسسة التي تتوفر فيها علاقات عمل رسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح ومرن ، ويسودها روح التعاون والانسجام والتماسك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بما يسهم في زيادة

¹ - فليه فاروق عبده ، وعبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة ، 2009، ص، 63.

ولأنهم للمؤسسة، والذي ينعكس بالإيجاب على مستوى التزامهم الوظيفي، وبالتالي فإن الاتصال الداخلي والذي يتم على مستوى المؤسسة يعتبر موقفا اجتماعيا، بحيث تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية للمؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو عفوي يكون تلقائي اختياري، يكون داخل جماعات غير الرسمية ويعتبر الاتصال غير الرسمي محرك كل العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبذلك يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة والزمالة خاصة من العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة وهي التي تؤثر في مسار المؤسسة خاصة من حيث توزيع مراكز السلطة والمسؤولية، وتوزيع الأدوار بين الفاعلين داخل المؤسسة.¹

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، 136.

الفصل الخامس:

جمع وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها.

1- جمع وتحليل بيانات الدراسة.

أ- البيانات العامة حول عينة الدراسة.

ب- البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.

ج- البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.

د- البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة.

أ- اختبار الفرضية الأولى.

ب- اختبار الفرضية الثانية.

ت- اختبار الفرضية الثالثة.

3- نتيجة عامة.

أ- البيانات العامة حول عينة الدراسة:

- الجدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	العمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	الفئات
55.55%	11.11%	9.09%	35.35%	55	11	09	35	الذكور
44.44%	4.04%	11.11%	29.29%	44	04	11	29	الإناث
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة الذكور في عينة البحث هي الغالبة، وهذا ما توضحه الأرقام المسجلة في الجدول حيث نجد أن نسبة 55.55% من أفراد عينة البحث ذكور، إلا أننا نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور في سلك الإداريين، وهذه خاصية تكاد جل الإدارات الجزائرية تتصف بها وعادة ما تكون الإناث أكثر تواجدا في الإدارات، مع خلاف بقية الأنشطة الأخرى، ورغم أن نسبة الذكور عموما في هذه العينة أعلى من نسبة الإناث، إلا أن نسبة الإناث هي الأخرى ليست بالضعيفة، إذ تشكل 44.44% من مفردات العينة ولا شك أن متغير الجنس يلعب دورا أساسيا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وكذلك في الالتزام الوظيفي، فالعلاقات الاتصالية في المجتمع الجزائري، ترتبط بمتغير الجنس وهذا بتأثير القيم الثقافية والاجتماعية، وكذلك الالتزام الوظيفي هو الآخر يرتبط بمتغير الجنس بتأثير الوضع الاجتماعي للمرأة خاصة التزاماتها العائلية.

- الجدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
16.16%	7.07%	7.07%	2.02%	16	7	7	2	30-21
35.35%	5.05%	5.05%	25.25%	35	5	5	25	40-30
32.33%	2.02%	14.04%	26.26%	32	2	4	26	50-41
14.14%	1.01%	04.04%	9.09%	14	1	4	9	60-51
2.02%	0%	0%	2.02%	2	0	0	2	60 فما فوق
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن الفئة العمرية ما بين 31 و40 سنة هي الأعلى في مفردات العينة بنسبة قدرت بـ 35.35% وهي فئة الشباب والتي تشير إلى أعلى نسبة وأيضا نجد الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة تشير إلى نسبة 32.33% من أفراد العينة وهي فئة الكهول، كذلك نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة تمثل نسبة 16.16% من مفردات العينة وهي فئة الشباب أيضا إضافة إلى الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة تشير في الجدول إلى نسبة 14.14% أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 61 سنة فما فوق تشير إلى نسبة 2.02% وهي فئة الشيوخ وهي نسبة جد ضئيلة، الشيء الذي يدل على نضج الموظفين من خلال صغر سنهم كذلك قدرتهم على أداء وظائفهم على أحسن وجه وعلى تحملهم للمسؤولية وقدرتهم على التنسيق والتنشيط داخل المؤسسة وكذلك من خلال توظيف العملية الاتصالية بين الموظفين بمختلف شرائحهم داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يكون صغر السن لأغلبية مفردات العينة عائقا من عوائق تحقيق الالتزام الوظيفي وهو الشيء الذي يبين من خلال اللامبالاة وعدم الاهتمام وعدم الوعي وقلة الخبرة وهي أسباب لها تأثير كبير في التزام العمال بعملهم داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (07) يوضح الحالة المدنية لمفردات العينة :

الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية			
	أساتذة	إداريين	عمال	المجموع	أساتذة	إداريين	عمال
أعزب (ة)	17	11	5	33	17.17%	11.11%	5.05%
متزوج (ة)	42	8	9	59	42.42%	8.08%	9.09%
مطلق (ة)	03	01	1	05	3.03%	1.01%	1.01%
أرمل (ة)	02	/	/	02	2.02%	/	/
المجموع	64	20	15	99	64.64%	20.20%	15.15%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أغلبية مفردات العينة متزوجون وهي النسبة التي تمثل 59.59% من المبحوثين أما النسبة المتبقية فهي موزعة كالاتي 33.34% عزاب، أما نسبة الطلاق هي 5.05% إضافة إلى نسبة الأرامل والمقدرة بـ 2.0%، من خلال هذه النسب يتبين أن أغلبية المبحوثين متحملون لمسؤولية الزواج مما يجعلهم أكثر تعلقا وارتباطا بعملهم خاصة من الناحية الاقتصادية بغرض لتحقيق الاكتفاء الاقتصادي

وتلبية حاجات والرفاهية الاجتماعية، الشيء الذي يولد الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة رغبة في تحقيقهم لحاجاتهم وأهدافهم، وهو الشيء الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة، أما عن فئة العزاب التي تمثل نسبة 33.34% حسب ما ذكرنا في الجدول رقم (7) وهذا راجع للسن وكذلك منهم من يعمل بعقود مؤقتة قابلة للفسخ من طرف المؤسسة في أي وقت مما يدل على غياب الأمن الوظيفي لديهم والذي بدوره يعد أحد الأسباب الرئيسة للعزوف عن الزواج.

- الجدول رقم (08) يوضح المستوى التعليمي لمفردات العينة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
5.05%	4.04%	1.01%	/	04	03	01	/	ابتدائي
9.09%	7.07%	2.02%	/	09	07	02	/	متوسط
7.07%	4.04%	3.03%	/	07	04	03	/	ثانوي
10.1%	1.01%	7.07%	2.02%	10	01	07	02	جامعي
69.69%	/	7.07%	62.62%	69	/	07	62	دراسات عليا
100%	15.15%	20.20%	99	99	15	20	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المستوى الابتدائي كانت الأضعف وتمثل 5.05% كانت موزعة بين الإداريين والعمال فقط، إضافة إلى المستوى المتوسط والذي كان موزعا كالاتي 2.02% بالنسبة للإداريين و 7.07% بالنسبة للعمال أي ما يعادل مجموع نسبة 9.09% لنلاحظ كذلك أن نسبة المستوى الثانوي كانت هي الأخرى ضعيفة بمعدل 7.07% من مفردات عينة البحث أما بالنسبة للمستوى الجامعي يمثل نسبة 10.1% موزعة على الأساتذة والإداريين والعمال، أما النسبة المتبقية وهي النسبة الأعلى تتمثل في المبحوثين الذين لهم مستوى الدراسات العليا، كانت موزعة على الأغلبية من الأساتذة بنسبة 62.62% والإداريين بنسبة 69.69%، وبالتالي فإن هذه المعطيات المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث ترتبط بنوعية العمل الذي يقومون به وهو التعليم، أو الإدارة أو التسيير وارتفاع نسبة المستوى التعليمي ما هو دليل إلا على أن المبحوثين يتمتعون بنوع من النضج التعليمي والثقافي مما يدل على فهمهم لواقع المؤسسة وللمعايير التي يجب أن

يحافظوا عليها داخل المؤسسة والمبنية على الالتزام الوظيفي واحترام الوقت ،وتقديس العمل وتطوير شبكة التواصل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها في إطار وحدة متكاملة .

- الجدول رقم (09) يوضح المستوى المهني لمفردات العينة داخل الكلية:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%15.15	15.15	/	/	15	15	/	/	عامل
%20.20	/	%20	/	20	/	20	/	إداري
%57.57	/	/	%57.57	57	/	/	57	أستاذ
%7.07	/	/	%7.07	07	/	/	07	أستاذ مكلف بالإدارة
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن المستوى المهني لمفردات العينة كان بنسب متفاوتة والتي قدرت انطلاقاً من العدد الإجمالي لكل فئة من الفئات ،وبالتالي فإننا نجد نسبة العمال مقدرة بـ 15.15 % إضافة إلى الفئة الثانية وهي فئة الإداريين بنسبة 20.20 % لتبقى لنا فئة الأساتذة موزعة كالاتي أساتذة فقط بنسبة 57.57 % وهؤلاء الأساتذة لا يؤديون أي عمل إداري داخل المؤسسة غير قيامهم بوظيفة التعليم ،أما النسبة الثانية وهي فئة الأساتذة المكلفون في نفس الوقت بالإدارة قدرت بـ 7.07 % ،أي بمجموع 64.64 % من الأساتذة الجامعيين يعملون داخل المؤسسة وهذا دليل على تجانس عدة فئات وشرائح داخل المؤسسة من العمال والإداريين والأساتذة ،الشيء الذي قد ينتج عنه التكامل والتعاون والتضامن لأداء مختلف الوظائف والمهام إضافة إلى تبادل المعارف والأفكار والآراء من خلال العملية الاتصالية التي قد تحدث بينهم داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل دائمين ومؤقتين :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%87.87	%7.07	%16.16	%64.64	87	07	16	64	دائم
%12.12	%8.08	%4.04	/	12	08	04	/	مؤقت
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتبين أن الموظفين المؤقتين في عملهم عددهم ضئيل وبنسبة مئوية تقدر بـ 12.12 % موزعة بين الإداريين بنسبة 4.04 % والعمال بنسبة 8.08 % وهذا راجع لعدم خبرتهم في العمل أو عدم فتح مناصب جديدة للتعيين الدائم بالنسبة لهم كموظفين تابعين للمؤسسة وهذا ما قد يؤثر سلبيا على الموظفين من خلال عدم التزامهم واحترامهم لمواقيت العمل وذلك لإحساسهم بعدم انتمائهم وعدم دمجهم كأعضاء دائمين وفعليين داخل المؤسسة التي يعملون فيها، بالمقابل نجد أن النسبة الكبرى لمفردات عينة البحث والذين يعملون بشكل دائم كانت موزعة بالشكل الآتي 64.64 % من الأساتذة باعتبار أن جميع الأساتذة دائمين إضافة إلى الإداريين بنسبة قدرت بـ 16.16 %، أما فئة العمال نجد نسبة 7.07 % وهي نسبة متوسطة بين الدائمين والمؤقتين، وجمع هذه النسب المئوية نتحصل على النسبة الإجمالية للموظفين الدائمين 87.87 % وهي الأغلبية الساحقة لمفردات عينة البحث الشيء الذي يساعد على بذل الجهد داخل العمل لتحقيق الالتزام والاحترام والانضباط باعتبار أنهم أعضاء دائمين فيها وبالتالي يجب عليهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة التابعين لها، إضافة إلى التنسيق بين جميع الأعضاء والأقسام والهيكل التي تدرج ضمنها وبالتالي تكريس وتطوير الاتصال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

- الجدول رقم (11) يوضح لنا كيفية التحاق مفردات العينة بمناصب العمل :

النسبة المئوية			التكرار				الاحتمالات	
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عما	إداريين	أساتذة	
				ع	ل	ن	ة	
13.13 %	5.05 %	4.04 %	4.04 %	13	5	04	04	عن طريق التوظيف المباشر
10.10 %	6.06 %	3.03 %	1.01 %	10	06	03	01	عن طريق التكوين
76.76 %	4.04 %	13.13 %	59.59 %	76	04	13	59	عن طريق المسابقة
100 %	15.15 %	20.20 %	64.64 %	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة التحقوا بمناصب عملهم عن طريق المسابقة بنسبة 76.76 %، خاصة فئة الأساتذة بنسبة 59.59 % إضافة إلى كل الإداريين بنسبة 13.13 % والعمال بـ 4.04 % أما فيما يخص النسبة الثانية والمتمثلة في 13.13 % كانت لأفراد العينة الذين تم التحاقهم بمناصب عملهم عن طريق التوظيف المباشر وقد كانت تقريبا هنا موزعة بالتساوي بين كل من الأساتذة والإداريين والعمال

لنصل إلى النسبة الثالثة والتمثلة في مفردات العينة الذين تم التحاقهم بمناصب عملهم عن طريق التكوين، وهي الطريقة التي أصبح لا يعتمد عليها كثيرا في عملية التوظيف، وبالتالي كل هذه المعطيات والمؤشرات تدل على وجود تنافس كبير للفوز بمناصب عمل عن طريق المسابقة التي تقام وهي الطريقة الغالبة التي نال بها أغلبية مفردات العينة مناصب عملهم إضافة إلى اختيارهم حسب الكفاءات والإمكانات الشخصية، والتي تساهم بدور كبير وفعال في تحقيق الجودة بفضل القدرات العمالية والتي بفضلها حازت على تلك المناصب من العمل وربطها بالأهداف المسطرة .

- الجدول رقم (12) يوضح لنا سنوات العمل (الخبرة المهنية) لمفردات العينة داخل الكلية:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
17.17%	4.04%	4.04%	9.09%	17	04	04	09	6 - 1
20.20%	4.04%	6.06%	10.10%	20	04	06	10	10 - 6
27.27%	3.03%	7.07%	17.17%	27	03	07	17	15 - 11
25.25%	3.03%	2.02%	20.20%	27	03	02	20	20 - 16
8.08%	1.01%	1.01%	6.06%	08	01	01	06	25 - 21
2.02%	/	/	2.02%	02	/	/	02	26-فما فوق
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معظم مفردات العينة لهم خبرة وأقدمية في المؤسسة التي يعملون بها وهذا ما تشير إليه النسبة في الجدول أعلاه وهي نسبة 27.27 % بخبرة مهنية دامت ما بين 11-15 سنة، إضافة إلى الخبرة المهنية والممتدة ما بين 16 إلى 20 سنة قدرت بـ 25.25 % من مفردات العينة موزعة على الأساتذة والإداريين والعمال كما نلاحظ أقدمية وخبرة مهنية ما بين 06-10 سنوات للمبحوثين داخل المؤسسة بنسبة 20.20%، وهذا ما يدل على وجود الخبرة والكفاءة العالية في التسيير على مستوى مفردات العينة إضافة إلى أنهم أدرى بالواقع السائد في مؤسستهم سواء من حيث الاتصال أو من حيث السلوكات التنظيمية والالتزام الوظيفي بصفة خاصة والذي هو أحد متغيرات الدراسة، أما عن النسب المتبقية والتي تشير إلى نسبة 17.17 % والتي تتراوح ما بين 21-25 سنة وفي الأخير نجد النسبة الأقل والمقدرة بـ 2.02 % والتي تمثل فئة الأساتذة فقط

بخبرة مهنية قدرت ب 26 سنة فما فوق ، وهذا إذا دل على شيء إنما يدل على إدراك المبحوثين للواقع الذي تعيشه المؤسسة من خلال عدة سنوات وهم يعملون فيها ، إضافة إلى كل ما يجري من عوائق وظيفية واتصالية في نفس الوقت .

- الجدول رقم (13) يوضح لنا نسبة ممارسة مفردات العينة لأنشطة قبل الالتحاق بهذا العمل داخل الكلية

الاحتمالات		التكرار				النسبة المئوية			
		أساتذة	إداريين	عمال	المجموع	أساتذة	إداريين	عمال	المجموع
نعم	فلاحي	08	02	04	14	8.08%	2.02%	4.04%	14.14%
	صناعي	08	04	01	13	8.08%	4.04%	1.01%	13.13%
	تجاري	12	04	02	18	12.12%	4.04%	2.02%	18.18%
	إداري	20	04	01	25	20.20%	4.04%	1.01%	25.25%
لا		16	06	07	29	16.16%	6.06%	7.07%	29.29%
	المجموع	64	20	15	99	64.64%	20.20%	15.15%	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أغلبية مفردات العينة قد مارسوا نشاطا سابق قبل التحاقهم بهذه المؤسسة ، وهذا ما تشير إليه نسبة 70.7% من المبحوثين وهي موزعة حسب طبيعة النشاط إلى 14.14% كانوا يمارسون نشاطا فلاحيا ونسبة 13.13% كانوا يمارسون نشاطا صناعيا ونسبة 18.18% كانوا يمارسون نشاطا تجاري ونسبة 25.25% كانوا يمارسون نشاطا إداري وهي أعلى نسبة ، أما الفئة التي لم تمارس أي نشاط من قبل فهي من خلال الجدول تمثل نسبة 29.29% ، فمن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن معظم المبحوثين كانوا يمارسون نشاطا إداريا كما تشير إليه النسبة المذكورة أعلاه وهذا ما يدل على أنهم خضعوا من قبل إلى قوانين تنظيمية وكانت لهم التزامات وظيفية محددة إضافة إلى كسبهم للروح الاتصالية من خلال المعاملات السابقة في إطار العمل أو النشاط الذي كانوا يمارسونه في السابق .

الجدول رقم (14) يوضح لنا الأصل الاجتماعي لمفردات العينة داخل المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار			الاحتمالات	
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%41.41	%6.06	%6.06	%29.29	41	6	6	29	ريفي
%58.58	%9.09	%14.14	%35.35	58	9	14	35	حضري
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن الأصل الاجتماعي لمفردات العينة داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الحضري موزعة على الشكل الآتي 35.35 % أساتذة، 14.14 % إداريين و 9.09 % عمال أي بمجموع نسبة 58.58 % ذات أصل حضري، أما النسبة المتبقية وهي 41.41 % تمثل أفراد العينة الذين لهم أصل ريفي موزعين على الأساتذة بنسبة 29.29 % والإداريين 6.06 % والعمال ب 6.06 %، وهذا ما يدل على أن مفردات العينة لهم القدرة الكبيرة على التواصل الاجتماعي والثقافي والحضري بشكل مفتوح على باقي أعضاء المجتمع باعتبارهم أكثر تفتحا على سكان المناطق الريفية وهذا لا يعني أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الأصل الريفي ليس لديهم الروح الاتصالية وذلك نظرا للإنغلاق الذي يعيشه الأفراد داخل الريف بل على العكس ، على اعتبار القيم والتقاليد والعادات السائدة في المناطق الريفية هي التي تحكم وتسيطر على العلاقات بين الأفراد، إضافة إلى أن سكانها يخضعون لنظام صارم أكثر من الأفراد ذو الأصل الحضري، وهذا ما يوضح لنا التزام سكان المناطق الريفية أكثر من سكان المناطق الحضرية .

- الجدول رقم (15) يوضح لنا اللغات الأكثر استخداما في التواصل بين مفردات العينة داخل الكلية :

النسبة المئوية				التكرار			الاحتمالات	
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%74.74	%10.10	%14.14	%50.50	74	10	14	50	لغة عربية
%15.15	%5.05	%4.04	%6.06	15	05	04	06	لغة أمازيغية
%9.09	%0	%2.02	%7.07	09	0	02	07	لغة فرنسية
%1.01	%0	%0	%1.01	01	0	0	01	لغة إنجليزية
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتبين لنا أن اللغة العربية من بين اللغات الأكثر استخداما في التواصل بين مفردات العينة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 74.74 % موزعة كالاتي 50.50 % أساتذة، 14.14 % إداريين و 10.10 % عمال ، وهذا ما يدل على الاشتراك في لغة التواصل بين أغلبية الفئات ، وجاءت بعدها اللغة الأمازيغية كلغة ثانية متداولة في وسط المؤسسة بنسبة قدرت بـ 15.15 % موزعة بالشكل الآتي 6.06 % أساتذة ، 4.04 % إداريين و 5.05 % وهذا ما يدل على التزام وحفاظ مفردات العينة على هويتهم وأصلهم ولغتهم عن طريق توظيفها في المعاملات اليومية داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى هي لغة غير مفهومة بالنسبة لباقي عينات البحث الذين لا يتقنونها وبالتالي فالاختلاف في اللغة المتداولة في الاتصال تعتبر عائقا من عوائق العملية الاتصالية داخل المؤسسة بين الأفراد ، كذلك نجد نسبة 9.09 % من المبحوثين الذين يستخدمون اللغة الفرنسية في التواصل بينهم وهي نسبة ضعيفة موزعة بين كل من الأساتذة بـ 7.07 % والإداريين بـ 2.02 % دون العمال الذين لا يستخدمونها حسب العينات التي لدينا ، لنصل إلى النسبة الأخيرة وهي جد ضئيلة تتمثل في 1.01 % من مفردات العينة الذين يستخدمون اللغة الإنجليزية وهي حالة واحدة وجدناها في فئة الأساتذة فقط ، وهذا ما يدل على عدم تداول هذه اللغة بكثرة في المؤسسة ، وبالتالي فهذا الاختلاف في تداول اللغة داخل المؤسسة يؤثر كثيرا على الفهم والإدراك للواقع والأحداث التي يعيشونها إضافة إلى تأثيرها على السلوكيات التنظيمية والالتزامات الوظيفية بداخلها .

- الجدول رقم (16) يوضح لنا مدى مواظبة مفردات العينة على قراءة الإعلانات والتعليمات التي تصدرها الإدارة :

النسبة المئوية				التكرار			الاحتمالات	
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
38.39%	5.05%	6.06%	27.27%	38	05	6	27	دائما
51.51%	6.06%	10.10%	35.35%	51	06	10	35	أحيانا
10.10%	4.04%	4.04%	2.02%	10	04	04	02	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين يقومون بقراءة الإعلانات والتعليمات التي تصدرها الإدارة أحيانا بنسبة 51.51 % من مفردات العينة وهي النسبة الأعلى

موزعة بين كل من الأساتذة بـ 35.35%، و 10.10% إداريين، و 6.06% عمال، وهذا دليل على عدم اهتماما المبحوثين بما تصدره الإدارة من لوائح وإعلانات وتعليمات وعدم مواظبتهم اليومية للإطلاع على المستجدات بصفة دائمة ومستمرة، كذلك نجد نسبة 38.39% من أفراد عينة البحث يواظبون بصفة دائمة على قراءة الإعلانات والتعليمات الإدارية موزعة على النحو الآتي 27.27% أساتذة، 6.06% إداريين، و 5.05% عمال، وهو ما يوضحه لنا الجدول لنصل في الأخير إلى نسبة المبحوثين الذين لا يطلعون إطلاقاً على الإعلانات والتعليمات التي تصدرها الإدارة والمقدرة بـ 10.10% إذ اعتبرت نسبة ضئيلة جداً موزعة على كل من الأساتذة بـ 2.02% الإداريين، 4.04% والعمال بـ 4.04%، وبالتالي فعدم المواظبة الدائمة والمستمرة على قراءة الإعلانات واللوائح التنظيمية والإدارية التي تصدرها الإدارة يعتبر رفض وتقصير من قبل المرسل إليه في الاطلاع على محتوى الرسالة الاتصالية والتي بدورها تصدر من طرف المرسل فتكون موجهة إليه، وهذا ما يؤدي مباشرة إلى عدم إدراكه للمستجدات وعدم معرفة الواجبات مما ينتج عنه سوء افي الاداء و الالتزام الوظيفي بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

ب -البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الجدول رقم (17) يوضح لنا الوسائل الأكثر فعالية في عملية الاتصال حسب رأي مفردات العينة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	العمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
39.39%	8.08%	8.08%	23.23%	39	08	08	23	تعليمات إدارية
20.21%	2.02%	2.02%	16.16%	20	02	02	16	ملصقات إعلانية
30.31%	4.04%	7.07%	19.19%	30	04	07	19	اجتماعات
4.04%	1.01%	1.01%	2.02%	4	01	01	02	ندوات
6.06%	/	2.02%	4.04%	6	/	02	04	مراسلات شخصية
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (17) أن الوسائل الأكثر فعالية في عملية الاتصال حسب رأي مفردات العينة داخل المؤسسة تكون عن طريق التعليمات الإدارية التي تصدرها الإدارة بنسبة عالية قدرها 39.39% لنجد من بعدها نسبة 30.30% ممثلة في الاجتماعات

موزعة على فئة الأساتذة بـ 19.19 % والإداريين بـ 7.07 %، والعمال بنسبة 4.04 %، وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى وهذا ما يفسر تفضيل المبحوثين للتعليمات الإدارية والاجتماعات على أن تكون كوسائل ذات فعالية في تحقيق عملية الاتصال داخل المؤسسة وذلك نظرا إلى رسميتها باعتبار أنها صادرة عن الإدارة كهيئة أولى ومسئولة عن تحقيق أهداف المؤسسة في شكل تعليمات إدارية، أو من خلال الاجتماعات والتي تكون فيها عملية الاتصال مباشرة وشفوية وهو ما يعطيها صفة البساطة والسهولة في الاتصال وفي تبادل الأفكار ومناقشتها أما النسب المتبقية تتمثل في الملصقات الإعلانية بنسبة تقدر بـ 20.20 % والمراسلات الشخصية بمقدار 6.06 % لنصل في الأخير إلى أقل نسبة مئوية ألا وهي عن طريق الندوات والمقدرة بـ 4.04 % وهي نسبة جد ضعيفة لأن مفردات العينة لا يفضلونها كوسيلة أكثر فعالية في تحقيق عملية الاتصال داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (18) يوضح لنا الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في الكلية :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
47.47%	11.11%	9.09%	27.27%	47	11	09	27	اتصال مباشر (شفوي)
32.32%	1.01%	5.05%	26.26%	32	01	05	26	اتصال كتابي (جماهيري)
7.07%	/	3.03%	4.04%	07	/	03	04	اتصال إلكتروني (بريد إلكتروني + شبكات التواصل الاجتماعي)
8.08%	3.03%	1.01%	4.04%	08	03	01	04	الاتصال بالوسائل السلكية واللاسلكية
5.05%	/	2.02%	3.03%	05	/	02	03	اجتماعات ولقاءات دورية
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة هي الوسيلة الشفوية والتي تتم عن طريق الاتصال المباشر بنسبة 47.47% من مفردات العينة وذلك نظرا لسهولة استخدامها واختصارها للحركة والزمن وبالتالي هي أعلى نسبة تستعمل في الاتصال المباشر

داخل المؤسسة على غرار باقي الوسائل الاتصالية الأخرى، بعدها نجد أن نسبة 32.32 % من مفردات العينة يستخدمون الاتصال الكتابي الجماهيري والذي يعتمد على الإعلانات الحائطية وهنا يكون بطريقة غير مباشرة وبالتالي هنا التغذية الراجعة والتي تصدر من المرسل إليه تعتمد على مدى إطلاعه على تلك الإعلانات الكتابية والجماهيرية وكذلك لمدى تطبيقه والتزامه بمحتواها، إضافة إلى ذلك نجد نسبة 8.08 % من المبحوثين يستخدمون الوسائل الاتصالية السلوكية واللاسلكية إذ نجدها موزعة على مختلف الفئات كآلاتي أساتذة 4.04 %، إداريين 1.01 %، 3.03 عمال وهو ما يوضح لنا عدم استعمال الوسائل السلوكية واللاسلكية باعتبار أنها هي الأخرى تسهل عملية الاتصال وتساعد على توفير الجو الاتصالي المناسب بين جميع الفئات والأقسام والوحدات داخل المؤسسة فعدم استعمال الوسائل السلوكية واللاسلكية جيدا يعيق في أداء العملية الاتصالية والمتمثلة في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، كذلك نجد نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 7.07 % يستخدمون الاتصال الإلكتروني عن طريق البريد الإلكتروني وكذلك شبكات التواصل الاجتماعي والموزعة بين فئتي الأساتذة بنسبة 4.04 % والإداريين بـ 3.03 % دون فئة العمال الذين لا يستخدمونها إطلاقا حسب ما هو موضح في الجدول، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 5.05 % من أفراد العينة يستخدمون الاجتماعات واللقاءات الدورية والمتعلقة بـ الأساتذة بنسبة 3.03 % والإداريين بـ 2.02 % دون مشاركة فئة العمال فيها .

الجدول رقم (19) يوضح لنا مدى علم مفردات العينة بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
89.89%	7.07%	18.18%	64.64%	89	07	18	64	نعم
10.11%	8.08%	2.02%	/	10	08	02	/	لا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معظم أفراد العينة على علم بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها بنسبة قدرت بـ 89.89 % والتي كانت موزعة بين كل من الأساتذة بنسبة كلية والمقدرة بـ 64.64 % وهذا دليل على علمهم الكلي والتام بأهداف مؤسستهم إضافة إلى

الإداريين بنسبة 18.18 % والعمال بـ 7.07 % ، أما نسبة أفراد العينة الذين لا يعلمون أهداف المؤسسة هي ضئيلة ومقدرة بـ 10.11 % موزعة على كل من الإداريين بنسبة 2.02 % والعمال بـ 8.08 % نستخلص من كل هذا بأن أغلبية المبحوثين يعلمون بأهداف مؤسستهم بالتالي يستلزم عليهم التعاون والتضامن والعمل على تحقيق تلك الأهداف باعتبار انتمائهم وولائهم لها من خلال بذل الجهد واحترام الوقت والشعور بالمسؤولية إضافة إلى تحسين العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتعلقة كذلك بالموظفين وهي كلها عوامل تؤثر في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد في المؤسسة ، نفس الشيء وجدناه أثناء طرحنا على المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 89.89 % السؤال حول علمهم بأهداف مؤسستهم فأغلبها كانت في إطار واحد ألا وهي أهداف تعليمية وتثقيفية ورفع المستوى العلمي ، و أهداف خدمتية تقوم بالسهر على راحة الطالب بتوفير جميع وسائل التكوين العلمية والتربوية ، إضافة إلى ضمان السير الحسن للمؤسسة وللدراسة ومحاولة تطوير وتغيير ظروف الجامعة كمؤسسة تخضع للتكوين والبحث العلمي عن طريق ترقيته ليتماشى مع سوق العمل إضافة إلى تحقيق الجودة البشرية والفكرية والعلمية بصفة دائمة و مستمرة كذلك ضمان تكوين عالي وإنتاج معرفة علمية واقعية تتدرج تحت الإدارة وهي خلية متناسقة لها أهداف مسطرة ومحددة تسعى إلى تطبيقها من خلال منهاج تعليمي فعال وهي تحرص على التنظيم الإداري الجيد الذي يتم عن طريق التواصل مع الطلبة والأساتذة وكذلك جميع الموظفين الذين يمثلونها دون استثناء عن طريق معالجة مشاكلهم و الاخذ بأفكارهم و تطلعاتهم و مشاركتهم لها , إضافة إلى خدمة الصالح العام في إطار قوانين ولوائح تنظيمية تحدد الأدوار بالتخصص وتقسم العمل وتنظم العلاقات الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (20) يوضح لنا نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء في الكلية :

النسبة المؤوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
19.19%	2.02%	10.10%	7.07%	19	02	10	07	دائما
39.39%	4.04%	5.05%	30.30%	39	04	05	30	أحيانا
41.41%	9.09%	5.05%	27.27%	41	09	05	27	أبدا
100%	15%	20%	64%	99	15	20	64	المجموع

- الجدول رقم (21) يوضح كيفية عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%11.11	%2.02	%2.02	%7.07	11	02	02	07	بطريقة كتابية
%30.31	%2.02	%9.09	%19.19	30	02	09	19	طريقة مباشرة (شفوية)
%11.11	%2.02	%3.03	%6.06	11	02	03	06	عن طريق وسائل سلوكية ولا سلوكية
%6.06	/	1.01	%5.50	06	/	01	05	وسائل إلكترونية
%58.58	%6.06	%6.06	%37.37	58	06	15	37	المجموع

إن الجدولين السابقين رقم (20) و(21) هما جدولان مدعمان لبعضهما، حيث توضح لنا نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء، وكذلك كيفية الاتصال بهم أحيانا أو دائما، وبالتالي فإننا نجد النسبة الأعلى والممثلة في 41.41% لا يتصلون إطلاقا برؤسائهم وهي نسبة موزعة على الأساتذة بـ 27.27% والإداريين بـ 5.05% والعمال بـ 9.09% أما فيما يخص المبحوثين الذين يتصلون برؤسائهم أحيانا فعددهم مقدر بنسبة 39.39% موزعة بالتسلسل على كل من الأساتذة بنسبة 30.30% والإداريين بـ 5.05% والعمال بـ 4.04% وهنا نجد النسبة الجزئية للأساتذة تبين أنهم أكثر من يقومون بعملية الاتصال بالرؤساء في بعض الأحيان على غرار باقي الفئات الأخرى، لنصل إلى النسبة الصغرى ألا وهي 19.19% والتي تمثل المرؤوسين الذين يقومون بعملية الاتصال دائما برؤسائهم داخل المؤسسة وهذا عائق من عوائق العملية الاتصالية، والذي يرتبط بالعلاقات الاجتماعية، حيث تنعكس طبيعة العلاقة النفسية والعقلية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس وعلى مدى دقة المعلومات وحجمها، وهنا نجد تقسيم (bedeian) إلى أربعة حواجز وهي:

1- الجو السائد: إذ كلما تميز مناخ العلاقات بالتعاون والأمن وقعت الصراعات تيسرت عملية الاتصالات وانخفضت مستويات الرسمية.

2- درجة الثقة: فغياب الموثوقية لدى المتلقي اتجاه مصدر الرسالة تخفف من مدى تأثيره لا سيما في حالة التناقض بين أقواله الماضية والحاضرة من جهة وعدم التطابق بين أقواله

وأفعاله من جهة أخرى ،وهذا هو الشيء الذي يجعل المرؤوس في حالة عزوف عن رئيسه من خلال عدم الاتصال الدائم به .

3- المصداقية : وترتبط بمدى خبرة وتخصص المتصل به ودرجة الثقة فيه من ناحية وتأثير سلطات المركز الوظيفي من ناحية أخرى ،وبالتالي فعدم اتصال المرؤوس برئيسه يعتمد على مصداقية وعفوية وشخصية الرئيس.

4- التشابه بين المرسل والمستقبل : وهنا المقصود بها التشابه بين الرئيس والمرؤوس ،إذ كلما ارتفع مستوى التجانس بين صفات الرئيس والمرؤوس من ناحية السن والجنس ،المكانة ،المهنة ،الثقافة ،المستوى الاقتصادي ، الميول الشخصي ،كلما كان الاتصال سهلا وفعالا ،وكلما قل مستوى التجانس بينهما كلما كانت صعوبة في العملية الاتصالية كما هو مبين في الجدول رقم (20).

ويتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) بأن عملية الاتصال تحدث بين المرؤوسين والرؤساء بطريقة مباشرة وشفهية وهو ما تمثله النسبة الأعلى من مفردات العينة والمقدرة بـ 30.31 %، حيث يتم انتقال الأفكار والمعاني في إطار علاقات أولية بسيطة ومباشرة وجها لوجه حيث أن هذا الأسلوب من الاتصال يمكن الرؤساء من معرفة ردود أفعال المرؤوسين داخل المؤسسة ،إضافة إلى أنه يشجع عملية انتقال المعلومات بسهولة ومباشرة في الاتجاهين بتبادل الآراء وتعديلها وله القدرة على تنسيق الأعمال وبناء الصداقات وتنمية مشاعر المشاركة لدى المرؤوسين وترفع من مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتعزيز أهميتهم وقيمتهم ،وتليها نسبة 11.11 % والتي توضح لنا بأن عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء تكون بطريقة كتابية ،نفس الشيء للعملية الاتصالية التي تحدث بينهم والتي تتم عن طريق الوسائل السلوكية واللاسلكية كما هو مبين في الجدول بنسبة 11.11% لنصل في الأخير إلى اقل نسبة مئوية وهي المتعلقة ب الوسائل الالكترونية والتي تستعمل في العملية الاتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة تقدر بـ 6.06% موزعة على كل من الأساتذة بنسبة 5.05 % والإداريين بـ 1.01 % فقط.

- الجدول رقم (22) يوضح لنا هل هناك علاقة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
86.86%	9.09%	16.16%	61.61%	86	09	16	61	نعم
13.11%	6.06%	4.04%	4.04%	13	06	04	03	لا
100%	15.15%	20.20%	20.20%	99	05	20	64	المجموع

يبين لنا هذا الجدول إشكالية مطروحة وهي هل توجد علاقة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها إذ وجدنا من خلال الجدول أن الأغلبية من مفردات عينة البحث والمقدرة نسبتها بـ 86.86% يرون بأنه توجد علاقة قوية بينها حيث النسبة الكلية موزعة على جميع الفئات كآتي، الأساتذة بـ 61.61% والإداريين بـ 16.16% والعمال بنسبة 9.09% أما بالنسبة لمفردات العينة الذين كانت إجاباتهم بـ لا والذين يعتقدون أنه لا توجد علاقة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الالتزام والانضباط فيها كان عددهم قليل ومقدر بنسبة 13.14% موزعة على فئة الأساتذة بنسبة 3.03% والإداريين بـ 4.04% والعمال بـ 6.06% ومن هذه المعطيات يتبين لنا أنه توجد علاقة كبيرة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها .

- جدول رقم (23) يوضح لنا الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن حسب رأي مفردات العينة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
55.55%	7.07%	9.09%	39.39%	55	07	09	39	الاتصال المباشر الشفوي
12.12%	1.01%	2.02%	9.09%	12	01	02	09	الاتصال الكتابي الجماهيري (إعلانات حائطية)
5.05%	1.01%	1.01%	3.03%	05	01	01	03	الاتصال الإلكتروني
14.14%	3.03%	6.06%	5.05%	14	03	06	05	الاتصال بالوسائل السلوكية واللاسلكية
13.13%	3.03%	2.02%	8.08%	13	03	02	08	اجتماعات ولقاءات دورية
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن حسب رأي مفردات العينة تتمثل في الاتصال المباشر الشفوي بنسبة 55.55% , باعتبارها تمثل صورة من صور الاتصال الأكثر شيوعا واستخداما على المتلقي بالاعتماد على اللغة المنطوقة , أو المسموعة حيث يتم عن طريقها نقل المعلومات بطريقة سهلة خالية من التعقيدات وبالتالي فإن هذه الدراسة الميدانية تدل على أن الجزء الأكبر من وقت الأساتذة , والإداريين , والعمال يستغرقونه في الاتصالات الشخصية الشفوية داخل المؤسسة لأجل تنسيق الأعمال والصدقات وحل الخلاف وسوء الفهم والإدراك أثناء الاتصال ، وهو الشيء الذي يرفع من قيمة الولاء للمؤسسة وبالتالي التقيد والالتزام بأهدافها واحترام قوانينها إلا أن هذا الأسلوب الشفوي لا يخلو هو الآخر من عيوب من بينها ، أنه معرض للنسيان والتشويه بالإضافة أو النقصان ، وعدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية ، تساعد في الأخرى في تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال إنكارهم لها ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 14.14% يرون بأن الاتصال بالوسائل السلوكية واللاسلكية هو الأكثر فعالية في إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن باعتباره اختصار الحركة والزمن كما تحدث عليه تايلور ، إضافة إلى ذلك هناك من يرى من المبحوثين بأن الاجتماعات واللقاءات الدورية هي التي لها الفعالية في تحقيق الالتزام وإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن باعتبار أنها تكون مباشرة وتنتهي بقرارات ونتائج وتوصيات فورية مبنية على المشاركة في صنع القرار ، ونلاحظ كذلك هناك عينة من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 12.12% يفضلون الاتصال الكتابي بصفته يحمي المعلومات إلى فئة قليلة من مفردات العينة يرون بأن الاتصال الإلكتروني هو الأداة الأكثر فعالية في تحقيق الالتزام وإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن بنسبة قدرت بـ 5.05% حسب ما يوضحه لنا الجدول وهي نسبة قليلة جدا .

- الجدول رقم (24) يوضح لنا هل هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال بجودة الخدمة المقدمة

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
91.91%	13.13%	16.16%	62.62%	91	13	16	62	نعم
8.09%	2.02%	4.04%	2.02%	08	02	4	02	لا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة مفردات عينة البحث الذين يرون بأن هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال وجودة الخدمة المقدمة والمقدرة بـ 91.91 % وهي الأغلبية والموزعة على كل من الأساتذة بنسبة 62.62 %، والإداريين 16.16 %، والعمال 13.13 % حسب ما يوضحه لنا الجدول، إضافة إلى أننا نجد النسبة التي لا ترى وجود علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال بجودة الخدمة المقدمة وهي نسبة ضئيلة جدا، ومنه يتبين لنا أن أغلبية الباحثين يؤكدون على وجود علاقة بين الأداة الاتصالية وبجودة الخدمة المقدمة باعتبار أن الأداة هي عبارة عن قنوات للاتصال ولنقل المعرفة شأنها في ذلك شأن وسائل المواصلات، فالوسيلة الاتصالية ضرورية في عمليات الاتصال المختلفة فهي ضرورية لها، ولا يمكن أن يتم اتصال بين شخصين دون لغة التفاهم والحوار، كما لا يمكن أن تدرس الفكر الإنساني سواء في ميدان المعرفة الإنسانية أو العملية إلا من خلال الكلمة المقروءة أو المسموعة أو المرئية أو من خلال التجربة كلها تؤثر بشكل كبير في تحقيق نتيجة إيجابية وأداء ورضا والتزام وظيفي مبني على الطموح والحاجات إلى العلاقات الاجتماعية، كذلك يبين الالتزام الوظيفي الحاجة إلى الإنجاز ولتحقيق الجودة وجب العمل على بناء ثقافة مؤسساتية تنظيمية وبتحديد السياسات والأهداف والأدوار وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، حيث إذا توفر نظام حوافز مادي ومعنوي يؤدي إلى زيادة الانتماء والرضا عن المنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين .

- الجدول رقم (25) يوضح لنا الأدوات الاتصالية الأكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة حسب رأي مفردات العينة:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%15.38	%2.02	%5.05	%7.07	14	02	05	07	الاتصال الشفوي المباشر
%40.65	%2.02	%6.06	%29.29	37	02	06	29	الاتصال الكتابي
%7.69	/	%1.01	%6.06	07	/	01	06	الاتصال الالكتروني
%17.59	%7.07	%2.02	%7.07	16	07	02	07	الاتصال بالوسائل السلكية واللاسلكية
%18.68	%2.02	%2.02	%13.13	17	02	02	13	اجتماعات ولقاءات دورية
%100	%13.13	%16.16	%62.62	91	13	16	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن الأدوات الأكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة حسب مفردات العينة كانت كالتالي : الاتصال الكتابي بنسبة 40.65% وهي النسبة الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى ، وهذا دليل على فعالية المعلومات ودقتها من خلال توثيقها وكتابتها وسنها على شكل قواعد وقوانين يخضع لها العمال داخل المؤسسة ويتقيدون بها ، كذلك لحماية المعلومات من التشويه والتحريف ،ويمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب ،حيث يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم ،أما النسبة الثانية كما هو مبين في الجدول قدرت بـ 18.68% من مفردات عينة البحث الذين يرون بأن الأدوات الاتصالية الأكثر فعالية في تحقيق جودة

الخدمة تتمثل في الاجتماعات واللقاءات الدورية لبرسائها واعتمادها الأسلوب المباشر والفعال في الحوار كذلك نجد نسبة 17.59 % من مفردات عينة البحث يفضلون الاتصالات السلوكية واللاسلكية لسهولة استخدامها، ونسبة 15.38 % من العينة يفضلون الاتصالات الشفوية في تحقيق الجودة داخل المؤسسة وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة لمفردات عينة البحث الذين يفضلون الاتصال الإلكتروني بنسبة 7.69 % موزعة على كل من الأساتذة بـ 6.06 % والإداريين بـ 1.01 %.

- جدول رقم (26) يوضح لنا الوسائل الاتصالية التي يفضل استخدامها أفراد العينة في تحقيق أهداف المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
32.32%	7.07%	5.05%	20.20%	32	07	05	20	وسائل سمعية بصرية
11.11%	2.02%	4.04%	5.05%	11	02	04	05	وسائل مطبعية (كتب و منشورات)
27.28%	4.04%	5.05%	18.18%	27	04	05	18	وسائل شفوية
29.29%	2.02%	6.06%	21.21%	29	02	06	21	نشاطات ومحاضرات علمية
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه الوسائل الاتصالية التي يفضل استخدامها أفراد العينة في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ نجد أن أعلى نسبة تتمثل في 32.32% من المبحوثين يفضلون استخدام الوسائل السمعية البصرية، والتي تتم عن طريق الأفلام والأشرطة والصور والرسوم في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة هو الشيء الذي يحقق بعدة وسائل أهمها التلفزيون والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات، بغرض نقل الرسالة المراد توصيلها بصورة

جيدة ومضمونة ،أما بالنسبة لمفردات العينة الذين يفضلون النشاطات والمحاضرات العلمية فقد كان عددهم مقدر بنسبة 29.29 % موزعة على الأساتذة بنسبة 21.21% والإداريين بـ 06% والعمال 02% وهي قريبة من النسبة الأولى وهذا ما يدل على النشاطات والمحاضرات العلمية التي تقام داخل المؤسسة هي الأخرى لها الدور الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة والتعريف بها بطريقة علمية حضارية ،من حيث أنها تساهم في تحقيق الوعي وتنمي المعرفة وتنظم السلوكيات الاجتماعية وذلك حسب ما يوضحه لنا الجدول ،إضافة إلى ذلك نجد نسبة 27.08 % من مفردات عينة البحث يفضلون استخدام الوسائل الشفهية لتحقيق أهداف المؤسسة لسهولة وسهولتها وبساطتها في إيصال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه للحصول على التغذية الراجعة والمتمثلة في استيعاب المرسل إليه للفكرة ويعتمد ذلك على العمل والالتزام في تحقيقها ،لنصل إلى النسبة الضعيفة وهي 11.11% يفضلون استخدام الوسائل المطبعية والمتمثلة في الكتب والمنشورات في تحقيق أهداف المؤسسة .

- الجدول رقم (27) يوضح المشاركة الشخصية لأفراد العينة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرارات				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
10.10%	/	2.02%	08.08%	10	/	02	08	دائما
51.51%	3.03%	9.09%	39.39%	51	03	09	39	أحيانا
38.38%	12.12%	9.09%	17.17%	38	12	09	17	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 51.51 % من مفردات العينة يشاركون أحيانا في بعض النشاطات التي تقوم بها المؤسسة موزعة على الفئات التالية : الأساتذة بـ 39.39% والإداريين بـ 9.09% والعمال 3.03%، أما عن نسبة أفراد العينة والذين يشاركون دائما في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تقدر بـ 10.10% وهي بنسبة ضعيفة موزعة بين فئتين فقط وهما الأساتذة بـ 8.08% والإداريين بـ 2.02% باستثناء فئة العمال الذين لا يشاركون بصفة دائمة في تلك الأنشطة إضافة إلى نسبة 38.38% من مفردات العينة لا يشاركون إطلاقا في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وهي موزعة بين كل من الأساتذة

بنسبة 17.17%، والإداريين بـ 9.09%، والعمال بـ 12.12% ومن هذه المعطيات كلها نستنتج أن المشاركة العمالية لمفردات العينة جد ضعيفة داخل المؤسسة على حساب الأنشطة التي تقوم بها وهو ما يدل نقص العملية الاتصالية وعدم المشاركة الشخصية تنتج من عدم الرضا النفسي بأهمية تلك الأنشطة والأدوار التي يقوم بها وبالتالي إحساسهم بعدم الانتماء والولاء لمؤسستهم، إضافة إلى عدم إعطائهم الفرصة في المشاركة من قبل المسؤولين، وهنا نجد أن عملية المشاركة تكون مقتصرة على فئات معينة فقط وهو ما يعيق عمليتي الاتصال والالتزام معا داخل المؤسسة .

ج- البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم (28) يوضح لنا الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما في المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
37.37%	4.04%	9.09%	24.24%	37	4	9	24	اتصال تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى
22.22%	2.02%	4.04%	16.16%	22	2	4	16	اتصال تنازلي من الأعلى إلى الأسفل
24.25%	6.06%	5.05%	13.13%	24	6	5	13	اتصال أفقي بين شخصين في نفس المستوى
16.16%	3.03%	2.02%	11.11%	16	3	2	11	اتصال محوري (في جميع الاتجاهات)
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (28) نلاحظ أن النمط الاتصالي الأكثر استخداما في المؤسسة حسب مفردات العينة هو الاتصال التصاعدي بنسبة 37.37%، والذي يتم من الأسفل إلى الأعلى عن طريق انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا للتعرف على ملاحظات ومقترحات المرؤوسين المتعلقة بتحسين العمل وتطويره، إضافة

إلى طلبات اتخاذ إجراءات تعديليه وتطويرية مثل زيادة الإشراف وإعادة التنظيم داخل المؤسسة، كذلك يتم التعرف على اتجاهات ومشاعر الموظفين وعلى الانجازات التي تمت داخل العمل والمؤسسة بشكل عام وكذا الوسائل التي تمت بها، لتشجيع تدفق المعلومات من مختلف مراكز التنظيم، بحيث تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية والعمل بالمقترحات واتجاهات العاملين ومقابلات الشكاوي والتنظيم إضافة الى الاستشارة، اللقاءات الدراسية وهي كلها تسمح للعاملين بتحديد ومناقشة المشاكل مع رؤسائهم، وممثلي الإدارة العليا داخل هذه المؤسسة و نجد النمط الاتصالي الأفقي الذي يتم بين شخصين من نفس المستوى موزع على كل الفئات كالاتي، الأساتذة بـ 3.13 % والإداريين بـ 5.05 % والعمال بـ 6.06 %، حسب الدراسة الميدانية التي أجريناها وهذا ما يدل على توليد فرص التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة وموظفيها بشكل يحقق أداء متناغم يخدم أهداف التنظيم بحيث يوفر الفرص لتبادل وجهات النظر في الأقسام والوحدات ذات العلاقة الواحدة، وهذا ما يمس مباشرة في تحقيق الالتزام العاطفي والوجداني وكذلك الالتزام المعياري من حيث انه يشعر الفرد بالتزامه للبقاء في المنظمة، أما فيما يخص المبحوثين الذين يرون بأن نمط الاتصال التنازلي داخل المؤسسة مقدر بـ 22.22 % وهي موزعة على الأساتذة بـ 16.16 % والإداريين بـ 4.04 % والعمال بـ 2.02 % وهو الاتصال الذي يتم من خلال نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال إضافة إلى تبرير وشرح المسؤولين للأدوار والأنشطة والأهداف المتعلقة بالمؤسسة مع إعطاء التعليمات والتوجيهات الوظيفية على العمال وتزويد الموظفين كل ما يتعلق بسياسات والاستراتيجيات والواجبات .. الخ، إضافة إلى الرد على كل ما يصدر من الموظفين من تكاسل أو تباطؤ في العمل عن طريق التحذير أو التوبيخ أو الخصم ... الخ، أو المكافأة والتحفيز في حالة بذل الجهد وتحقيق الإنجاز، وهي أمور تحفظ وتحقق لنا الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، لنصل في الأخير إلى نسبة 16.16 % وهي تمثل مفردات عينة البحث الذين يستخدمون نمط الاتصال المحوري، والذي يتم في جميع الاتجاهات باعتبار أنها تحدث بين مختلف الدرجات السلمية .

- الجدول رقم (29) يقيم سيولة المعلومات في المؤسسة بين مفردات العينة:

النسبة المئوية				التكرارات				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
26.26%	3.03%	6.06%	17.17%	26	3	6	17	جيدة
51.51%	9.09%	10.10%	32.32%	51	9	10	32	متوسطة
22.23%	3.03%	4.04%	15.15%	22	3	4	15	ضعيفة
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 51.51 % من مفردات العينة بينوا لنا أن سيولة المعلومات داخل المؤسسة متوسطة ، لتليها بعد ذلك نسبة 26.26 % من المبحوثين الذين يرون بأنها جيدة ، إضافة إلى نسبة 22.23 % ، وهي موزعة على كل من الأساتذة بـ 15.15 % ، والإداريين بـ 4.04 % ، والعمال بـ 3.03 % ، ومن هذه المعطيات نستنتج أن نسبة سيولة المعلومات متوسطة وهذا نظرا لعوائق قد تكون في المرسل أو المرسل إليه أو في مضمون الرسالة بحد ذاتها أو في الوسيلة التي تمت بها العملية الاتصالية وهي أسباب تعيق ردة فعل الموظف داخل المؤسسة إضافة إلى التأثيرات الخارجية على العملية الاتصالية وتعرضها للتحريف والضوضاء والتشويش مما يؤثر عليها سلبا وفي سيولة المعلومات داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (30) يوضح كيفية الاتصال في حال غياب العمال عن العمل :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
35.35%	7.07%	9.09%	19.19%	35	07	09	19	بطريقة مباشرة (شفوية)
34.34%	3.03%	5.05%	26.26%	34	03	05	26	عن طريق الاستفسار
18.19%	2.02%	4.04%	12.12%	18	02	04	12	عن طريق الهاتف
12.12%	3.03%	2.02%	7.07%	12	03	02	07	لا يتم الاتصال نهائيا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) كيفية الاتصال بمفردات العينة في حالة غيابهم عن العمل، إذ نجد أن النسبة الأعلى من المبحوثين يتم الاتصال بهم بطريقة مباشرة أي شفوية وتتمثل في 35.35% موزعة بين كل من الأساتذة 19.19%، والإداريين بـ 9.09%، والعمال بـ 7.07%، وهذا ما يفسر انتظار الموظفين الغائبين عن عملهم حتى عودتهم ليتم الاتصال بهم مباشرة ومعرفة سبب غيابهم عن عملهم داخل المؤسسة، أما النسبة الثانية فهي تمثل 34.34% من المبحوثين الذين يتم الاتصال بهم في حال غيابهم عن العمل عن طريق الاستفسار وهي النسبة التي تكون موزعة بين كل من الأساتذة بـ 26.26%، والإداريين بـ 5.05%، والعمال بـ 3.03% وهذه النسبة مقاربة للنسبة الأولى وهذا ما يدل ايضا على استخدام هذه الطريقة بكثرة لمعرفة أسباب غياب العامل عن عمله إضافة إلى ذلك نجد أن نسبة 18.19% من مفردات العينة موزعة بين كل من الأساتذة بـ 7.07% والإداريين بـ 2.02% والعمال بـ 3.03% يتم الاتصال بهم عن طريق الهاتف مباشرة في حال غيابهم عن العمل، وهي طريقة سهلة ومختصرة لتقصي الأحداث ومعرفة الوقائع التي كانت سببا في غياب العامل عن أداء عمله داخل المؤسسة أما النسبة الأقل والتي لا يتم الاتصال بهم نهائيا في حال غيابهم عن عملهم مقدرة بـ 12.12% موزعة بين كل من فئة الأساتذة بـ 7.07%، والإداريين بـ 2.02%، والعمال بـ 3.03% وهذا ما يفسر أمرين من جهة أن أغلبية مفردات العينة يتم الاتصال بهم ومن جهة أخرى الاتصال يكون بطرق مختلفة، وبالتالي عدم الأخذ بطريقة أو معيار واحد يتم من خلاله الاتصال بالعمال الغائبين عن عملهم الشيء الذي يوضح عدم وجود فعالية في ضبط وتبرير غياب العمال داخل المؤسسة وهي بذلك تؤثر على التزام العاملين داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (31) يوضح الأسلوب الأكثر استخداما في التعامل مع العمال أثناء ارتكابه لأي مخالفة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%51.51	%5.05	%8.08	%38.38	51	05	08	38	إنذار شفوي
%8.08	%1.01	%2.02	%5.05	08	01	02	05	إنذار كتابي
%5.06	%2.02	%1.01	%2.02	05	02	01	02	خصم في الأجر
%2.02	%1.01	%1.01	/	02	01	01	/	حرمانه من الترقية
%29.29	%5.05	%8.08	%16.16	29	05	08	16	التسامح
%4.04	%1.01	/	%3.03	04	01	/	03	لكل موقف أسلوب خاص لتعامل معه
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نجد أن نسبة 51.51 % توضح أن الإنذار الشفوي هو الأسلوب الأكثر استخداما في التعامل مع الموظفين أثناء ارتكابهم لأي مخالفة وهي أكبر نسبة في الجدول مقسمة بين الأساتذة بنسبة أكبر بـ 38.38 %، والإداريين بنسبة 8.08 %، والعمال بـ 5.05 %، في حين نجد أن النسبة التي تشير في الجدول إلى 29.29 % من مفردات عينة البحث يتم التعامل معهم في حالة ارتكابهم لأي مخالفة بأسلوب العفو والتسامح، كذلك نجد نسبة 8.08 % يتم التصرف معهم بطريقة كتابية والمتمثلة في إنذار كتابي ، ، بينما نجد أن نسبة 5.06 % من مفردات العينة يتم التعامل معهم من خلال الخصم في الأجر ، وهي طريقة رديئة تعطي قيمة أكثر للعمل وتلزم العامل بعدم الغياب و التزام العامل بعمله داخل المؤسسة أكثر و بأكثر منفعة و اقل ضرر ، إضافة إلى ذلك منهم من يرى من المبحوثين أن لكل موقف أسلوب

خاص للتعامل معه بنسبة قدرت بـ 4.04% وهي موزعة بين كل من فئتي الأساتذة بـ 3.03% والعمال بـ 1.01% و فقط من خلال أن يمر العامل المعني بالمخالفة على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وهي المخول لها قانونا لتكليف جسامة الخطأ مع العقوبة التي يدرجها القانون الخاص بالموظف العمومي، أما بالنسبة إلى طريقة حرمانهم من الترقية فهي جد ضئيلة والتي قدرت بـ 2.02% وهذا ما يفسر استبعاد هذه الطريقة في الغالب، أما الشيء الملاحظ عليه من كل هذه المعطيات وهو عدم اتخاذ المؤسسة والإدارة الإجراءات التنظيمية والإدارية اللازمة لضبط صيرورة ودوران العمل كذلك في حالة قيام العامل بمخالفات وهذا الشيء يساعد من عملية اللامبالاة، وانتهاك النظام الداخلي للمؤسسة بتكرارهم الأخطاء والمخالفات، وهو الشيء الذي يؤثر على السير الحسن للمؤسسة وعلى النظام الداخلي لها.

- الجدول رقم (32) يقيم لنا مستوى الثقافة الاتصالية بين أفراد العمل في المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
34.34%	5.05%	8.08%	21.21%	34	05	08	21	جيدة
50.50%	7.07%	10.10%	33.33%	50	07	10	31	متوسطة
15.16%	3.03%	2.02%	10.10%	15	03	02	10	رديئة
100%	20.20%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يرون بأن مستوى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة، أي نسبة 50.50% موزعة على كل من الأساتذة بـ 33.33% والإداريين بـ 10.10%، والعمال بـ 7.07%، بما يفسر نقص روح التواصل والتفاعل الاجتماعي في سياق متصل كما وضحتها تالكوت بارسونز من قبل، ووظفها من خلال النسق الاجتماعي الذي تناول فيه الثقافة الاتصالية و ربطها بالتفاعل الاجتماعي ودوره في تشييد نسق من الرموز والإشارات المشكلة لوسائل الاتصال المساهمة في الحفاظ على التراث الفكري وانتقائه عبر الأجيال وتطويره، حيث أكد على وجود علاقة بين السلوك الاجتماعي والضبط الاجتماعي بمتغير الاتصال باعتبارها تحتاج

على الأقل إلى حد أدنى من الإجماع على المعاني ودلالات الرموز وثباتها وهكذا فإن الفعل الاجتماعي يرتبط وظيفيا بالعمل والموقف الاجتماعي وبالالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتالي فإن نقص الثقافة الاتصالية يعتبر كعائق من المعوقات التي تؤثر بشكل كبير على العمليات الاتصالية وعلى تحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 34.34% من أفراد العينة، يرون بأن الثقافة الاتصالية جيدة بين أفراد العمل داخل المؤسسة إضافة إلى نسبة 11.12% يرون بأنه لا توجد ثقافة اتصالية داخل المؤسسة وهي نسبة جد ضعيفة وبالتالي فاحتواء المؤسسة لثقافة مؤسساتية اتصالية وتنظيمية قوية وجيدة بين أعضائها في بيئة عمل واحدة، تنعكس بالإيجاب على مستوى الالتزام الوظيفي لديها.

- جدول رقم (33) يوضح لنا مدى تأثير نظام المراقبة القوية للمشرفين على العمال في الالتزام بأوقات العمل (الدخول- الانصراف):

النسبة المئوية				التكرار			الاحتمالات	
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
58.58%	9.09%	12.12%	37.37%	58	09	12	37	دائما
30.30%	4.04%	3.03%	23.23%	30	04	03	23	أحيانا
11.12%	2.02%	5.05%	4.04%	11	02	05	04	أبدا
100%	15.15	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 58.58% من أفراد عينة البحث، وهي الغالبة ترى بأنه دائما يتم تأثير نظام المراقبة القوية للمشرفين على العمال في الالتزام بأوقات العمل من خلال دخولهم وخروجهم وتقيدهم بها كعامل من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والتنظيمية للمؤسسة وإذ أنه طريقة من طرق قياس الالتزام الوظيفي، لأن تأخر العامل عن أوقات عمله أو خروجه مبكرا قد يؤثر على إنتاج ومردود المؤسسة إضافة إلى التأخير في إنجاز الأعمال في الوقت المخصص لها وبالتالي عندما تفرض رقابة قوية من قبل المشرفين على العمال من خلال العملية الاتصالية اليومية لمعرفة الوضع التنظيمي تحقق لنا التزاما أكثر ينعكس هذا الأخير على تقدمهم الوظيفي واحترامهم لأوقات العمل

وبالتالي ينعكس إيجابيا على مكانتهم الاجتماعية داخل العمل وخارجه ،في حين نجد أن نسبة 30.30% من المبحوثين يرون بأن نظام الرقابة القوية للمشرفين على العمال يؤثر أحيانا في تحقيق الالتزام بأوقات العمل من حيث الدخول والخروج وهناك من المبحوثين الآخرين يرون عكس ذلك من حيث لا يؤثر نظام المراقبة على العمال وهي نسبة جد ضئيلة مقدرة بـ 11.12%.

- جدول رقم (34) يوضح لنا تأثير الوشاية داخل المؤسسة في تحقيق انضباط العمال في عملهم :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
43.43%	10.10%	6.06%	27.27%	43	10	06	27	دائما
46.47%	3.03%	12.12%	31.31%	46	03	12	31	أحيانا
10.10%	2.02%	2.02%	6.06%	10	02	02	06	ابدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن الوشاية تؤثر أحيانا من تحقيق انضباط العمال داخل المؤسسة بنسبة 64.47% ، وذلك حسب اعتقاد مفردات العينة باختلاف فئاتهم وهي 12.12% ، إداريين 3.03% عمال ، إضافة إلى ذلك وحسب الجدول يتبين بأن نسبة 43.43% من المبحوثين يرون حسب اعتقادهم ومعايشتهم لواقع المؤسسة الداخلي في إطار علاقاتهم ومعاملاتهم اليومية مع بعضهم البعض أن الوشاية هي الأخرى تؤثر بدرجة معقولة في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة من خلال الفوضى والمشاكل والضوضاء التي قد تحدثها فتعيق سير العملية التنظيمية والوظيفية إضافة إلى ذلك المشاكل التي قد تنجم عنها من خلال تحريف الوسيلة الاتصالية أو العملية التي قد تتم من حين لآخر لنصل إلى النسبة الأقل وهي نسبة 10.10% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد أي تأثير للوشاية داخل المؤسسة في تحقيق انضباط العمال داخل عملهم .

- جدول رقم (35) يبين لنا مدى تأثير الأسلوب الاتصالي في تحقيق الالتزام بالنظام العام في المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
60.60%	8.08%	11.11%	41.41%	60	08	11	41	دائما
31.32%	6.06%	7.07%	18.18%	31	06	07	18	أحيانا
8.08%	1.01%	2.02%	5.05%	08	01	02	05	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن الأسلوب الاتصالي المستخدم في المؤسسة يؤثر دائما على الالتزام بالنظام العام فيها وهذا حسب رأي مفردات العينة بالنسبة والتي قدرن بـ 60.60%، وهي أعلى نسبة مئوية في هذا الجدول موزعة بين كل من الفئات في صدارتها فئة الأساتذة بـ 41.41%، وبعدها الإداريين بـ 11.11%، والعمال بـ 8.08%، وهذا ما يدل على أهمية وفعالية الأسلوب داخل المؤسسة، سواء كان عمودي أو أفقي أو محوري أو خارجي، حيث لا يخلوا أسلوب من الأساليب الاتصالية إلا وله عيوب وإيجابيات، إلا أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة اختصار الحركة والزمن وتطوير أحدث الوسائل الاتصالية للوصول إلى الأهداف التنظيمية المبرمجة والالتزام بها وتحقيق النظام العام فيها، في حين نجد نسبة 31.32% من المبحوثين يرون أن الأسلوب الاتصالي يؤثر أحيانا في تحقيق الالتزام الوظيفي المتعلق بالنظام العام ونسبة 8.08% وهي أقل نسبة من مفردات عينة البحث ترى بأنه لا توجد أي علاقة بين الأسلوب الاتصالي وبين تحقيق الالتزام بالنظام العام داخل المؤسسة .

- الطرق التي يفضلها مفردات العينة في عملية الاتصال

يفضل مفردات العينة استعمال الطرق الشفوية و المباشرة في عملية الاتصال و ذلك لسهولتها و بساطتها، إذ أنها تختصر الوقت و الجهد و الحركة وهي تعبر مباشرة عن رد

المرسل إليه (المستقبل) هذا من ناحية التعقيد والتبسيط، أما من ناحية الفعالية و الدقة التي تمس الأهداف المبرمجة للمؤسسة و تشرحها و توضحها فالإتصال فيها يفضل أن يكون سمعي بصري عن طريق استخدام وسائل تزيد في حجم المعلومات و تكثفها من خلال البيانات والصور و الرسوم والأفلام والأشرطة، وفي الأخير تبقى الوسيلة الاتصالية الكتابية التي تضبط العمليات الاتصالية من خلال توثيقها و رسميتها .

د- البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- جدول رقم (36) يوضح لنا تقييم مفردات العينية للرسائل الاتصالية الواردة إليهم في الكلية :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
36.36%	3.03%	6.06%	27.99%	36	03	06	27	واضحة
38.38%	5.05%	9.09%	24.24%	38	05	09	24	واضحة إلى حد
25.25%	7.07%	5.05%	13.13%	25	07	05	13	غامضة
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن نسبة 38.38% من مفردات عينة البحث يقيمون الرسائل الاتصالية عندهم على أنها واضحة إلى حد ما ، بحيث تتوقف فعالية الرسائل الاتصالية عندهم على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدمها المرسل إليهم ،ومن جهة أخرى كذلك تتوقع فعالية عنصر الاتصال عندهم على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة الاتصالية ومستوى هذه المعلومات من حيث التعقيد والبساطة ، حيث إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب عن تساؤلات المستقبلين للرسائل الاتصالية ، إضافة إلى أنها لا تحيط علما كافيا بموضوع تلك الرسائل الاتصالية وهو الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه ،أما عن المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقين (المستقبلين) إستيعابها داخل المؤسسة ولا يستطيع جهازهم الإدراكي على الربط بينها

،إضافة إلى تعرض محتوى الرسالة الاتصالية إلى عملية التحريف من قبل عدة أطراف قبل وصولها للمتلقي أو عدم استعمال أسلوب مناسب لنقل تلك الرسالة الاتصالية من قبل المرسل ،وهي من العوامل التي تنقص من أدئهم وتضعف من التزامهم الوظيفي داخل المؤسسة من خلال عدم وصول الرسالة إليهم في شكل أوامر وإجراءات إدارية صحيحة ودقيقة وهو الشيء الذي يستغله الموظف كحجة في عدم إنجازه للعمل المطلوب منه ونجد أن بعض من المبحوثين يقيمون الرسائل واضحة بنسبة 36.36 % ،في حين أن النسبة المتبقية بنسبة 25.25% ، وهذا ما يوضح لنا عدم وضوح الرسائل داخل المؤسسة مما تؤثر سلبا على تحقيق أهدافها والتزاماتها الوظيفية .

- جدول رقم (37) يوضح لنا سبب غموض الرسائل الاتصالية الواردة لأفراد العينة في الكلية :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
12%	12%	/	/	03	03	/	/	اللغة المقدمة بها غير مفهومة
4%	4%	/	/	01	01	/	/	الأداة المستخدمة في إرسالها لا أتقن استخدامها
40%	8%	8%	24%	10	02	02	06	غموض الرسائل في محتواها من قبل المصدر
44%	4%	4%	28%	11	01	03	07	تعرض محتوى الرسالة إلى التحريف قبل وصولها للمتلقي
100%	28%	28%	52%	25	07	05	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) والمكمل للجدول السابق رقم (36) أسباب غموض الرسائل الاتصالية إذ نجد أن نسبة 44% من مفردات العينة يوضحون لنا سبب غموض الرسائل الاتصالية تتمثل في تعرض محتواها إلى التحريف قبل وصولها إلى المتلقي (المستقبل) حيث يؤثر

ذلك عليه عن طريق تغيير تفكيره وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة من شأنه أن يعيق ويقلل هو الآخر من دقة وفعالية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإنه عادة ما يكون، معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدارية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال لهذا لا بد من مراعاة تحديد نوعية المعلومات، وتوقيتها وكميتها واتجاهها، والتأكد منها والمحافظة عليها كما هي في الموقع التي هي عملية، وهي أمور قد تتعرض للتحريف قبل وصولها للمتلقي في شكل رسالة اتصالية، أما النسبة الثانية والتي تمثل 40% من مفردات عينة البحث، ترى بأنه يوجد غموض للرسالة الاتصالية الواردة داخل الكلية بنسبة 12% من مفردات عينة البحث وهي موزعة على فئة العمال فقط، وهذا ما يدل هنا على اختلاف في لغة التواصل بينهم، لنصل في الأخير إلى أقل نسبة بـ 4% تقتصر هي الأخرى على فئة العمال فقط والتي ترى بان عدم إتقانهم للأداة المستخدمة في إرسال الرسالة هي سبب غموض تلك الرسائل الاتصالية الواردة إليهم.

جدول رقم (38) يوضح لنا تأثير محتوى الرسالة الاتصالية بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
55.55%	9.09%	11.11%	35.35%	55	09	11	35	دائما
40.40%	5.05%	8.08%	27.27%	40	05	08	27	أحيانا
4.05%	1.01%	1.01%	2.02%	04	01	01	02	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 55.55% من مفردات عينة البحث موزعة بين كل الفئات بنسب متفاوتة من أساتذة بـ 35.35%، وإداريين بـ 11.11%، وعمال بـ 9.09%، ترى بأنه يتم تأثير محتوى الرسالة الاتصالية دائما وبشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي كما تشير النسب في الجدول إلى 40.40% زهي موزعة بين كل من الأساتذة بـ 27.27% والإداريين بـ 8.08% والعمال بـ 5.05%، ترى بأن تحقيق الالتزام الوظيفي لا

يتناثر إطلاقاً بمحتوى الرسالة الاتصالية وهي نسبة جد ضئيلة ،ومن هذا مستخلص أن محتوى الرسالة الاتصالية يؤثر بشكل كبير ومباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي وذلك حسب رأي مفردات العينة .

- جدول رقم (39) يوضح لنا تأثير اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين مباشرة في تحقيق الالتزام الوظيفي :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
55.55%	11.11%	9.09%	35.35%	55	11	09	35	دائماً
37.38%	3.03%	8.08%	26.26%	37	03	08	26	أحياناً
7.07%	1.01%	3.03%	3.03%	07	01	03	03	أبداً
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 55.55% من مفردات عينة البحث على اختلاف فئاتهم والمتمثلة في كل من الأساتذة بـ 35.35% ، والإداريين بـ 9.09% ، والعمال بـ 11.11%، يرون بأن اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين تؤثر دائماً و مباشرة في تحقيق الالتزام على أساس التوافق القيمي والنفسي للعامل معا وبالتالي فإن النمط العاطفي المتعلق بكسب الموظف وتحسينه عاطفياً بمدى أهميته داخل مؤسسته كعنصر فعال معاملته من قبل المسؤولين مرتبط باستخدام لهجة جيدة في التعامل داخل المؤسسة ، وهو الشيء الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي فيها عن طريق ارتباطه سيكولوجياً معها بمجموعة من المشاعر والمتعلقة بـ (الحنان ،التعلق ،الانتماء ،الثقة ،السعادة ،الرغبة) وبالتالي فإن الالتزام الشعوري المبني على أساس اللهجة أو طريقة مخاطبة المسؤولين لعمال هو التوافق بين الجانب اللامادي ،أي الجانب المعنوي الشعوري والجانب القيمي الذي يحمله الفرد العامل ، ومع الأهداف والقيم التي تعمل المؤسسة إلى تحقيقها، فهو يختلف على الاندماج الشخصي بين العمال بمختلف مستوياتهم العلمية والعملية ويمنحهم المتعة في أداء عملهم وفي الالتزام به ،في حين نجد أن نسبة 37.38% من مفردات عينة البحث ترى بأن تأثير اللهجة المستخدمة من طرف

المسؤولين تكون أحيانا على تحقيق الالتزام الوظيفي لنصل في الأخير على اقل نسبة مئوية ألا وهي 7.07% من المبحوثين الذين لا يعتقدون إطلاقا المعاملة وتأثيرها المباشر على تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (40) يوضح لنا مضمون الرسالة الاتصالية الواردة من طرف المرسل على الجوانب الرسمية فقط :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
47.47%	9.09%	7.07%	31.31%	47	09	07	31	دائما
39.39%	4.04%	8.08%	27.27%	39	04	08	27	أحيانا
13.14%	2.02%	5.05%	6.06%	13	02	05	06	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن النسبة الأعلى وهي نسبة 47.47% من مفردات عينة البحث والموزعة بين فئة الأساتذة بـ 31.31%، والإداريين بـ 7.07%، والعمال بـ 9.09%، يكون مضمون الرسالة الاتصالية الواردة من طرف المرسل حسب رأيهم متعلق بالجوانب الرسمية فقط، وهو ما يسمى بالاتصالات الوظيفية والتي تتم بعملية نقل مضمون الرسالة في إطار عمل المصالح والوحدات ككل حيث تفرض على الأقل مرسل واحد ومستقبلا واحد، وتتميز بوجود التغذية الراجعة والمرتدة من قبل المستقبل والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر و في تكييف الرسائل المقبلة فهو يتخذ شكل الرسمية ويؤدي مختلف المهام الإدارية، في حين نجد أن نسبة 39.39% من مفردات العينة يرون بأن مضمون الرسالة الاتصالية تركز أحيانا على الجوانب الرسمية، أما بالنسبة للذين لا يرون إطلاقا بأن مضمون الرسالة الاتصالية يتركز على الرسمية فهي تمثل نسبة 13.14% من المبحوثين وهي نسبة جد قليلة.

- الجدول رقم (41) يوضح تأثير مضمون الرسالة الاتصالية المتعلقة بالجوانب الرسمية على تحقيق الالتزام بالعمل لمفردات العينة داخل المؤسسة:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%58.13	%10.46	%10.46	%37.20	50	09	09	32	نعم
%41.86	%4.65	%6.97	%30.23	36	04	06	26	لا
%100	%5.11	%17.43	%67.44	86	13	15	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) والذي يكمل الجدول رقم (40) نلاحظ أن نسبة 58.13% من مفردات عينة البحث يرون بأن مضمون الرسالة الاتصالية الواردة اليهم والمتعلقة بالجوانب الرسمية فقط تؤثر بشكل كبير على الالتزام بالعمل من خلال رسميتها وصرامتها في تطبيق أهداف المؤسسة ، وفي كل ما يتعلق بالشؤون الوظيفية والإدارية ، كعرفة معدل وأسباب الغياب ومدى التزام الموظف بالأداء الجيد ومعدل دوران العمل ومعرفة رغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المنظمة إضافة إلى احترام الوقت والنظام الداخلي للمؤسسة وهي كلها مؤشرات تدل على مدى التزام الموظف من خلال الرسالة الرسمية الواردة إليه داخل العمل ، أما النسبة الأخرى والمقدرة بـ 41.86% تمثل مفردات عينة البحث الذين لا يرون أي تأثير لمضمون الرسالة الاتصالية المتعلقة بالجوانب الرسمية على تحقيق الالتزام بالعمل .

-الجدول رقم (42) يوضح لنا مضامين الاتصال التي يرسلها المرؤوسين للرؤساء

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%75.75	%5.05	%15.15	%55.55	75	05	15	55	قضايا تتعلق بالعمل
%7.08	%4.04	%2.02	%2.02	07	04	02	01	قضايا تتعلق بالعلاقات مع الزملاء
%17.17	%6.06	%3.03	%3.03	17	06	03	08	قضايا شخصية
%100	%15.15	%20.20	%20.20	99	15	20	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن نسبة 75.75% توضح لنا مضامين الاتصال التي يرسلها المرؤوسين للرؤساء وهي قضايا تتعلق بالعمل وكانت موزعة بين كل من الفئات بالنسبة للأساتذة بـ 55.55%، وهي نسبة أعلى وهذا ما يدل على أن أغلبية مضامين العمليات الاتصالية

التي يقوم الأساتذة بها تتعلق بالعمل أكثر وبعدها يتبعها الإداريين بـ 15.55%، والعمال بـ 5.05%، وهذا النوع من الاتصال الرسمي والذي يتم صعودا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في الغالب يكون متعلق بالعمل أكثر حسب ما يوضحه الجدول من خلال التعريف بالصعوبات والعوائق الذي يتعرض لها الموظف لها، كذلك الاستفسار عن سياسة المؤسسة وظروف العمل فيها والحصول على المستجدات والمعلومات عنها و عن تقدم المرؤوسين في الانجاز وتحقيق الأهداف والخطط وكيفية العمل بالإجراءات الإدارية، إضافة للتعرف على ملاحظات ومقترحات وآراء المرؤوسين في إجراءات تعديليه وتطويرية كزيادة الإشراف مثلا وإدخال برامج تدريبية وإعادة التنظيم وتطبيق سياسية الحوافز وهي كلها قضايا تتعلق بالعمل يتم إرسالها من قبل المرؤوسين للرؤساء، كذلك نجد أن نسبة 17.17% من مفردات العينة الذين يقومون بإرسال رسائل إلى رؤسائهم يكون مضمونها يتعلق بالعلاقات الشخصية كالشكاوي والتظلمات الإدارية، والمشاكل الشخصية التي تسمح للموظفين بتحديد ومناقشة المشاكل مع رؤسائهم، في حين نجد أن 7.08% من المبحوثين مضامين الاتصالات مع رؤسائهم تكون في القضايا التي تتعلق بالعلاقة مع الزملاء فقط وهي اقل نسبة، إذ من خلالها يتم التعرف على اتجاهات ومشاعر الموظفين نحو زملائهم وعملهم داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (43) يوضح لنا مدى تجاوب المسؤولين مع مفردات العينة في حال إرسال رسالة ما إليهم:

النسبة المئوية				التكرارات				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
40.40%	3.03%	7.07%	30.30%	40	03	07	30	دائما
54.54%	11.11%	12.12%	31.31%	54	11	12	31	أحيانا
5.05%	1.01%	1.01%	3.03%	05	01	01	03	أبدا
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (43) نجد أن نسبة 54.54% وهي النسبة الغالبة من مفردات العينة يقرون بأن المسؤولين يتجاوبون معهم أحيانا في حالة إرسال رسالة ما لهم وهذا ما يفسر عدم تجاوب المسؤولين معهم وبصورة دائمة ومنتظمة مع الموظفين، كذلك

وجد نسبة 40.40% موزعة بين كل من الأساتذة بـ 30.30%، والإداريين بـ 7.07%، والعمال بـ 3.03% ترى بأن المسؤولين يتجاوبون معهم دائما أثناء إرسال رسالة ما إليهم، أما بالنسبة لمفردات العينة الذين يرون بأن المسؤولين لا يتجاوبون معهم إطلاقا تقدر بـ 5.05% وهي نسبة ضئيلة جدا .

- الجدول رقم (44) يوضح لنا كيفية تجاوب المسئول مع مضمون الرسالة المرسله إليه :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
37.5%	2.5%	7.5%	27.5%	15	01	03	11	الاهتمام والمبادرة بحل المشكلات
37.5%	/	7.5%	30%	15	/	03	12	تفويض توجهاتك إلى الهيئات المخولة
25%	5%	2.5%	17.5%	10	02	01	07	الاكتفاء بإبلاغك باستلام الرسالة
100%	7.5%	17.5%	7.5%	40	03	07	30	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (44) يتبين أن المسئول داخل المؤسسة يتجاوب مع مضمون الرسالة المرسله اليه عن طريق الاهتمام والمبادرة بحل المشكلات التي تضمنتها بنسبة 37.5%، موزعة بين كل من الأساتذة و بـ 27.5%، والإداريين بـ 7.5%، والعمال بـ 2.5%، كما تشير النسبة المبينة في الجدول أن 37.5% من مفردات عينة البحث يتم تجاوب المسئول معهم من خلال تفويض توجهاتهم إلى الهيئات المخولة لتعمل هي الأخرى على حل مشاكلهم، فيما بعد نجد هذه النسبة موزعة بين فئتي كل من الأساتذة بـ 30%، والإداريين بـ 7.5%، لنصل إلى آخر نسبة وهي 25% من المبحوثين الذين يتجاوب المسئول معهم من خلال اكتفائه بإبلاغهم استلامه للرسالة، ومن هذا يتضح أنه أثناء اتصال الموظفين بمسئولهم لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم عليه بدوره إلى حلها بنفسه أو يوجههم إلى الهيئة المعنية والمختصة بذلك وهو ما يدل على التزام المسئول اتجاه ما يقدم إليه من شكاوي ومشاكل واقتراحات وأراء أو استشارات إدارية داخل مؤسسته .

- جدول رقم (45) يوضح لنا القضايا التي يتجاوب فيها المسؤول مع الموظفين داخل المؤسسة :

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%70.35	%14.81	%16.66	%38.88	38	08	09	21	القضايا الخاصة بالعمل فقط
%25.91	%3.70	%5.55	%16.66	14	02	03	09	القضايا الشخصية
%3.7	%1.85	/	%1.85	02	01	/	01	القضايا المتعلقة بالعلاقة مع الزملاء
%100	%20.36	%22.24	%57.39	54	11	12	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) وهو مكمل للجدول رقم (44) أن القضايا التي يتجاوب فيها المسؤول مع الموظفين داخل المؤسسة هي قضايا خاصة بالعمل وذلك ما وضحه الجدول بنسبة %70.35 من مفردات عينة البحث وهذا ما يدل على التزام وتفيد المسؤول بالقضايا الخاصة بالعمل وذلك ما يوضحه الجدول بنسبة %70.35 من مفردات عينة البحث وهذا ما يدل على التزام وتفيد المسؤول بالقضايا الخاصة بالعمل فقط على غرار باقي القضايا والأمور التي تشهدها المؤسسة والعامل معا ، في حين نجد أن نسبة %25.91 من المبحوثين يتجاوب معهم المسؤول في قضاياهم الشخصية فقط ، كذلك نجد نسبة % 3.7 ، وهي نسبة قليلة تمثل حسب الجدول أي مفردات العينة حول القضايا التي يتجاوب فيها المسؤول مع الموظف والمتعلقة بالعلاقة مع الزملاء داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (46) يوضح لنا مدى التزام الموظفين في عملهم أثناء تجاوب المشرفين نهم من خلال عملية الاتصال التي تتم بينهم .

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%52.52	%10.10	%15.15	%27.27	52	10	15	27	دائماً
%42.42	%3.03	%4.04	%35.35	42	03	04	35	أحياناً
%5.05	%2.02	%1.01	%2.02	05	02	01	02	أبداً
%100	%15.15	%20.20	%64.64	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن نسبة 52.52% من مفردات عينة البحث يلتزمون في عملهم، أثناء تجاوب المشرفين معهم وهي النسبة الغالبة والموزعة على كل من فئة الأساتذة بـ 27.27% والإداريين بـ 15.15% والعمال بـ 10.10% وهذا ما يدل على تأثير المشرفين بدرجة كبيرة على العمال وعلى طبيعة العمل .

- الجدول رقم (47) يوضح لنا مدى وثوق مفردات العينة لكل المعلومات المتداولة وسط العمل

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
%39.39	%5.05	%7.07	%27.27	39	05	07	27	نعم
%60.60	%10.10	%13.13	%37.37	60	10	13	37	لا
%100	%15	%20	%64	99	15	20	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة والذي قدر عددهم بنسبة 60.60% لا يثقون بكل المعلومات المتداولة وسط عملهم وهي موزعة على جميع الفئات من الأساتذة بـ 37.37%، والإداريين بـ 13.13%، والعمال بـ 10.10%، أما عن النسبة المتبقية والمقدر بـ 39.39% من مفردات عينة البحث تمثل نسبة الموظفين الذين يثقون بكل ما يتداول إليهم داخل المؤسسة وهي نسبة قليلة متفاوتة بالنسبة الأولى، وهذا ما يدل على غياب الموثوقية

، وانخفاض درجة الثقة كمعوقات مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتالي فغياب الثقة لدى المتلقي اتجاه مصدر الرسالة تخفض من مدى تأثره لا سيما في حالات التناقض في الأقوال الماضية والحاضرة من جهة وعدم التطابق بين الأقوال والأفعال من جهة أخرى، وهنا نميز بين مصدرين متفاوتين للثقة، ثقة كبيرة وثقة صغيرة، فالأولى تتعرض لمصدر موثوق ذو مكانة عالية من الدقة وهو الأمر الذي يساعد على تسهيل العمل وتطويره داخل المؤسسة، أما الثانية فهي تتمثل في تعرض المعلومات للتحريف والتشويه وهذا ما يجعل الموظفين لا يثقون في المعلومات المتداولة وسط عمالهم باختلاف مصادرها حيث يؤثر ذلك سلباً على تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة .

- الجدول رقم (48) يوضح لنا المعلومات التي يثق فيها مفردات العينة داخل الكلية :

الاحتمالات				التكرار				النسبة المئوية			
				أساتذة	إداريين	عمال	المجموع	أساتذة	إداريين	عمال	المجموع
المعلومات الواردة في وثائق رسمية				10	09	01	20	16.66%	15%	1.66%	33.33%
المعلومات الواردة من المسؤول المباشر				05	02	08	15	8.33%	3.33%	13.33%	25%
المعلومات الواردة من المسؤول الأول في الكلية				19	02	01	22	31.66%	3.33%	1.66%	36.66%
المعلومات الواردة من طرف الأشخاص الذين أثق فيهم فقط				03	/	/	03	05%	/	/	5%
المجموع				37	13	10	60	61.66%	21.66%	16.66%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن مفردات عينة البحث يثقون بنسبة 36.66% في المعلومات الواردة من المسئول الأول في الكلية، ويرتبط ذلك بمدى خبرته وتخصصه ودرجة الثقة الكبيرة التي تمنح له من ناحية ومن ناحية أخرى أنه يشغل مركز وظيفي في المستويات العليا للإدارة ويتوقع أن تحظى معلوماته وأفكاره بالصدق و الموضوعية كذلك نجد نسبة 33.33% من المبحوثين يثقون في المعلومات الواردة إليهم في وثائق رسمية و فقط باعتبارها تأخذ كمرجعية وكدليل للإثبات المعلومات الواردة إليهم رسميا في حالة تعرضها للخطأ أو التحريف أثناء تداولها وقيامهم بالعمل أو الأوامر الموجهة إليهم من دون عوائق تنظيمية، كذلك نجد نسبة 25% تمثل أن مفردات عينة البحث يثقون في المعلومات الواردة إليهم من طرف الأشخاص الذين يثقون فيهم كالخبرة والأقدمية ولقد اقتصررت هذه النسبة على فئة الأساتذة ب 5% فقط، دون الإداريين والعمال ومن هذه النتائج نستخلص أن أكثر المعلومات التي يثق فيها المبحوثين هي تلك التي ترد إليهم من المسئول الأول في الكلية .

- جدول رقم (49) يوضح لنا تقييم أفراد العينة للعملية الاتصالية في الكلية:

النسبة المئوية				التكرار				الاحتمالات
المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	المجموع	عمال	إداريين	أساتذة	
37.38%	5.05%	7.07%	25.25%	37	05	07	25	جيدة
51.51%	8.08%	10.10%	33.33%	51	08	10	33	متوسطة
11.11%	2.02%	3.03%	6.06%	11	02	03	06	رديئة
100%	15.15%	20.20%	64.64%	99	15	20	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) نجد أعلى نسبة وحسب رأي مفردات عينة البحث وهي 51.51% يقيمون العملية الاتصالية التي تتم داخل مستويات الكلية أنها متوسطة، نظرا لعدم وجود ثقافة اتصالية جيدة داخلها، أو عدم استعمال أساليب اتصالية حديثة وفعالة تعمل على تحقيق وحدة والتزام الموظفين بعملهم داخل مؤسستهم إضافة إلى أنماط الاتصال العمودية والأفقية، أو المحورية والخارجية والتي هي الأخرى تؤثر فيها بدرجة عالية وكبيرة من خلال الخطأ والنقص الذي قد يصيب مصدر الاتصال أو مضمون الرسالة والمتلقي لها (مستقبلها) كذلك عدم تحقيق التغذية الراجعة والمرتبطة بالتزام فئات العمل من أساتذة وإداريين أو مسؤولين

وعمال، إضافة إلى ذلك نجد نسبة 37.38% يقيمون العملية الاتصالية داخل الكلية على أنها جيدة لنصل إلى آخر وأقل نسبة وهي 11.11% يقيمون العملية الاتصالية على أنها رديئة ومن هذه النسب المتعلقة بتقييم مفردات عينة البحث للعملية الاتصالية داخل الكلية نجد أنها متوسطة وهذا ما يؤثر على تحقيق الالتزام الوظيفي بطريقة مباشرة.

● مقترحات مفردات العينة حول كيفية تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة

- لقد كانت هناك العديد من المقترحات المتشابهة في كيفية تحسين العملية الاتصالية داخل الكلية من قبل مفردات عينة البحث والتي كانت في مجملها كالآتي
- تفعيل العنصر البشري داخل المؤسسة , بإشراكه بالإعمال و الاقتراحات التي لها صلة مباشرة بمصالح العمال, حيث يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في كل الحالات والأوقات.
- أن يبادر المسئول بفتح المجال للتواصل و الحوار مع الموظفين في الإطار الرسمي و الغير الرسمي.
- تخصيص مجالات للإعلان والتواصل بين الأساتذة والإداريين و العمال وحتى الطلبة .
- عقد اجتماعات دورية مع جميع الفئات من أساتذة وإداريين و عمال لسماع كل الأطراف و إعطاء الفرص للتداول و التشاور لتطوير المؤسسة و معالجة مشاكلها.
- تحسين لغة التواصل خاصة من قبل المشرفين و هو الشيء الذي يؤدي في التأثير المباشر على التزامهم حسب رأيهم.
- التكتيف من أدوات التواصل الالكترونية و السمعية البصرية للاطلاع على كل المستجدات
- يجب أن يكون هناك تنسيق بين المصالح و الوحدات والاتفاق على وضع قوانين ضببية صارمة .
- نقص وسائل الاتصال و عدم فعاليتها يعيق العاملين في انجاز عملهم مما يؤثر سلبا بعدم التزامهم .
- يجب تحقيق السرعة و الفعالية في العمليات الاتصالية ,ويجب ان تكون الرسائل الاتصالية في وقتها .
- يجب أن تفرض الرقابة اليومية على العمال من خلال التواصل معهم ومعرفة مدى انضباطهم و التزامهم في العمل.
- يجب ترسيخ روح و ثقافة الاتصال بين الموظفين باعتبارها تساعد في تحقيق التعاون والتضامن لتحقيق أهداف الكلية.
- إنشاء هيئة خاصة تكون مسؤولة على العلاقات العامة وعن الاتصال داخل المؤسسة.

1- نتائج الدراسة:

وبعد عرض وتحليل البيانات تم جمعها ورصدها باستخدام الأدوات المعتمدة (الاستمارة، المقابلة الملاحظة) من ميدان البحث بغية اختبار الفرضيات من أجل الكشف عن مدى تأثير الاتصال في الالتزام الوظيفي، وبالتالي معرفة حقيقة عملية الاتصال، وتأثيرها داخل المؤسسة من خلال عينة البحث والمتمثلة في عدة فئات من : أساتذة، إداريين وعمال داخل كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهي عينة ممثلة للجامعة كمؤسسة تابعة لها .

أ- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: «هناك علاقة وطيدة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام الوظيفي بأهداف المؤسسة»، ولقد أثبتت نتائج الدراسة أن الأداة المستعملة في عمليات الاتصال لها تأثير كبير في التزام العمال من خلال المواظبة على العمل، بذل الجهد، عدم التغيب، دوران العمل، تحقيق الأهداف والبرامج التنظيمية المسطرة للمؤسسة وذلك من خلال الجدول رقم (22)، وأنه توجد علاقة كبيرة بين طريقة الاتصال في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها، إضافة إلى ذلك فإن الجدول رقم (18) يوضح لنا الوسيلة الأكثر استخداماً في المؤسسة وهي الوسيلة المباشرة والتي تتم عن طريق الاتصال الشفوي، وذلك لسهولة وقلة تكاليفها، واختصارها للحركة والزمن، وذلك لقدرتها على بث حجم كبير وموحد من المعلومات لعدد من العاملين في نفس الوقت، كما هو موضح في الجدول رقم (23) بأنها هي الأداة الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، هي في نفس الوقت بعيدة عن الدقة والرسمية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ، الكفاء للعمل إضافة إلى أن الاتصال الشفوي، لا يخضع لرقابة إدارية كبيرة عليه، ولدينا كذلك الجدول رقم (24) يوضح لنا وجود علاقة كبيرة من حيث الأداة المستخدمة في الاتصال وجودة الخدمة المقدمة والتي عن طريق أدوات الاتصال الكتابية، وذلك حسب ما يوضحه لنا الجدول رقم (25)، فالإتصال الكتابي، يوفر المعلومات متكاملة ودقيقة يكون موثق، ويساعد في التحقق من صحة البيانات ومن صدقها، وهو كذلك يعمل على ضبط العملية الاتصالية داخل المؤسسة للوصول إلى ديمقراطية العمل، الأمر الذي يرفع من جودة

حياة العمل داخل المؤسسة، ويحقق أهدافها المرجوة، فالإتصال الكتابي يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم وهو، وسيلة، اقتصادية من حيث التكلفة المالية والجهد المبذول، ويحمي المعلومات من التشويه والتحريف أكثر من الإتصال الشفوي، إضافة على الأعمال بدقة وإتقانه على مستوى المؤسسة، في المقابل نجد أن أغلبية مفردات العينة حسب الجدول رقم (19) يعلمون أهداف مؤسستهم وهو الشيء الذي ساعد في تحقيق التزامهم المبني على توسيع العلاقات، و تحديد الأدوار، واحترام القوانين واللوائح التنظيمية في داخل المؤسسة التي يعملون فيها.

أما الجدول رقم (20) يوضح أن المرؤوسين لا يتصلون برؤسائهم في الكلية وهو عائق من عوائق تحقيق الانضباط والالتزام، وبالتالي فإن عدم وجود علاقات تكون بوسائل اتصالات تزيد من حدة الصراعات وتزيد في الفجوة بين المستويات الرسمية والتنظيمية داخل المؤسسة وهو الشيء الذي يصعب من عملية الإتصالات مستقبلا، فبغية، عملية الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين تقضي على الثقة وعلى المصادقية المكتسبة من شخصية وعفوية الرئيس، هنا الإتصال الذي يكون بين المرؤوس (كمرسل) والرئيس (كمستقبل) مرهون بارتفاع مستوى التجانس بين صفاتهم من حيث المكانة، السن، الجنس، المهنة، الثقافة، المستوى الاقتصادي، الميولات الشخصية، حيث أنه كلما كان الإتصال سهلا وفعالا كلما قل مستوى التجانس بينهما، فيحقق الليونة والمرونة، والبساطة داخل العمل في المؤسسة.

كما نجد في الجدول (27) أن المشاركة العمالية ضعيفة من خلال عدم المشاركة بشكل شخصي في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وهذا ما يدل على نقص في عملية الإتصال، وعدم المشاركة الشخصية، ينتج من عدم الرضا النفسي والتنظيمي لها، وبالتالي إحساسهم بعدم الانتماء والولاء لها، نظرا لعدم وجود إيصال فعال مع باقي الأعضاء داخل المؤسسة وإلى عدم إعطائهم الفرصة للمشاركة من قبل المسؤولين بطريقة عادلة وديمقراطية بل نجد أن عملية المشاركة تكون مقتصرة على فئات معينة فقط، وهو ما يعيق عملية الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

- وحسب الجدول رقم (26) نجد أن الوسيلة الاتصالية التي يفضل مفردات العينة استخدامها في تحقيق أهداف الكلية هي الوسائل السمعية البصرية وهي تتم عن طريق الأفلام والأشرطة والصور والرسوم في عملية الاتصال لزيادة حجم المعلومات وبهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة وبأهدافها من خلال عدة وسائل من بينها التلفزيون، والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات وذلك لنقل الرسالة وتوصيلها بصورة سهلة وجيدة ومضمونة تضمن لنا التغذية الراجعة والمتمثلة في تحقيق الالتزام الوظيفي من قبل العاملين داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى القائلة «> هناك علاقة وطيدة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام بأهداف المؤسسة >>

1- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه «> يشكل الأسلوب الاتصالي عاملاً أساسياً في احترام النظام الأساسي للمؤسسة >>

- وحسب النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (28) يتضح بأن الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداماً في الكلية هو الأسلوب العمودي الذي ممن الأسفل إلى الأعلى (التصاعدي) وهو الأسلوب الذي يساعد على معرفة الانجازات والأعمال واتجاهات ومشاعر العاملين داخل المؤسسة ومدى تدفق المعلومات إلى مراكز التنظيم للتعرف على مقترحات المرؤوسين داخل المؤسسة، وهي أمور تضبط العملية الإنتاجية وتساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار كهدف من أهدافها، وكذلك نجد أن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (29) تثبت أن سيولة المعلومات متوسطة نظراً إلى عدم تطبيق سياسة تنظيمية جيدة تضبط عمليات الاتصال من خلال عدم توفر مناخ مبنى على الحوافز لتشجيع الموظفين على تحقيق التزاماتهم داخل المؤسسة ويعتمد ذلك على المستويات الإدارية العليا في عملية الضبط والتنظيم الإداري، وهذا ما نجده في الجدول رقم (33) الذي يثبت تأثير نظام المراقبة القوية للمشرفين على العمال دائماً في الالتزام بأوقات العمل من دخول

وانصراف لهم ، وهنا نجد فعالية لاتصال العمودي النازل في البيئة الداخلية والتنظيمية للمؤسسة ،الذي يؤثر في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد،فتأخر العامل عن عمله أو خروجه قبل وقت مبكرا يؤثر في إنتاج ومردود المؤسسة ويؤدي إلى تأخير إنجازات الأعمال في وقتها المحدد ،وبالتالي فإن الرقابة القوية التي تفرض من قبل المشرفين على الموظفين من خلال العملية الاتصالية اليومية بهم تضبط الوضع التنظيمي ،حيث كلما كانت الرقابة من قبل المشرفين دائمة وقوية كلما تحقق الأداء والاحترام والالتزام داخل المؤسسة ،وهذا ما يعكس المكانة الاجتماعية والتنظيمية داخل العمل وخارجه ،إضافة إلى ذلك فإن الجدول رقم (32) يثبت أن مستوى الثقافة الاتصالية متوسطة وهو الشيء الذي يعيق تحقيق احترام النظام الداخلي للمؤسسة ،من حيث علاقة السلوك الاجتماعي والضبط الاجتماعي بمتغير الاتصال الذي يكون مرادف لأي أسلوب اتصالي يقع داخل المؤسسة وبالتالي فإن نقص الثقافة الاتصالية ،يعتبر كعائق من العوائق التي تؤثر بشكل كبير على العمليات الاتصالية وعلى احترام النظام الداخلي للمؤسسة كذلك نجد الجدول رقم (30) يقيم كيفية الاتصال بالموظفين في العمل في حالة غيابهم والذي يكون بطريقة مباشرة على خلاف الموظفين الذين يتم الاتصال بهم عن طريق الاستفسار أو عن طريق الهاتف ،أما في حالة ارتكاب العامل لأي مخالفة ،فالطريقة الأكثر استخداما في التعامل معه حسب الجدول (31) هي إنذاره شفويا على غرار باقي الاحتمالات الأخرى ،من إنذار كتابي أو خصم في الأجر أو حرمان من الترقية والتسامح في بعض الحالات لكل موقف أسلوب خاص به للتعامل معه ،وهذا ما يثبت عدم تطبيق طريقة جدية وصارمة من قبل المشرفين تضبط وتلزم العامل على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من قبل المشرفين عن ريق الاتصال العمودي النازل، إذ نجد كذلك أن الوشاية داخل العمل تؤثر أحيانا في تحقيق انضباط العمال في عملهم حسب الجدول رقم (34) من خلال المشاكل والفوضى التي قد تثيرها فتعيق سير العملية التنظيمية والوظيفية ،إضافة إلى ذلك المشاكل التي قد تنجم عن طريق تحريف الرسائل الاتصالية وتشويهها بالكذب إلى

غير ذلك وهو الشيء الذي يؤثر على الأسلوب الاتصالي وبالتالي على تحقيق الالتزام بالنظام العام في الكلية، حسب ما إستخلصناه من الجدول رقم (35) وهذا ما يدل على أهمية فعالية الأسلوب الاتصالي داخل المؤسسة، سواء كان عموديا، أو أفقيا أو خارجي أو محوري يشمل جميع الجهات.

- ومن هنا نخلص إلى أن الفرضية الثانية القائلة «> يشكل الأسلوب الاتصالي عاملا أساسيا في احترام النظام الأساسي للمؤسسة هي محققة وصادقة إلى ابعد الحدود»>

2- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه «> يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي»> حيث أثبتت نتائج الدراسة من خلال الجدولين رقم (36)،(37) أن الرسائل الاتصالية الواردة إليهم في الكلية واضحة إلى حد ما لأنها تتوقف على مستوى المعلومات من حيث التعقيد والتبسيط وكذلك من حيث كثرتها أو قلتها وهذا ما يصعب على المتلقين الربط بينها وهذا ما يؤثر سلبا على عملهم، حيث كلما كانت الرسائل الاتصالية واضحة كلما أدى ذلك إلى سهولة في الفهم وإلى تحقيق التزام وظيفي كتغذية راجعة لها، أما بالنسبة للجدول رقم (37) فهو يبين سبب غموض الرسائل الاتصالية في تحريفها وتشويهها قبل وصولها إلى المتلقي وهذا ما يعيق التزام المستقبل لها عن طريق فهمها بالخطأ أو التفسير فيها، إضافة إلى نسبة معتبرة من مفردات البحث توضح كذلك ان غموض الرسائل يكون من قبل المصدر (المرسل) إضافة إلى الأداة المستخدمة واللغة في بعض الأحيان وهذا ما يدل على قيمة محتوى الرسالة الاتصالية في تحقيق الالتزام الوظيفي، كذلك النتائج المتعلقة بالجدول (38) تبين أن محتوى الرسالة الاتصالية يؤثر بشكل كبير مباشرة في تحقيق الالتزام الوظيفي كذلك الجدول رقم (39) يبين أن اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين تساعد العامل دائما في الاستمرار في عمله عن طريق تحفيزه وتحسينه عاطفيا بفعالية انتمائه وهو الشيء الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي فيها عن طريق ارتباطه سيكولوجيا بالكلية بعدة مشاعر (كالتعلق، الحنان، والانتماء، والثقة، والرغبة) وهو تطابق الجانب المعنوي الشعوري والجانب القيمي الذي يحمله

الفرد مع الأهداف والقيم التي تعمل المؤسسة إلى تحقيقها ، إذ أنه يمنحهم المتعة في أداء عملهم وفي الالتزام به ،أما بالنسبة للنتائج المستخلصة من الجداول (40)،(41) تبين محتوى الرسائل الاتصالية الواردة من طرف المرسل تقتصر دائما وفي أغلب الأحيان على الجوانب الرسمية فقط وهو الشيء الذي يؤثر على التزام الموظفين بعملهم إضافة إلى أن مضامين الاتصال التي ترسل إلى المسؤول تتعلق بقضايا العمل أكثر على حساب القضايا الشخصية والقضايا المتعلقة بالعلاقات مع الزملاء حسب نتائج الجدول رقم (42) وهذا ما يقلص من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين باعتبار رسميتها تكون في إطار عمل فقط وهي تنقص من الالتزام العاطفي والمعياري للعامل في المؤسسة ،كذلك نستنتج من الجداول (43)،(44)،(45) ،بأن المسؤول يتجاوب أحيانا في حالة إرسال مضامين اتصالية ،أما بالنسبة للمضامين التي يكون التجاوب فيها دائما فهو إما يهتم ويبادر بحل المشكلات أو يوجهها للهيئات المخولة،وفي بعض الحالات يبلغهم باستلام الرسالة ،ومنه نستنتج أن المسؤولين لا يتجاوبون دائما مع الرسائل الاتصالية الموجهة لهم كما ينبغي ،وهذا ما ينتج عنه عدم تحقيق تغذية راجعة ،والجدول (46) يثبت التزام الموظفين بعملهم أكثر في حالة تجاوب المشرفين معهم وبالتالي بجمع النتائج الجزئية (43)،(44)،(45)،(46) نستخلص أن عدم أو نقص تجاوب المشرفين مع الموظفين داخل الكلية يؤثر بشكل كبير في تحقيق احترام النظام الداخلي فيها وفي الالتزام بتحقيق أهدافها ،إضافة إلى أن نتائج الجدولين (47)،(48) تبين بأن الموظفين لا يثقون في كل المعلومات المتداولة داخل وسط العمل والمعلومات التي يثقون فيها هي المعلومات الواردة من المسؤول الأول في الكلية وهذا يفسر غياب الثقة والمصادقية وهي عوائق تؤثر بدورها على الاتصال وعلى الالتزام الوظيفي داخل الكلية ،ونجد أن نتائج الجدول (49) تقييم العملية الاتصالية في الكلية على أنها متوسطة نظرا لكل هذه الأسباب والمؤشرات ،والتي تعيق تحقيق الالتزام الوظيفي فيها.

- ومن هنا يكمن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة « يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي » هي محققة وصادقة إلى ابعاد الحدود.

● النتيجة العامة:

انطلاقاً من صدق الفرضيات السابقة لهذه الدراسة، والتي تتمحور حول علاقة عملية الاتصال بتحقيق الالتزام داخل المؤسسة والتي انطلقت من السؤال الذي يعبر عن إشكالية البحث « إلى أي حد يؤثر الاتصال في الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة » وهي فرضية رئيسية تعبر عن الوجه الحقيقي والرئيسي للبحث من خلال كشف العلاقة الارتباطية بين الاتصال والالتزام، ومدى تأثير الاتصال في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، إذ وجدنا أن الكثير من المشكلات التنظيمية سببها الرئيسي هو سوء العملية الاتصالية كعملية اجتماعية وتنظيمية، حيث أن الالتزام الوظيفي شرطاً أساسياً لتحقيق المؤسسة لاستقرارها وضمان إستمراريتها، ومنه تحقيق أهدافها، وتحقيق أحسن ظروف للعمل وتحقيق السير الحسن لمختلف مصالحها.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- أحمد بخوش، الاتصال والعولمة دراسة سوسيو ثقافية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية لبنان ط1، 1983.
- 4- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية الدار الجامعية، ط3، 2010.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، دون سنة نشر.
- 6- أحمد محمد السنهوري، مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة ،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان 1998.
- 7- أحمد مصطفى خاطر، الرعاية الاجتماعية بحوث في التطور التاريخي إسهامات الحضارة، القاهرة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان 1998.
- 8- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير ، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر ، السنة 2003.
- 9- بوهلن , جورج, م بيل, نيل روداب, القيادة و ديناميكية الجماعة , ترجمة محمد علي, خليل شهاب, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة, د س.
- 10- جمال محمد أبو ثسنن ،البحث العلمي 2التصميم والتنفيذ التجريبي ،الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ،2007.
- 11- حامد بدر ،السلوك التنظيمي، لا يوجد البديل ،لا توجد دار النشر، ط3، 1993.
- 12- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان ،دارة السيرة للنشر والتوزيع، سنة 2000.
- 13- طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاتة، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة ،القاهرة ندار غريب، للنشر والتوزيع،1996.

- 14- دليو فضيل وآخرون ،أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ،دار البعث قسنطينة،1999.
- 15- رحيمة الطيب عيساني ،مدخل إلى الإعلام والاتصال ، دار قانة للطبع و النشر، باتنة – الجزائر السنة 2004.
- 16- رشاد احمد عبد اللطيف، مهارات حديثة في الخدمة الاجتماعية لمواجهة التحديات المعاصرة ،مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية 1997.
- 17- رشاد عبد اللطيف، أسس طريقة تنظيم المجتمع ,الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية , 2001 .
- 18- السيد علي شتا ،المنهج العملي والعلوم الاجتماعية ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،1998.
- 19- السيد محمد عبد المجيد ،فاروق عبد الله ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2005 .
- 20- سيزولاتي اندوني ،السلوك التنظيمي والأداء،ت،أبو القاسم جعفر أحمد ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1991.
- 21- صباح حميد علي ،غزي فرحان أبو زيتون ،الاتصالات الإدارية ،دار الحامد للنشر ،ط1 ، 2007 الأردن.
- 22- صبري النمر ، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للبحوث،1996.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر ،2004.
- 24- طريف شوقي ،عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم شوقي عبد الحميد , علم النفس و مشكلات الصناعة، القاهرة دار غريب للنشر و التوزيع 1996.
- 25- عبد الغفار حنفي عبد السلام، أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر،مصر، 2002
- 26- عبد الكريم درويش ،ليلي تكلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، مصر،المطبعة العربية،الحديثة،1976.
- 27- عبد الله الطويقي ،علم الاتصال المعاصر ،الرياض ،مكتبة العبيكة ط1 , سنة 2001.
- 28- عبد الله محمد الشريف ،مناهج البحث العلمي ،ط1،مطبعة الإشعاع الفنية , مصر 1998.
- 29- على الشرقاوي التنظيم , الإسكندرية الدار الجامعية دون سنة نشر.
- 30- علي عسكر ،الأسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال العمل ،دار الكتاب الحديث ،الكويت 2005.
- 31- عليان ربحي مصطفى و غنيم ،عثمان محمد ،مناهج وأساليب البحث العلمي ،الأردن ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،2000.

- 32- عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل العلمية ، موفم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002.
- 33- عيسى محمد قحل ، البحث العملي في العوم الإنسانية والاجتماعية ، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2007.
- 34- غريب عبد السميع ، غريب الاتصال و العلاقات العامة، في المجتمع المعاصر، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 2003.
- 35- فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة ، 2009.
- 36- فهمي محمد السيد ، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1995.
- 37- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، عمان دار الشروق للنشر و التوزيع ط1 2003.
- 38- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2009.
- 39- محمد العزازي احمد إدريس ، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004 .
- 40- محمد بو مخلوف ، اليد العاملة في الصناعة الجزائرية ، د.م. ج بن عكنون الجزائر ، 1991.
- 41- محمد حسن محمد حمدات ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، الأردن 2006.
- 42- محمد سلامة غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1991.
- 43- مي العبد اله ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2006.
- 44- محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط1، المطبعة المصرية ، 1986.
- 45- محمد عبد الحميد ، نظريات الاتصال واتجاهات التأثير ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط2 ، سنة 2000.
- 46- محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط1، القاهرة ، عالم الكتب 2000.
- 47- محمد عبيدات ، محمد أبو ناصر ، عقلة مبيضن ، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات" ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان 1999.
- 48- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، بيروت دار النهضة العربية لبنان ط 1985 .

- 49- محمد منير حجاب ،الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،القاهرة ،دار الفجر للنشر ،ط1, 2007.
- 50- مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص،117.
- 51- مصطفى نجيب شاوش ،الإدارة الحديثة مفاهيم،وظائف ،تقنيات،دار الفرقان ،عمان ،الأردن.
- 52- مصطفى عاشور أسس علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي , الجزائر, المؤسسة الوطنية للكتاب ط2, 1999.
- 53- منال طلعت إبراهيم، مدخل إلى علم الاتصال ،المكتب الجامعي، الحديث ،الإسكندرية، 2003.
- 54- موريس أنجريس منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية , ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ,دار القصة للنشر 2004.
- 55- ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دار المحمدية ،الجزائر ،2004.
- 56- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل , ديوان المطبوعات الجامعية ط1, الجزائر 2012.
- 57- ناصر قاسمي ،الاتصال في المؤسسة ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،2011.
- 58- هناء حافظ بدوي ،الاتصال بين النظرية والتطبيق ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية2003.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Judith lazara ,**Souciologie de la Communication de masse**,Armand collim ,Paris,France,1997.
- 2- Abd.Madjid BOUZID, **La promotion Dela , Communication Sociale Par moyemsdimframation actes Séminaire dun la CommunicTION** , Alger,1999.
- 3- Dictionnnaire le petite larausse .Ibi¹
- 4- about(p) l'homme au travail ,les relation humaimes dans l'entreprise,paris 1991.

- المذكرات :

- 1- إيناس فؤاد نوازي فلمبان ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة،مذكرة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،2007.
- 2- اليأس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم, A L G A L , وحدة E A R A , بالمسيلة 2005-2006.
- 3- تحليل العالقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،بدون مؤلف ،دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والراعية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد 83 سنة 2010.
- 4- حواس أمير محمد ،أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات والمواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،رسالة ماجستير ،جامعة القاهرة ،2003 .
- 5- خالد الوزان محمد أحمد ،المناخ الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،البحرين ،ط1 ،2006.
- 6- محمد مصطفى الخشروم ،تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 27 ،العدد 3 ،2011.
- 7- العوفي محمد بن غالب ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق ،بمنطقة الرياض مذكرة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2005.
- 8- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ،النمط القيادي لمير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ،مذكرة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،2009.
- 9- سامي إبراهيم حماد حنونة ،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،2006 .

قواميس:

1- ابن منظور لسان العرب المحيط، ج5، دار الجيل بيروت، دار لسان العرب، بيروت، 1988.

2- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط4، دار المأمون، 1938، باب الميم .

المجلات:

- 1- رحائلة عبد الرزاق ، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التغيير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية ، دورية علمية محكمة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، مارس 2010 .
- 2- مجلة العلوم الانسانية، دورية علمية محكمة، جامعة بسكرة , الجزائر, مارس 2010
- 3- مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية و العلوم الانسانية, العدد الثاني 1997.

الخاتمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

الاستمارة رقم:.....

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية .

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع والديمغرافيا.

استمارة بحث

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بغنوان

نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة
الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة -

- تحت إشراف الدكتور :
كمال بوقرة

- إعداد الطالب :
وليد عبدلي

ملاحظة:

- إن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- ضع العلامة (x) في الإطار الذي تختاره.

السنة الجامعية: 2013-2014

v المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن:.....
- 3- الحالة المدنية : أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا (أستاذ)
- 5- المستوى المهني : عامل إداري أستاذ
- 6- طبيعة العمل: دائم مؤقت
- 7- كيفية الالتحاق بمنصب العمل :
- عن طريق التوظيف المباشر عن طريق التكوين عن طريق المسابقة
- طرق أخرى أذكر :

8- الخبرة المهنية (سنوات العمل):.....

9- هل كنت تمارس نشاطا سابقا قبل التحاقك بهذا العمل؟: نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هو هذا النشاط؟:

10- الأصل الاجتماعي: ريفي حضري

11- ماهي أكثر اللغات استخداما في التواصل بينك وبين محيطك في الكلية؟

عربية أمازيغية فرنسية إنجليزية

أخرى أذكر :

12- هل تواظب على قراءة الإعلانات والتعليمات التي تصدرها الإدارة؟

دائما أحيانا أبدا

13- ماهي الوسائل التي تراها أكثر فعالية في عملية الإتصال؟

تعليمات إدارية ملصقة إعلانية اجتماعات ندوات

مراسلات شخصية أخرى أذكر :

v المحور الثاني : علاقة أداة الاتصال بالالتزام بأهداف المؤسسة .

14- ماهي الوسائل الأكثر استخداما بالاتصال في الكلية؟

- اتصال مباشر (شفوي)

- إتصال كتابي جماهيري (إعلانات حائطية)

- اتصال إلكتروني (البريد الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي)

- الاتصال بالوسائل السلكية واللاسلكية

- اجتماعات ولقاءات دورية

- أخرى أذكر:

15- هل تعلم ماهي أهداف المؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم ماهي هذه الأهداف؟
.....

16- هل تتصل مع مرؤوسيك في الكلية باستمرار؟

دائماً أحيانا أبدا

17- في حالة الإجابة بـ دائماً أو أحيانا كيف يتم الاتصال؟

- بطريقة كتابية

- بطريقة مباشرة (شفهية)

- عن طريق وسائل سلكية ولا سلكية

- عن طريق وسائل إلكترونية

- أخرى أذكر:

18- هل تعتقد بأن هناك علاقة بين طريقة الاتصال المستعملة في المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها؟

نعم لا

19- ماهي الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن؟

- الاتصال المباشر الشفوي

- الاتصال الكتابي الجماهيري (إعلانات حائطية)

- الاتصال الإلكتروني

- الاتصال بالوسائل السلكية واللاسلكية

- اجتماعات ولقاءات دورية

- أخرى أذكر:

20- هل تعتقد بأن هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال وجودة الخدمة المقدمة؟

نعم لا

21- في حالة الإجابة بـ نعم ماهي الأدوات الأكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة؟

- الاتصال المباشر الشفوي

- الاتصال الكتابي

- الاتصال الإلكتروني

- الاتصال بالوسائل السلكية واللاسلكية

- اجتماعات ولقاءات دورية

- أخرى أذكر:

22- ماهي الوسائل الاتصالية التي تفضل استخدامها في تحقيق أهداف الكلية ؟

- وسائل سمعية بصرية

- وسائل مطبعية (كتب ومنشورات)

- وسائل شفوية

- نشاطات ومحاضرات علمية

23- هل تشارك بشكل شخصي في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ؟

دائما أحيانا أبدا

v المحور الثالث : تأثير أسلوب الاتصال في احترام النظام الداخلي للمؤسسة .

24- ماهو الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما في الكلية ؟ (رتبهم)

- اتصال تصاعدي (من الأسفل إلى الأعلى)

- اتصال تنازلي (من الأعلى إلى الأسفل)

- اتصال أفقي أو حالي (بين شخصين في نفس المستوى)

- اتصال محوري (جميع الاتجاهات)

25- كيف تقيم سيولة المعلومات في الكلية ؟

جيدة متوسطة ضعيفة

26- كيف تقيم الاتصال في حالة غيابك عن العمل ؟

- بطريقة مباشرة

- عن طريق الاستفسار

- عن طريق الهاتف

- لا يتم الاتصال نهائيا

27- في حالة ارتكاب العامل لأي مخالفة ما هي الطريقة الأكثر استخداما في التعامل معه ؟

- إنذار شفوي

- إنذار كتابي

- خصم في الأجر

- حرمانه من الترقية

- التسامح

- لموقف الطريقة الخاصة به .

28- كيف تقيم مستوى الثقافة الاتصالية بين أفراد العمل في الكلية ؟

جيدة متوسطة رديئة

29- هل يؤثر نظام المراقبة القوية للمشرفين على العمال في الالتزام بأوقات العمل (الدخول – الانصراف)؟

دائماً أحيانا أبداً

30- هل تؤثر الوشاية داخل العمل في تحقيق انضباط العمال في عملهم؟

دائماً أحيانا أبداً

31- هل يؤثر الأسلوب الاتصالي في تحقيق الالتزام بالنظام العام في الكلية؟

دائماً أحيانا أبداً

32- ماهي الطريقة المفضلة لديك للاتصال في المؤسسة؟

.....

v المحور الرابع: علاقة محتوى الرسالة الاتصالية بالالتزام الوظيفي:

33- كيف تقيم محتوى الرسائل الاتصالية الواردة إليك في الكلية؟

واضحة واضحة إلى حد ما غامضة

34- في حالة الإجابة بـ غامضة لماذا؟

- اللغة المقدمة بها غير مفهومة لدي

- الأداة المستخدمة في إرسالها لا أتقن استخدامها

- غموض الرسائل في محتواها من قبل المصدر

- تعرض محتوى الرسالة إلى التحريف قبل وصولها للمتلقي

- أخرى أذكر:

.....

35- هل تعتقد أن محتوى الرسالة الاتصالية يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

دائماً أحيانا أبداً

36- هل تعتقد أن اللهجة المستخدمة من طرف المسؤولين تساعد العامل في الاستمرار في عمله؟

دائماً أحيانا أبداً

37- هل يقتصر مضمون الرسالة الاتصالية الواردة من طرف المرسل على الجوانب الرسمية فقط؟

دائماً أحيانا أبداً

38- في حالة الإجابة بـ دائماً أو أحيانا هل يؤثر ذلك على التزامك بالعمل؟

نعم لا

39- ماهي مضامين الاتصال التي ترسلها للمسئول عليك؟

- قضايا تتعلق بالعمل

- قضايا تتعلق بالعلاقات مع الزملاء

- قضايا شخصية

- أخرى أذكر:

.....

40- هل يتجاوب معك المسؤول في حالة إرسالك لهذه المحتويات ؟

دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة بدائماً كيف يكون التجاوب ؟

- الاهتمام والمبادرة بحل المشكلات

- تفويض توجهاتك إلى الهيئات المخولة

- الاكتفاء بإبلاغك باستلام الرسالة

- أخرى أذكر :

41- في حالة الإجابة بدائماً ماهي القضايا التي يتجاوب فيها معك ؟

- القضايا الخاصة بالعمل فقط

- القضايا الشخصية

- القضايا المتعلقة بالعلاقة مع الزملاء

- أخرى أذكر :

42- هل يجعلك تجاوب المشرفين معك أثناء الاتصال بهم ملتزماً أكثر في عملك ؟

دائماً أحياناً أبداً

هل تثق في كل المعلومات المتداولة في وسط العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بدائماً ماهي المعلومات التي تثق فيها ؟

- المعلومات الواردة في وثائق رسمية

- المعلومات الواردة من المسؤول المباشر

- المعلومات الواردة من المسؤول الأول في الكلية

- المعلومات الواردة من طرف الأشخاص الذين أثق فيهم فقط

43- كيف تقييم العملية الاتصالية في الكلية؟

جيد متوسطة رديئة

44- في حالة الإجابة بدائماً أو رديئة ماذا تقترح؟

انتهى.