



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

# أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

-بوعنان فلة

- مدرك صبرينة

نوقشت علنا أما اللجنة المكونة من:

رئيسا .....  
أ/د ز. ماتن (أستاذ محاضر -جامعة خميس مليانة) مشرفا  
ممتحنا .....

السنة الجامعية:2019/2020





جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

# أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين

-بوعنان فلة

- مدرك صبرينة

رئيسا .....  
أ/د ز. ماتن (أستاذ محاضر -جامعة خميس مليانة) مشرفا  
ممتحنا .....

السنة الجامعية: 2020/2019

# إهداء

١

إلى من قال الله فيهما: ﴿ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً﴾  
إلى أعظم وأنبل وأكرم الناس،

أهدي ثمرة جهدي الى رمز المحبة والعطاء  
قيمة التضحية والوفاء، سر وجودي في البقاء،  
روح أُمي العزيزة رحمة الله عليها.

الى من شد أزرِي و رفع من قدرِي و أزال الهم عني،  
منبع العطاء و العفة و الكبرياء، أبي حفظه الله.

الى أخوي و كل اهلي واقاربي و أحبتي، وكل من ساعدني  
من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل .

الى كل من تسعه ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي  
الى كل من تصفح هذه المذكرة وافادته متمنية ان احصل منه  
على دعوة صالحة

فلة

# إهداء

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام  
هذا العمل المتواضع،

اهدي هذا العمل إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة  
وإلى أبي الذي لم يبخل عليا يوما بشيء.

كما أهديه إلى عائلتي الكريمة بما فيها إخوتي وأبناءهم وأخي العزيز  
وإلى كل من شاركني الحياة الجامعية.

كما لا أنسى إخواني في الدراسة وأصدقاء دربي

صبرينة

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

بعد أن اعاننا الله سبحانه وتعالى في انهاء هذه الدراسة المتواضعة  
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "ماتن زينب"  
على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها القيمة.

والشكر لجميع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر-عين الدفلى.-  
إلى اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير...اساتذة قسم علوم  
تسيير تخصص إدارة أعمال.

نشكرهم على كل الجهود المبذولة طيلة مشوارنا الجامعي.



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في: "كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى؟"

كما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأدوات التي استخدمناها: البرنامج الآلي (SPSS) في تحليل البيانات، الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة.

كشفت لنا هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي، حيث كلما زاد الإتصال بالمنظمة بشكل فعال ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، الولاء التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر (عين الدفلى).

## Abstract:

This study aims to know the effect of organizational communication in achieving organizational loyalty, We chose the Algerian Telecom institutions, in Ain Defla, to be the subject of study, Whereas, through this study, we addressed the problematic of the topic: "**How does organizational communication affect the achievement of organizational loyalty among workers in the Algerian telecom institution in Ain Defla?**"

We also adopted in our study the descriptive and analytical method, The tools we used were: SPSS in analyzing data, documents provided by the institution in addition to the questionnaire that was distributed to the sample members.

This study revealed to us that there is a positive relationship between organizational communication and organizational loyalty, as the more effective contact with the organization, the higher the level of organizational loyalty.

**Keywords:** organizational communication, organizational loyalty, Algerian telecom institution (Ain Defla).



# الفهرس



الصفحة	العنوان
	اهداء كلمة شكر الملخص فهرس المحتويات قائمة الأشكال قائمة الجداول قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي</b>	
5	تمهيد الفصل الأول
17-6	المبحث الأول : الاتصال التنظيمي
13-6	المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
15-13	المطلب الثاني: طرق و أساليب الاتصال التنظيمي
17-15	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي
26-17	المبحث الثاني : الولاء التنظيمي
22-17	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
23-22	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه
26-24	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي
31-27	المبحث الثالث : المبحث الثالث:الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
29-27	المطلب الأول: الدراسات السابقة
31-29	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: -دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى-</b>	
34	تمهيد الفصل الثاني
44-35	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
36-35	المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
38-37	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
44-38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-عين الدفلى-

67-44	المبحث الثاني : أدوات و إجراءات تحليلية للدراسة
45-44	المطلب الأول: أساليب و أدوات الدراسة
65-46	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
66	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل الثاني
69-68	خاتمة
73-70	المراجع
90-74	الملاحق

الصفحة	العناوين جداول	الرقم
30-29	أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	1
47-46	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	2
48-47	وجود اتصال داخل المؤسسة	3
49	الاتصال المستخدم على مستوى المؤسسة	4
50	الوسائل المستعملة لنقل القرارات الصادرة من الادارة في المؤسسة	5
51	الأكثر فعالية في ايصال المعلومات	6
52	اهتمام الإدارة بايصال المعلومات الى كافة المستويات	7
53	القرارات الادارية تخدم مصالح الموظف	8
53	أسباب الاتصال بالرؤساء	9
54	أخذ رؤساء العمل ملاحظات المرؤوسيين بعين الاعتبار	10
55	اتصال الموظف برئيسه في حالة مواجهته لمشاكل	11
56-55	امكانية تشكيل علاقات غير رسمية بين المسؤول و الموظف	12
57	سبب بقاء الموظف في المؤسسة	13
58-57	فخر الموظف بالانتساب للمؤسسة	14
58	رغبة الموظف في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة الحالية	15
59	مدى استعداد الموظف لتقديم مجهود أكبر لتحقيق اهداف المؤسسة	16
59	الشعور بتطابق القيم مع المؤسسة	17
60	حقيقة الارتباط النفسي بين الموظف و المؤسسة	18
60	استعداد الموظف لترك عمله في حالة وجود وظيفة افضل	19
61	سبب ترك الموظف لعمله في حالة وجود وظيفة أفضل	20

62	نوعية الاتصال بالمؤسسة	21
62	كيفية حفاظ المؤسسة على الموظفين	22
63	السماح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين	23
64	سماح الإدارة للموظف بالمشاركة في عملية اتخاذ قرارات خاصة بالمؤسسة	24
65	رأي الموظف في مساهمة الاتصال في اتخاذ قرارات تحقق أهداف المؤسسة	25
65	زيادة الاتصال بالإدارة و شعور الموظفين بالانتماء	26

الصفحة	العناوين	الرقم
11	الإتصال الرسمي و إتجاهاته	1
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

قائمة الملاحق:

الصفحة	العناوين	الرقم
82-75	استمارة الإستبيان	1
90-83	نتائج البرنامج الآلي spss	2



مقدمة



## مقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات، خاصة في مجال تقنيات وسائل الإتصال.

وقد شغل موضوع الإتصال اهتمام الباحثين و العلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الإجتماعية.

فالإتصال التنظيمي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين تساعد على تحقيق الفهم المتبادل بينهم، كما يخلق التنسيق بين أقسام المنظمة ببعضها البعض والتنسيق بين أعمال الأفراد والتأثير في سلوكياتهم بغية تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية كما يساعد الإتصال على الحد من المشاكل التي تواجه العاملين والعمل على حلها كل هذا يمثل أساس عملية الإتصال التنظيمي كما أن نشاط المنظمة كله يتم من خلال الإتصال فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود.

ومن جهة ثانية يعد الولاء التنظيمي موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة، ولكي تضمن أي منظمة الإستمرار في أداء أعمالها بنجاح يجب عليها أن توازن بين أهدافها من جهة وبين أهداف العاملين من جهة أخرى، وكون هذا التوازن سيكون سبب في إشباع حاجات الأفراد العاملين، وبالتالي سيساهم في تنمية ولائهم مما ينعكس بإيجاب على المنظمة وتحقيق أهدافها.

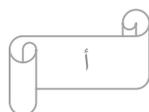
وعليه فإن أهمية الإتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعّال على خلق وتعزيز الولاء لدى العاملين، فالغرض من الإتصال هو تحسيس الموظفين بأهميتهم في المنظمة خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وإهتمام الإدارة بإنشغلاتهم، كل هذه العوامل تخلق شعور لدى الأفراد العاملين بالإنتماء والولاء تجاه المنظمة التي تحتويهم.

في دراستنا هذه سنحاول الكشف عن العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الإتصالات الجزائرية- عين الدفلى- للتعرف على التأثير الإتصال التنظيمي على الولاء من وجهة نظر الموظفين مع تحديد معوقات الإتصال داخل المنظمة التي تخفض من درجة ولاء الأفراد بالمنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

'''كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -

عين الدفلى-'''؟



إنطلاقاً من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الإتصال التنظيمي المستخدم لمؤسسة إتصالات الجزائر. عين الدفلى ؟.
- فيما تتمثل مؤشرات الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر\_ عين الدفلى ؟

#### فرضيات الدراسة:

- و كمحاولة للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية لدينا الفرضيات التالية:
- تستخدم المؤسسة كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي لنقل وتبادل المعلومات، كما تعطي حرية إبداء الرأي لموظفيها.
- يتمثل كل من استعداد الموظفين لبذل جهود و الإلتزام لها و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### أسباب إختيار الموضوع الدراسة:

- يمكن إيجاز جملة العوامل و الأسباب التي قادتنا لإختيار موضوع البحث في:
- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي؛
- جدّة الموضوع؛
- الرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بالبحوث المتعلقة بالإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

#### أهمية الدراسة:

- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم العناصر الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي؛
- إعطاء صورة واقعية حول الإتصال التنظيمي و اثره في تحقيق الولاء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي؛
- معرفة طرق الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العمال فيما بينهم؛
- معرفة أهمية الإتصال و أثره في تحقيق الولاء التنظيمي؛
- التعرف على درجة ولاء الموظفين لمؤسسة إتصالات الجزائر.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

**الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية كابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر أكتوبر 2020.

**الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر . عين الدفلى ..

## صعوبات الدراسة:

لايخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات،ومن أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث هي:

- صعوبة التواصل بين الطالبين ومع المشرف بسبب الوباء الذي اجتاح البلاد؛

- صعوبة اتمام الإستبيان بسبب قلة الموظفين والعمل بالمنوبات نتيجة الإجراءات المتبعة للوقاية في ظل

هذا الوباء؛

- قلة المراجع التي تتناول العلاقة الإرتباطية و التكاملية بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي.

## منهج الدراسة :

بغية الإحاطة بمعالم إشكاليتنا وتحليل أبعادها، إعتمدنا منهجين في الدراسة هما المنهج الوصفي و المنهج

التحليلي من أجل تأطير الجانب النظري للدراسة باستعمال الكتب وكذا الرسائل و الأطروحات الجامعية،

المجلات المتخصصة ومواقع الأنترنت.

## هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين،الفصل الأول يشمل الجانب النظري و الفصل الثاني

يشمل الجانب الميداني.

**الفصل الأول:** تطرقنا إلى الجانب النظري و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول كان حول

الإتصال التنظيمي و المبحث الثاني فكان حول الولاء التنظيمي والعلاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء

التنظيمي أما في المبحث الثالث فتمثل في الدراسات السابقة حول الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

**الفصل الثاني:** جاء كإسقاط للدراسة النظرية تحت عنوان:

**- دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى-**

- يبدأ هذا الفصل بتقديم مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة وتطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة

حيث إعتمدنا في دراستنا على إستخدام الإستبيان في تحليل المعلومات للوصول للنتائج،ثم مناقشتها

وتفسيرها للوصول إلى النتيجة النهائية للموضوع.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي  
و الولاء التنظيمي



**تمهيد الفصل الأول:**

تعتبر الإتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، ويعتبر ضرورة اجتماعية للتعامل و التواصل بين الأفراد، وعليه يمكن اعتبار الإتصال التنظيمي القلب النابض في المنظمة، فهو يهدف إلى توجيه مختلف السلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة، والذي لاقى اهتمام كبير من الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات التي يجب أن يتصف بها الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل وتحقيق أهدافها بشكل فعّال.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى هذين المتغيرين وسنحاول شرح العلاقة بينهما من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإتصال التنظيمي**

**المبحث الثاني: الولاء التنظيمي و علاقته بالإتصال التنظيمي**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية**

### المبحث الأول : الإتصال التنظيمي

يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية تتمحور حول ماهية الإتصال التنظيمي ، طرق وأساليب الإتصال التنظيمي ومعوقاته.

### المطلب الأول : ماهية الإتصال التنظيمي

#### أولاً- تعريف الإتصال :

أ- لغة: "كلمة مشتقة من كلمة التواصل؛ والتواصل في اللغة من الوصل ويعني ربط الشيء بشيء آخر، ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى الفردين شيء واحد من الفكر والأحاسيس وان تكون هناك لغة مشتركة بينهما".<sup>1</sup>

ب-اصطلاحاً: يعرف الإتصال على أنه : "عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والمشاعر والإتجاهات والأحاسيس بواسطة رموز معينة من طرف المرسل بقصد نقل فكرة معينة".<sup>2</sup>

كذلك يعرف الإتصال بأنه: "عملية تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد".<sup>3</sup>

كما يعرف الإتصال بأنه: "العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسل الرسالة (كائنات حية، وبشر، أو الآلات) في مضامين إجتماعية معينة ، مجرد أو واقع معين".<sup>4</sup> و يعرف كذلك بأنه : "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر".<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإتصال هو عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات والرموز وإرسال المعاني بين طرف وآخر أو أكثر ، وذلك بهدف إحاطة الغير بمعلومات جيدة أو التأثير في سلوك فرد أو جماعة ،من أجل الحفاظ على العلاقات بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو تنظيمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، القاهرة : دار العالمية للنشر و التوزيع، 2003، ص 28.

<sup>2</sup>شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، القاهرة : دار الجامد للنشر و التوزيع، (د.س)،ص 39.

<sup>3</sup>محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة، ، 2005، ص358.

<sup>4</sup>محمد منير حجاب ،الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة :دار النشر و التوزيع، 2007، ص21.

<sup>5</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية :دار الجامعة ، 2005، ص250.

<sup>6</sup>من اعداد الطالبتين .

### ثانيا - تعريف الإتصال التنظيمي :

يعرّف الإتصال التنظيمي على أنه : " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (هابطة ،صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتسيّر عملية التواصل المتواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".<sup>1</sup> ويعرّف على أنه : "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات بين الهابطة،الصاعدة والأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".<sup>2</sup> كذلك الإتصال التنظيمي هو: " ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".<sup>3</sup> كما يعرّف بأنه : "الإتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية".<sup>4</sup> من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن الإتصال التنظيمي هو "عملية تدفق مستمر للرسائل و المعلومات التي تكون ذات مغزى، حيث تحمل هذه الرسائل اتجاهات ومشاعر وأهداف كما أنه عملية من خلالها يتم نقل وتبادل الأفكار والمعلومات الناتجة عن التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطرق رسمية وغير رسمية ، من أجل تكوين علاقات اجتماعية ومن ثم تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية بقاء واستمرار المنظمة أو المؤسسة".<sup>5</sup>

### ثالثا-أهمية الإتصال التنظيمي:

للإتصال التنظيمي دور بارز داخل المنظمة فهو على درجة عالية من الأهمية سواء كان الإتصال رسمي أو غير رسمي حيث أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.<sup>6</sup> وتبرز أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة في النقاط التالية:

- يوفر الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة فرص الإبداع و الابتكار لدى العمال وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم و آرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة ;

<sup>1</sup>فضيل دليو،الاتصال و مفاهيمه و نظرياته ووسائله، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع،2003،ص15.

<sup>2</sup>محمد منير حجاب ،الموسوعة الاعلامية، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع المجلد الأول، 2003، ص35.

<sup>3</sup> Alex MUCHIELLI(a) ,les science de l'information et de la communication,hachet,paris : 2002 p67

<sup>4</sup> ،بسام عبد الرحمان مشاققة، نظريات الاتصال، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع،2001، ص103.

<sup>5</sup> من اعداد الطالبتين .

<sup>6</sup>محمد منير حجاب ،مرجع سابق، ص17.

- يساعد الإتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على إتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل ;
- يساهم الإتصال التنظيمي في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل المنظمة ;
- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التطورات التجديدات التي تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية ;
- يعطي لصانعي القرار في المنظمة الفرصة على الإطلاع المستمر للنشاطات التفصيلية الدقيقة مع توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ;
- يساهم في تعزيز شعور الولاء للمؤسسة ;<sup>1</sup>

#### رابعا :أهداف الإتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات المعتمد من طرفها ،وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة ، حيث تعتبر الإتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مساعدة في تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال التنظيمي لتحقيقها فيما يلي:

1.تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض ومن ثم تفقد التصرفات التنسيق ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

2.المشاركة في المعلومة : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

-تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

3.إتخاذ القرار: يلعب الإتصال دور كبير في عملية إتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار يقوم على تحديد المشاكل وتشخيصها وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد ناجي جوهر،الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، الامارات المتحدة العربية :دار الكتاب الجامعي،2001، ص30.

<sup>2</sup>فضيل دليو و اخرين ،الاتصال في المؤسسة، الجزائر:مخبر علم اجتماع الاتصال،جامعة منتوري فسنطينة،2003، ص87.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن ذكر أهداف أخرى للإتصال فيما يلي:

- نقل آراء وأفكار و وجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.

- إحكام الإشراف على المرؤوسين ، و متابعة أوجه نشاطهم المختلفة، و التأكد من أن كل تصرف قد أداه في الوقت المناسب والأسلوب المحددين له.

-التنسيق بين الجهود في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم و وظائفهم بكفاءة عالية.

- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث يمكنهم من مراعاة الظروف عند قيامهم بوظائفهم.<sup>1</sup>

#### خامسا- أنواع الإتصال التنظيمي :

ينقسم الإتصال التنظيمي إلى إتصال تنظيمي رسمي وإتصال تنظيمي غير رسمي.

##### أ- الإتصال التنظيمي الرسمي :

أ-تعريفه: يعرف الإتصال التنظيمي الرسمي على أنه : "ذلك الذي يتم عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى".<sup>2</sup>

كما يعرف كذلك على أنه : "الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقاً في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة أو هو أيضا الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف اعلاه يمكن أن نعرف الإتصال التنظيمي الرسمي على أنه تلك القنوات الرسمية التي تحدها الإدارة لانسياب المعلومات ، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد ترضها المنظمة .

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات و التقارير و الإجتماعات الرسمية و قد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري وتبعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي و التنفيذ بلوائح معينة.

<sup>1</sup>علاء محمد القاضي و اخرون،مهارات الاتصال، عمان: مكتبة المجمع العربي، 2010، ص25.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و مفاهيم، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع،1997، ص404.

<sup>3</sup>عبد الحميد عطية، و محمد مصدلي،الاتصال الاجتماعي و ممارسات الخدمة الاجتماعية الحديثة، الاسكندرية: 2003،

أ-ب-مهامه :

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة ، وإمكانياتها وتطلعاتها .
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات و الإستفسارات و التوقعات والمقترحات و المشكلات و الشكاوى.
- توضيح التغييرات و التجديدات و الإنجازات .
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات و استقصاء ردود الأفعال .
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف أو خدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.
- تبرز أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي من خلال المهام التي يقوم بها كنشاط إداري تتمثل هذه المهام فيما يلي:

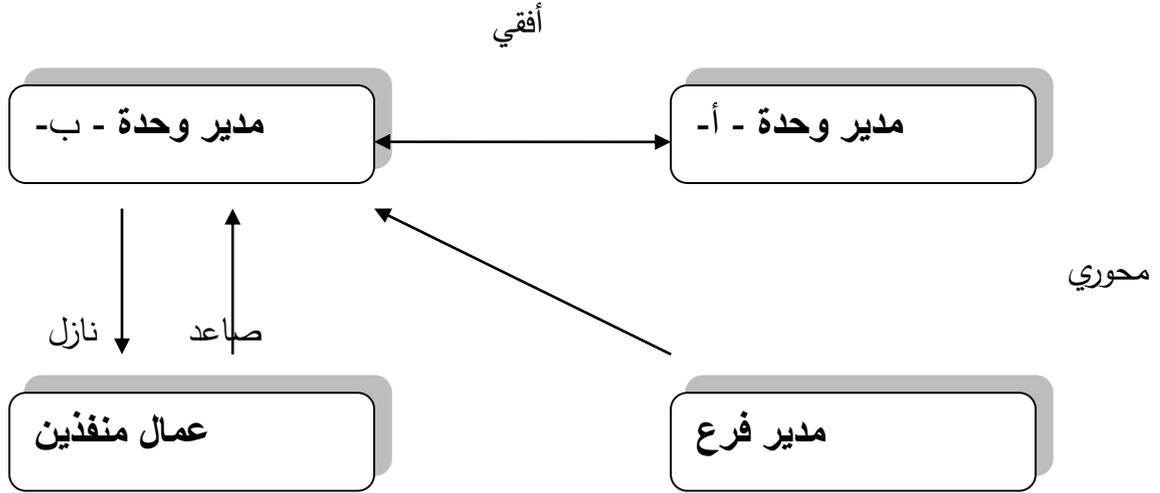
- نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين داخل المنظمة .
- يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة و الموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>هالة منصور ،الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته، الاسكندرية: المكتبة الجامعية الأزاريطة، 2000، ص54.

أ-ج- أشكاله :

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : الإتصال الرسمي و إتجاهاته



المصدر: عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، دار الجامعية، الإسكندرية، 1990 ص 547.

### 1. الإتصالات النازلة :

يتمثل هذا الشكل من الإتصالات من الأعلى إلى الأسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية والتي يمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية ، أما الصورة الثانية لهذه الإتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الإتصالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص48.

وللإتصال الهابط هدفان هما :

أ. توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكه و فهمها.

ب. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.<sup>1</sup>

2. الإتصالات الصاعدة :

يتمثل هذا النوع من الإتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات إتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة ، برنارد (Barnard) ، و فوليت (follet) أكد على أهمية الإتصالات الصاعدة .<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي و ليود" في أربع نقاط هي:

أ.معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم وخططهم المستقبلية.

ب. مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوى و المشاكل التي يعاني منها العامل.

ج. أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

د.معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة<sup>3</sup> .

3.الإتصالات الأفقية :

يتمثل هذا النوع من الإتصالات بالمعلومات التي تنقل بين الإدارة بغية التنسيق و التكامل .

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل ، وهذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>4</sup> .

4.الإتصالات المتعددة الإتجاهات:

تقوم العلاقات الديمقراطية على وجود قنوات مفتوحة بين المستويات المختلفة ، إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسباب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط من الإتصالات في التنظيمات الصغيرة<sup>5</sup> .

<sup>1</sup>محمد يسري ابراهيم دعيس ،الاتصال و السلوك الانساني،سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الاسكندرية،1999، ص183.

<sup>2</sup>جمال الدين لعويسات ،مرجع سابق، ص49.

<sup>3</sup>طريف شوقي فرح و اخرون ،علم النفس و مشكلات الصناعة،القاهرة :دار غريب، (د.س)، ص289.

<sup>4</sup>جمال الدين العويسات ،مرجع سابق، ص49.

<sup>5</sup>لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي ج2 مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع،2006، ص219.

## 2. الإتصال التنظيمي غير الرسمي :

إذا كان الوجه الأول للإتصال هو الإتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الإتصال غير الرسمي و الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيداً عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم و المسارات التي يرسمها ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم وغير ذلك من الأخبار و المعلومات. ويعرف الإتصال غير الرسمي على أنه: "الشبكة التي توجد بين العاملين وتتضمن المعلومات عن الأفراد الزملاء و أعضاء و جماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم و إنجازاتهم تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال تعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه"<sup>1</sup>.

كذلك يعرف على أنه: "الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محدودة و واضحة ، وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة".

### المطلب الثاني: أساليب الإتصال التنظيمي

هناك أساليب عديدة و مختلفة للإتصال التنظيمي تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات، نذكر منها:

#### أولاً: الوسائل الكتابية

هي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات من المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات و توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف C و هي أن تكون: \_ كاملة (complète) \_ مختصرة (courte) \_ واضحة (claire) \_ لطيفة (courtoise) \_ صحيحة (correcte)<sup>2</sup>.

تتمثل الوسائل الكتابية فيما يلي :

أ\_ المذكرات: وهي نوع من أنواع الكتابيات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو لزملائهم لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو لإثبات واقعة أو تقديم إقتراح، وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التنكير ببعض الواجبات<sup>3</sup>.

ب\_ الشكاوى: تشجع المؤسسات المتقدمة موظفيها في التعبير عن الشكاوى والتساؤلات و المشاكل التي يواجهونها في عملهم.

<sup>1</sup>جمال الدين العويسات، مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup>زكرياء الدوري و آخرين، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010، ص217.

<sup>3</sup>فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2012، ص389.

و تعد الشكاوى وسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف و بيئة العمال الواقعة و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تبني بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة و إنجاز الأعمال<sup>1</sup>.

ج\_ التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من الأسفل إلى الأعلى في مختلف مستويات الإدارة و تتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الإتصال على مدى الصدق و الوضوح في عرضها و تحليلها و ما تتضمنه من معلومات<sup>2</sup>.

د\_ ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة و القسم الآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة التي تبقى معلقة لثمانية أيام تقريبا، و هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل<sup>3</sup>.

#### ثانيا: الوسائل الشفوية

و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها يسر و صراحة<sup>4</sup>.  
تتمثل الوسائل الشفوية فيما يلي:

<sup>1</sup> زكية خالد، دور الإتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي-الشرية)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص36.

<sup>2</sup> أمينة عناب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة الأستاذة (دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات، والعلوم الإجتماعية والإنسانية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2013-2014، ص91.

<sup>3</sup> بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008. 2009، ص53.

<sup>4</sup> زكرياء الدوري، مرجع سابق، ص216.

أ\_المقابلات الجماعية: و التي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، ويتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، و مدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء، و درجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي و الثقافي<sup>1</sup>.

ب\_الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر: هو الإتصال وجها لوجه ما بين المرسل و المستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا، و هذا يفسح المجال للمناقشة و فهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من إنفعالات نفسية و حركات جسمية و الوقوف على رد فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفوي المباشر بينهم و بين رؤسائهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معيقات الإتصال التنظيمي

هنالك جملة من الحواجز و العوائق التي قد تحد من فاعلية عملية الإتصال داخل التنظيم، نذكر منها:

#### أ\_ المعوقات النفسية:

تعتبر أخطر المعوقات لأنها لا تظهر على الفرد داخل المؤسسة، فالفرد يقاوم الإعتراف بأوجه النقص في سلوكه و شخصيته و هذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يعلم.

أ- معيقات خاصة بالمرسل: نقص القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة، والنقطة المهمة عدم وضوح الهدف من الإرسال، في الكثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الإتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددا، وهو ما يكون مدعاة للتشويش و التردد.

ب- معيقات خاصة بالمستقبل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل و عدم الترتيب التام لاستكمال الصورة ووضوح الأهداف، وقد يرجع سوء الفهم والنقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل أو يرجع إلى تشويش ذاتي كإشغال المستقبل بأمور حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها.<sup>3</sup>

#### ب\_ معيقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة، شكل، حجم، و معنى المعلومات و الأفكار، و يحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات، أرقام، أشكال، حركات، جمل و غيرها.

ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها نذكر:

<sup>1</sup> أميمة عناب، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص ص 54-55.

<sup>3</sup> زكية خالد، مرجع سابق، ص 50.

-سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

-عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة و مميزة.

-إفنتقار المرسل للقدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسم.

### ج\_معوقات في وسيلة الإتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الإتصال في الكثير من الأحيان،وعليه يجب أن يقوم المرسل باقتناء وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الإتصال.

و من أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الإتصال:

-اختيار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال.

-عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.

-اختيار وسيلة لا تتناسب مع القائمين بالإتصال.

-عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الإتصال.<sup>1</sup>

### د\_معوقات تنظيمية:

\_يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مركز الإتصال و خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة،مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

\_عدم وجود سياسة واضحة لدى الموظفين في المؤسسة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الإتصال أو حضور هذه السياسة.

\_عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات و عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام المعلومات.<sup>2</sup>

\_غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2000، ص ص 361-360.

<sup>2</sup>زكية خالد، مرجع سابق، ص ص 51-52.

<sup>3</sup>زويي فاطمة الزهراء، فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونطراك

مركب تميمع الغاز الطبيعي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص 19.

**هـ\_معوقات بيئية:**

تتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا و تغيرات،فأي تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، و السعي للإستفادة من إيجابياته و تفادي سلبياته. يتأثر الإتصال التنظيمي ببعض هذه المعوقات التي غالبا ما يكون التحكم فيها فوق قدرات التنظيم أو المؤسسة ، و لأنها غالبا ما تكون ذات طبيعة خارجية،فإنها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالإقتصاد القومي،و أيضا المناخ الإجتماعي و السياسي السائد في الدولة. و علينا أن نلاحظ أنها تختلف عن المشاكل و المعوقات الأخرى في أنها خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة،و إن كانت ذات تأثير جوهري على سياسات و اتجاهات كل المنظمة.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: الولاء التنظيمي**

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب أساسية وستتطرق تتمحور حول ماهية الولاء التنظيمي ومراحل والعوامل المساعدة على تحقيقه بالإضافة إلى العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي .

**المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي**

**أولا\_تعريف الولاء التنظيمي:** يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الإلتزام و الإرتباط و النصر،و يعرف مصطلح الولاء كما يلي :

- \_ شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- \_ حاجة من الحاجيات الإجتماعية لدى أي انسان .
- \_ شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- \_ الإخلاص و المحبة و الإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زكية خالد،مرجع سابق ص ص 51-52.

<sup>2</sup>مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة،إتراك للنشر وتوزيع،القاهرة،الطبعة الأولى،2005،ص 45.

وإذا تجاوزنا المعنى اللغوي إلى المعنى الإصطلاحي، فهو مفهوم قديم تطرق له علماء الاجتماع و السلوك حيث حاولوا إعطاء التفسيرات و الاجتهادات القائمة على أن الانسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة و التعاون و الإلتزام و الإخلاص للوصول للغايات و الأهداف، وأشاروا إلى أن الولاء التنظيمي امتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و انتمائته للمجتمع الذي يعيش فيه.

كما تعددت و تباينت تعاريف الولاء التنظيمي التي من أبرزها نذكر:

- \* الولاء التنظيمي هو "على أنه التقييم الإيجابي للمنظمة، و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>
- \* الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو: "شعور ينمو داخل الفرد بالإلتزام إلى المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".<sup>2</sup>
- \* يرى بورتر و زملائه أن الولاء التنظيمي يعرف: " بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، و ارتباطه بها و أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها يكون لديه:
  - \_ اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة.
  - \_ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
  - \_ أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.<sup>3</sup>

\* و ميز بوكانن (buchanan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي :

- 1- الإحساس بالإلتزام: و يظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمها.
- 2- المشاركة و المساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.

<sup>1</sup> www.al3loom.com ، بتاريخ 28 فيفري 2020، على الساعة 14:00.

<sup>2</sup> روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015 ص 8.

<sup>3</sup> مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013، ص 57.

- الإخلاص: وهو الشعور بالارتباط العاطفي و الإنجذاب للمنظمة، المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالإستمرار و العمل في المنظمة في كل الظروف.<sup>1</sup>

\* باختصار يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو "رغبة الموظف الشديدة للإستمرار كعضو في منظمة معينة و استعدادة لبذل مجهود عالٍ لها".<sup>2</sup>

### ثانياً\_ خصائص الولاء التنظيمي:

يتسم مفهوم الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي سنوردها فيما يلي:

- \_ الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الإندماج و التكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة و المنظمة؛<sup>3</sup>
- \_ الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديده بأبعاده أو تجسيده بشكل عادي و ملموس بل هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك و تصرف العاملين تجاه المنظمة؛<sup>4</sup>
- \_ إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم أمر ليس بالسهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارة المنظمات و ذلك لتشابك العوامل و التغيرات التي تؤثر فيه و تساهم في تكوينه؛<sup>5</sup>
- \_ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛<sup>6</sup>
- \_ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم،

<sup>1</sup> BUCHNAN, Building organizational comitment, the socialization of managers in work

organizations, administraitre science quarterly, vol 1974 ,p533-534

<sup>2</sup> www.acofps.com/vb/86689.html بتاريخ 28 فيفري 2020 على الساعة 14:00.

<sup>3</sup> www.hrdiscussion.com بتاريخ 28 فيفري 2020، على الساعة 15:10.

<sup>4</sup> نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة لمدخل الإستراتيجي، المعهد التقني/ الحويجة، 2003 ص 1055.

<sup>5</sup> مروان عفاف، مرجع سابق، ص 9.

<sup>6</sup> حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون (دراسة حالة ملبنة الحضنة)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012 ص 12.

\_ إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلى أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض؛<sup>1</sup>

### ثالثا\_ أهمية الولاء التنظيمي :

إن الإهتمام المتعاظم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجدية على أهميته و ما له من تأثير على حاضر المنظمة و مستقبلها، ومن ابرزها ما يلي :

\_ أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: "يعتبر الإنتماء (الولاء) الوطني ثم المؤسسي و الأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي و تعتبر اليابان مجتمعا و إدارة مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية و دور في عملية الإبداع".

\_ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لتحفز هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أنه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

- يعتبر نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط استراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لها للحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة، و ضمان بقاء الموظف في العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة .<sup>2</sup>

- يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاءً في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كل من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، في الجامعة الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد (3+4)، 2009، ص 292.

<sup>2</sup> حاجي كريمة، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> روان عفاف، مرجع سابق، ص 11.

- يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين و جعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي يعملون بها و يدفعهم إلى العمل بتعاون و حماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- يصنع الولاء القيمة المتفوقة للمؤسسة، و يؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر و الرضا عن أعمالهم.<sup>1</sup>

#### رابعا- أنواع الولاء التنظيمي:

هناك عدة أنواع للولاء التنظيمي تبعاً لنظرة كل مفكر و المدخل الذي اعتمده، وسنحاول حصر أهمها فيما يلي :

أ\_الولاء التلاحمي: يمثل العلاقة السيكولوجية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد و المنظمة التي تنميها المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمة و التي تقر بجهود علمائها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إلى إعطاء البطاقات الشخصية، الضمان الإجتماعي... إلخ

ب\_الولاء العاطفي: يعتبر الولاء رابط أو علاقة معنوية بين الموظف و منظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته لأنه يرى أن هناك توفيق بين أهدافه و قيمه و أهداف و قيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الإلتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.<sup>2</sup>

ج\_الولاء الإغترابي: يطلق عليه الولاء المقيد(السلبى)، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته، ويندمج في عمله دون إرادة أو رغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبى لأن الفرد يعيش حالة صراع و سرعان ما تنعكس على حياته النفسية و المهنية في صورة سلوكيات أداء معينة كالإحترق النفسي، التغيب عن العمل، انخفاض الإنتاج، نقص الكفاءة.

د\_الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة و يحاول تفسيرها و فهمها، و بعدما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته و تطويرها، فإنه يتأثر بها و يزداد ولاؤه و انتمائه للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup>شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص5.

<sup>3</sup>www.researchgate.net، بتاريخ 29 فيفري 2020، على الساعة 20:35..

هـ\_الولاء الأخلاقي(المعياري): هو إلتزام يعبر عنه الفرد من درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق و انسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها مع القيم و المبادئ التي تؤمن و تعمل بموجبها المنظمة التي ينتمي إليها.فكلما كانت هذه القيم و المبادئ منسجمة و متوافقة بين العامل و المنظمة كلما زاد هذا الإلتزام من طرف العامل اتجاه منظمته و الإستمرار في البقاء فيها و التزامة بأنظمتها و تعليماتها و العكس صحيح.<sup>1</sup>

و\_الولاء الموقفي: هذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون الى الولاء على أنه"صندوق اسود" و محتوياته تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية،كالسمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي،و الخصائص التنظيمية و خبرات العمل،بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي،و الحضور و الغياب،و الجهود التي تبذل في العمل،و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

ي\_الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء من وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التعرف داخل المؤسسة،نتيجة استفادتهم من بعض المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك،ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز "للكينر" التي تأخذ بمبدأ الثواب و العقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه،و تجنب السلوك غير المرغوب فيه.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني:مراحل تطور الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه**

#### أولا : مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن تكوين و نمو و تطور الولاء التنظيمي عملية على درجة كبيرة من التعقيد،و قد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث و الدراسة للتعرف على مفهومه و تطوره و مراحل،و فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة :

**أ\_المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة،أي قبل الدخول إلى العمل،و تمتد هذه المرحلة لعام واحد،حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات بمستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل و طبيعة البيئة الإجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار،ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم أو بذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة.

<sup>1</sup>زكية خالد،مرجع سابق،ص58 .

<sup>2</sup>مزوار منوبة،مرجع سابق،ص63 .

**ب\_المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل و البدء فيه،و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل،وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربع أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية،و الخوف من العجز،و ظهور قيم الولاء التنظيمي.

**ج\_المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم،و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل،حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج،ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم أو تقييم عملية التوازن بين الجهود"التكلفة" و الإغراءات المعطاة للأفراد .<sup>1</sup>

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل حيث نجد المرحلة الأولى قبل إلتحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية اي ماتسمى بمرحلة العمل والبدء فيه ، حيث يكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة إثنان او ثلاثة او اربعة سنوات ، إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق مع المبادئ التي تقرها المنظمة وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين ، وبصفة مباشرة تأتي مرحلة الثالثة والأخيرة اي مرحلة الثقة في التنظيم ، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية ، حيث يتقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها كأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>www.hrdiscussion.com، بتاريخ 28 فيفري 2020، على الساعة 15:10.

<sup>2</sup>من اعداد الطالبتين.

## ثانيا : العوامل المساعدة لتحقيق الولاء التنظيمي

هناك عدة عوامل تعمل على تحقيق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى "ستيرز" أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، ورغبات و أهداف معينة ،ويتوقعون في المقابل أن تشغل مهارتهم، وتشبع رغباتهم وتحقق أهدافهم وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولائهم سيزداد أما إذا فشلت المنظمة في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فإن ولائهم التنظيمي سيتأثر ويضعف دون أدنى شك .<sup>1</sup>

ويمكن ذكر أهم العوامل المساعدة في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي فيما يلي:

- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى أسرة العاملين.
- ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوبة من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
- حرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- وجود نظام للحوافز حقيقي وموضوعي وعادل.
- سيادة المناخ الإنساني والعلاقات الإجتماعية الطيبة بين جميع العاملين في المنظمة.
- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أهمية إتاحة الفرص الحقيقية للمشاركة للعاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المنظمة.
- القيادة الديمقراطية تساعد في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ادم غازي العتيبي، آتى الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي، لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت،المجلة العربية،مجلة 11، نوفمبر 1993 .

<sup>2</sup>مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة،القاهرة:إترك للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2005،ص ص 67-68.

## المطلب الثالث: العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي

يلعب الإتصال التنظيمي دورا مهما جدا داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم الرئيسية التي تقوم عليها أي منظمة ،و دور الإتصال يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على ولاء العاملين،فهو يعتبر السبيل الوحيد الذي من خلاله يمكن للفرد لمعرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذلك وضوح الرؤية أو الصورة في حالة وجود أي عقبات أو مشكلات بالمنظمة.

استنادا الى ما توصلنا اليه بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن تفسير وجود علاقة موجبة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي وهذا يرجع الى أن الإتصال يعتبر أحد المحددات الادارية الأساسية لمختلف الأنشطة التنظيمية للمنظمة،كون هذا الأخير يساهم في اعلام المستخدمين بما يحدث داخل المؤسسة و تزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من فهم واجباتهم الوظيفية و التي تنعكس على أدائهم داخل المؤسسة، كما أن التفاعل الفعال بين العاملين في الوسط المهني يدعم العلاقات الانسانية،فكلما كانت بيئة العمل خالية من الضغوط و متوفرة على المعرفة الصحيحة و المعلومات الدقيقة التي يسهل الوصول اليها،يؤدي ذلك الى خلق مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الانسانية و يساهم في رفع الانتماء و الولاء التنظيمي لدى العاملين،كذلك فان شعور العاملين بالأمان الوظيفي و قدرة المديرين على الإتصال مع كافة المستويات و التشجيع على المشاركة دون تردد،له دور مؤثر في نفسية العاملين،خاصة عندما تكون سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة مفيدة و تزيل الحواجز، كما أن الإتصال التنظيمي يقتضي التنوع في الوسائل و هذا الثراء في الوسائل الاتصالية يسمح بتزويد و تغذية العاملين بالمعلومات اللازمة و هذا من شأنه أن ينعكس على بيئة العمل المبنية أساسا على المصداقية و الشفافية في اصدار القرارات،ما يحسن من ادراك العاملين لعملهم و يشجعهم على انجازه بصورة خالية من التعقيدات تشعرهم برضا وظيفي ينعكس على حبهم و انتمائهم و ولائهم للمؤسسة

بالاستناد على نظرية النسق التي تنظر الى التنظيمات بصفقتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية،و أن التنظيمات تتكون من مجموعة أجزاء ( كالأقسام و الوحدات و الفروع و ترتيب السلطة و مستويات المسؤولية و نظام الإتصال و النقابة و البناءات الغير رسمية في التنظيم) التي لها احتياجات من أجل البقاء،فمعوقات الإتصال التنظيمي باعتباره كنسق اجتماعي يرجع الى الخلل في البناء أو الوظيفة الأمر الذي يؤثر بدوره على تحقيق المؤسسة لأهدافها و ضمان ولاء عمالها بها،أي أن أي خلل في بناء أو وظيفة الإتصال تؤثر على الأجزاء الأخرى مما يؤدي الى انخفاض و تدهور معنويات الفرد العامل،و تؤثر في انجازه للعمل و ضعف ولائه التنظيمي و عدم انضباطه المهني.<sup>1</sup>

اذن يمكن القول أن الولاء التنظيمي يزيد بتحسن الإتصال التنظيمي مما يعني أن هناك علاقة طردية حيث كلما زاد الإتصال بالمنظمة بشكل فعال ارتفع مستوى الولاء التنظيمي (ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة التي يعملون بها).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علي بولبداوي،يحي بشلاغم،ممارسات الإتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية،بولاية البويرة، مجلة المعارف(د.م)،العدد 22، 2017،ص ص 119-120.

<sup>2</sup>من اعداد الطالبتين

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

نحاول في هذا المبحث أن نقوم بعرض موجز من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة.

نتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية والمحلية التي تناولت هذه الدراسة.

## الفرع الأول: الدراسات العربية.

أولاً: دراسة إيهاب أحمد عويضة مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

البحث على كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

وخلصت الدراسة إلى جملة النتائج أهمها:

وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم.

ثانياً: دراسة الخشالي محمد مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، الجامعة الأردنية، الأردن، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

تقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود متوسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام و الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري و الولاء العاطفي.
- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب و الولاء المستمر.

### الفرع الثاني: الدراسات المحلية.

**أولاً:** دراسة بوعطيط جلال الدين، رسالة ماجستير بعنوان: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008.2009. تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- معرفة هل للإتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي بالمؤسسة سونلغاز.
- معرفة هل للإتصال الرسمي الصاعد علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال التنفيذيين.
- معرفة هل للمتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تم الكشف عن وجود نمط للإتصال النازل والصاعد بمؤسسة سونلغاز وأهميته كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وإنسياب المعلومة بين الإدارة و العمال.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- ثانياً:** دراسة شريط الشريف محمد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008.2009.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاد علاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- قلة إستخدام الإتصالات الشفوية ماعدا في حالة الإتصالات التي تكون في نفس المستوى أو مايسمى بالإتصال الأفقي.
- إعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الإتصالات الكتابية.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.

أولاً:دراسة kanchana,chutima

بعنوان: "Job satisfaction and organizational commitment the Relationship between .Master of economics and Management sciences, united states of America,2002

تهدف هذه الدراسة إلى:

بحث العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

بحث العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي.

إختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي باختلاف السن.

توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال الجدول التالي يمكن لنا أن نلخص مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الجدول رقم (1) يوضح أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية و الزمانية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
دراسة إيهاب أحمد ماجستير	غزة - فلسطين 2008	الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الألي (SPSS)	تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث: - معالجة متغير الولاء التنظيمي. - إستخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي - الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات - الإعتماد على برنامج الألي (SPSS).	تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في: - المتغير التابع - حجم عينة مجتمع الدراسة - بيئة الدراسة
دراسة الخاشلي ماجستير	الأردن 2003	الإستبانة كأداة للبحث	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث: - معالجة متغير الولاء التنظيمي - الإعتماد على الإستبانة.	تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في: - المتغير التابع - حجم عينة مجتمع الدراسة - بيئة الدراسة.

دراسة بوعطيط جلال الدين ماجستير	عنابة 2008- 2009	الإستبانة (مقابلة)	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث: - معالجة متغير الإتصال التنظيمي.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في: - الإعتماد على المقابلة - حجم عينة الدراسة - بيئة الدراسة.
دراسة شربيط الشريف محمد ماجستير	عنابة 2008- 2009	- الإستبانة كأداة لجمع لجمع البيانات	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث: - معالجتها المتغيرين: الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي - الإعتماد على الإستبانة - إستخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي.	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - أنها تطرقت هذه الدراسة إلى نظريات الإتصال ونظريات الولاء التنظيمي - حجم عينة الدراسة - بيئة الدراسة.
دراسة kanchana chutima Mastet	الولايات المتحدة الأمريكية 2002	- الإستبانة كأداة لجمع البيانات	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث: - معالجة متغير الولاء التنظيمي - الإعتماد على الإستبانة.	تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في: - المتغير التابع - حجم عينة الدراسة - بيئة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن لنا أن نلخص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال: أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، الحدود المكانية و الزمانية للدراسة، الأداة المستخدمة للدراسة.

دراسة إيهاب أحمد عويضة: "أثر رضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأهلية محفصات غزة"، الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها (360) موظفاً، تختلف هذه الدراسة الحالية من حيث متغير التابع وحجم عينة وبيئة الدراسة، وتشابهت من حيث التطرق إلى نفس المتغير و إستخدام نفس المنهج و الأداة.

اما دراسة الخشالي: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الجامعات الأردنية"، الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها (240) عضو، اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وحجم العينة وبيئة الدراسة، وتشابهت من حيث معالجة نفس المتغير و الإعتماد على الإستبانة.

وكذلك دراسة بوعطيط جلال الدين: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، اعتمدت على المقابلة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع ومكان الدراسة، وتشابهت من حيث معالجة متغير الإتصال التنظيمي.

في حين دراسة شريط الشريف محمد: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز"، الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها (83) إطاراً اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية أنها تطرقت إلى نظريات الإتصال و الولاء التنظيمي ومكان الدراسة، وتشابهت من حيث معالجتها لنفس المتغيرين والإعتماد على الإستبيان.

بالإضافة إلى دراسة: kanchana, chutima: "the Relationship between Job satisfaction and organizational commitment management sciences, master of economics and, united states of America, 2002

استخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات إحصائياً، وطبقت الدراسة على (154) عاملاً، وتمثل الإختلاف من حيث حجم العينة وبيئة الدراسة، وتمثل التشابه في: المتغير التابع، الأداة المستخدمة في الدراسة.

## خلاصة الفصل:

يمكننا القول مما سبق بأن عملية الإتصال التنظيمي هي عملية تفاعلية حيوية في المؤسسات إذ يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فهو أساس بناء العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة ويساعد على النشاط و الحركة الجيدة للأعمال، كما يحقق أهداف الأفراد و المنظمة.ومن جهة ثانية يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، فالولاء التنظيمي سلوك تسعى المنظمات إلى تنميته وتحقيقه من خلال العوامل المؤثرة فيه، من أجل ضمان الإستمرار و الرقي بالمنظمة وبلوغ أهدافها.



الفصل الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز  
الولاء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر



**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما، نأتي الآن إلى الجانب الميداني من الدراسة، والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة إتصالات الجزائر بعين الدفلى، وذلك بغرض معرفة أثر الإتصال التنظيمي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعليه من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-عين الدفلى-**

**المبحث الثاني: أدوات و اجراءات تحليلية للدراسة الميدانية**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال تقديم تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، مهامها و أهدافها بالاضاف الى هيكلها التنظيمي .

## المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

## أولاً: التعريف

تعتبر اتصالات الجزائر متعامل تاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، هي شركة ذات أسهم ملك للدولة 100% و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية برأسمال قدره خمس مائة مليون دينار جزائري (50.000.000.000 دج)، تتوفر على قدرة هائلة للنمو سواء في مجال الموارد البشرية أو في مجال الشبكات.

## ثانياً: النشأة

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر.

سجلها التجاري رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي هو 000216299033049.

بندها الضريبي هو 1629383821.

رقم التعريف الإحصائي هو 000216290656936.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف ادارة المؤسسة، فيفري 2020

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، وهي:

- المردودية؛

- الفعالية؛

- جودة الخدمة؛

تمثلت رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

حاليا تُشغَلُ أزيد من 26000 موظف من مهندسين، تقنيين يمتازون بكفاءة عالية في احدث تكنولوجيات تسيير واستغلال الشبكات، كما عملت على توفير الكثير من مناصب الشغل المباشرة أو الغير مباشرة في مختلف فروع القطاع، التركيب، الخدمات (الأكشاك المتعددة الخدمات، مقاهي السبر... الخ)؛ لديها إمكانيات كبيرة حيث تتوفر الشبكة الأرضية على 40000 كم من الحزم الهرتزية الرقمية (FHN) إضافة إلى 30000 كم من الألياف البصرية باستخدام التكنولوجيا على العديد من الموجات الضوئية على ليف ضوئي واحد في الوقت ذاته (SDN) و (DWDM) بطاقة تتراوح بين 2.5 إلى 80 ميغابيت أما شبكة أجي أس.أم.آم الساتل. فتغطي 96.7% من التراب الوطني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف ادارة المؤسسة، فيفري 2020

## المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

### أولاً: المهام

◀ أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية والصوتية.

◀ تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

◀ تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

◀ ربط المناطق المعزولة و المؤسسات المدرسية بالشبكة.

◀ التسويق و العملية التجارية لتحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر، و اكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

◀ وضع نظام إعلامي جديد يسمى: GAIA و الذي يسمح بما يلي:

▪ الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL، التي تتحصل على طلبه

وكل المعلومات الخاصة به و تقوم بتلبية هذا الطلب.

▪ إنهاء تبادل الملفات و الأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، و إتباع

النظام التسييري الجديد.

▪ السماح للزبائن بالاطلاع على فواتيرهم عن طريق الانترنت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف ادارة المؤسسة، فيفري 2020

### ثانيا: الأهداف

دخلت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال للأهداف التالية:

◀ من اجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.

◀ من اجل الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

◀ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

◀ من اجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى:

بههدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي خاص بها ، حيث نجد تنظيم هياكل الوحدة بقرار من وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية محل الدراسة.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف ادارة المؤسسة،فيفري 2020

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: معطيات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

يمكن شرح و توضيح الهيكل التنظيمي للوكالة كما يلي :

**1\_ مدير الوكالة:** يعتبر المسئول الأول في الوحدة عن الأعمال القائمة، فهو يعتبر همزة وصل بين مديريته والمديرية الإقليمية، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، من مهامه مايلي:

- يمارس مهنة التوجيه والرقابة العامة ويطبق كل القوانين على مستوى الوكالة.
- يعمل على التنسيق الجيد بين نشاطات الوحدة في جميع المجالات.
- يسهر على حسن تسيير أعمال الوكالة من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها.

- يمضي كل العقود والوثائق التابعة للوكالة.

## 2\_المكتب الأمر مكتب الترتيب:

وهو يضم مكتبين تتحصر مهمتهما في:

- إعداد ورقة حضور الموظفين.
- إعداد جدولاً للعطل المبرمجة في نهاية كل شهر.
- تسيير يومي لوضعية المؤسسة من خلال لوحة التحكم عن طريق إحصائيات لرقم أعمال الوكالة.
- إرسال اللاحصائيات المنجزة يومياً إلى العملياتية (UOT) والمديرية الإقليمية.
- استقبال الرسائل (البريد الصادر والبريد الوارد) بمختلف أنواعه سواء كان هاتفي، تلكس، أو بريد عادي.

- استقبال الزبائن حسب نوعية ودرجة وأهمية الملف.

- تصنيف ملفات الزبائن المودعة لدى مكاتب الاستقبال (FRONT OFFICE)

## 3\_المحاسب: وهو مكتب مهم وحساس بالنسبة للوكالة حيث يقوم بالمهام التالية:

- مراقبة A37: وهي عبارة عن جداول مالية تسجل عليها جميع المقبوضات المودعة من طرف الزبائن لدى مراكز بريد الولاية.
- التقارب المحاسبي: مقارنة ومقارنة الأرقام و المبالغ الإجمالية المسجلة في A37 مع أرصدة صك 500 المرسله من طرف مراكز البريد.
- التأكد من التحويل: يكون من خلال ترصيد حساب المدين لبريد الجزائر نحو حساب الدائن للاتصالات الجزائر.
- المصادقة: هي التأشير على ورقة A37 بعد التأكد النهائي من تطابق الأرقام.

- تسيير بطاقات مسبقة الدفع الخاصة بالهاتف الثابت.

\* BACK OFFICE / FRONT OFFICE : وهما يمثلان شرطان من الإدارة احدهما داخلي والآخر خارجي.

### 1- مكتب خارجي (FRONT OFFICE):

وهي المتواجدة في قاعة الاستقبال حيث يقوم كل مكتب بوظيفته المتمثلة في:

- رئيس مصلحة الزبائن: يقوم بالإشراف على مكاتب الاستقبال، كما انه يستقبل الزبائن في حالة وجود مشاكل بين الزبائن و مكاتب الاستقبال و تسوية أولية لمحاسبة الفواتير.

- الوسيط: يديرها عون واحد داخل قاعة الاستقبال من خلال توجيهه وإرشاده للزبائن.

- مكتب متعدد المهام: حيث يوجد مكاتبين موجهان لخدمة الزبائن العاديين ومكتب آخر خاص ب KM أو ما يعرف بكشك متعدد الخدمات، وتعمل هذه المكاتب على:

\* مراقبة التعطلات (DERANGEMENT).

\* إدراج امتيازات إضافية: كاشف الرقم، حذف الخط الدولي...الخ.

\* تحويل الخط الهاتفي.

\* توقيف مؤقت أو نهائي للخط الهاتفي.

\* طلب خط هاتفي جديد.

\* إعادة جدولة الفاتورة.

**مكتب ADSL:** وهو خاص بخدمة الانترنت تحت اسم (FAWRI) الذي لا يتطلب استعمال الهاتف، وينحصر دور هذا المكتب في:

- استعمال الملفات وإمضاء العقود.

- التعطلات الخاصة بشبكة الانترنت.
- تحويل خط ADSL وتوقيفه بشكل مؤقت أو نهائي.
- الإعلان من خلال تقديم الكتالوجات للتعريف بهذه الخدمة.
- تسيير و بيع بطاقات DJAWAB التي تتطلب استعمال الهاتف.

### مكتب WIRELESS LOCAL LOOP(WLL):

يشرف عليه مهندس تقني متخصص في الهاتف الثابت اللاسلكي ويقوم بالمهام التالية:

- صيانة الأجهزة وبرمجتها.
  - إدخال تعديلات عليها CONFIGURATION.
  - البيع.
  - تسيير ومراقبة عملية السداد وهو المسئول عن عملية قطع الخط وإعادةه.
  - تخصيص الأرقام لتكوين الزبون.
- الصيدوق:** وظيفة تقليدية تتمثل في تحصيل الفاتورات يوميا بواسطة النقود و الصكوك البنكية.

### 2- مكاتب BACK OFFICE (الداخلي): ويشمل عدة مكاتب هي:

- رئيس مصلحة التجارة: ويشرف على:
  - \* متابعة و معالجة ملفات الزبائن الجدد.
  - \* معالجة الملفات المؤهلة والخاصة ب: المبيعات، التنازلات، تغيير الرقم الهاتفي، تصحيح الأخطاء الناتجة عن تعطل الملفات ضمن المعلومات، التجميع (الخطوط)، مراقبة طلبات الخدمات المكلف بها مكتب البرمجة، الإحصائيات بكل أنواعها.
- مكتب طلبات الزبائن: يشرف عليه ثلاث أعوان ينحصر دورهم على:

\* استقبال الرسائل والطرود.

\* استقبال الملفات المستعصية.

- مكتب **KMS**: وهو خاص بالأكشاك وينطبق دوره على:

\* الاستقبال وتسيير الملفات.

\* البرمجة، المعالجة، التغييرات، التحويلات والتنازلات.

\* الاستدعاء.

- مكتب الحسابات الضخمة: يشرف عليه عونين ويختص بالتعامل مع المؤسسات والشركات الكبيرة،

وعمله مماثل لمصلحة التجارة المتمثل في :

\* منح الخطوط الهاتفية العادية وإنشاء ترابطان خاصة بالمؤسسة (telax) (megzback)

كالبنوك مثلا.

\* تقديم الفاترات التي تكون شخصا من طرف مهندس الأعمال الذي يتفق معهم حول كيفية

السداد الذي لا يكون نقدا مع المؤسسات العمومية وإنما عبر المراقبة المالية فالخزينة التي تتكفل بالدفع

النهائي.

\* كما يقوم مهندس الأعمال كذلك بمهمة الإعلان في هذه المؤسسة قصد الترويج بخدمات الوكالة

التجارية مثل: ACT؛ ADSL...الخ.

- مكتب مراقبة وتطهير الانحرافات: يقوم بالمراقبة الدقيقة للملفات التي تعرضت للأخطاء أو

الوضعيات التي يكتنفها غموض.

- رئيس مصلحة المالية: وتكمن مهنته في:

\* التكفل بتصحيح الأخطاء الواردة في النظام العمومي (LITIGE).

\* المصادقة النهائية على صحة الأرقام المسجلة في نظام المعلومات.

\* كما انه يشرف على مكاتب وظائفها كما يلي:

\_ مكتب المنازعات: تسيير حالات عدم السداد.

\_ مكتب الفوترة و التغطية ،مهمته:

- مراقبة تقارب الأرقام ومقارنتها يدويا.

- تصنيف A37 حسب التسلل الزمني.

\* معالجة وقبض المدفوعات: تسجيل المستحقات المدفوعة على نظام المعلومات.

\* تسيير المحفظة الخاصة بالوكالة وإعداد A37 إلى المحاسب لتسجيلها ضمن الدورة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : أدوات و اجراءات تحليلية للدراسة

في هذا المبحث سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة و أدوات جمع البيانات، بالإضافة الى تحليل نتائج الاستبيان بعد تفرغها ثم نتطرق الى أهم النتائج التي تم التوصل اليها .

#### المطلب الأول :أساليب و أدوات الدراسة

##### أ-طريقة الدراسة :

يتناول هذا المطلب المنهجية المتبعة و أدوات جمع البيانات و كيفية تحديد مجتمع و عينة الدراسة، بناءا على طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى للوصول اليها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة المدروسة و التعبير عنها كميا و كيفيا،وقد جمعت هذه الدراسة بين الأسلوبين الكمي و النوعي من أجل جمع البيانات التي نحتاجها للاجابة عن فرضيات الدراسة، كما يلي :

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف ادارة المؤسسة،فيفري 2020

- 1- طريقة توزيع الاستبيان: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع المعلومات، من خلال القيام بتوزيعه شخصيا على موظفي المؤسسة محل الدراسة
- 2- حجم عينة الدراسة: قمنا بتوزيع 30 استمارة موجهة الى موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد تحصلنا على 30 استمارة مملوؤة من أصل 30 استمارة تم توزيعها.

#### ب- أدوات جمع المعلومات :

تم الاعتماد في الدراسة على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، و مختلف الوثائق المتاحة لديهم التي سمحت بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، استخدمنا كذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، كما اعتمدنا على برنامج لتحليل بيانات الاستبيان، وذلك لتفريغ جميع البيانات فيه و ترميز الاجابات و تحليلها احصائيا، حيث استخدمنا التكرارات و النسب المؤوية و معاملات الارتباط.

#### ج- تصميم الاستبيان :

يتكون الاستبيان من العناصر التالية :

الرسالة التعريفية: تحوي معلومات تفصيلية عن المؤسسة الجامعية، الطالبين و المشرف، بالإضافة الى الهدف المرجو من هذا السبيان، من أجل جذب انتباه المبحوث الى أهمية هذه الدراسة وتحفيزه على الاجابة.

محاوور الاستبيان : قسمنا الاستبيان الى أربعة محاور، المتمثلة فيما يلي:

- المحور الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوثين؛
- المحور الثاني: أسئلة خاصة بواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- المحور الثالث : أسئلة خاصة ب مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- المحور الرابع : أسئلة خاصة بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الإستبيان

سيتم فيما يلي تقديم نتائج الإستقصاء في شكل جداول متبوعة بتحليل :

المحور الأول : تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (2) : الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

البيان	الجنس		السن		المستوى التعليمي		الخبرة
	21	%70	6	%20	3	10.0 %	
ذكر	21	%70	6	%20	3	10.0 %	
أنثى	9	30 %	11	36.7 %	12	40.0 %	
من 20 الى 29 سنة			11	36.7 %	10	33.3 %	
من 30 إلى 39			2	6.7 %	4	13.3 %	
من 40 إلى 49					1	3.3 %	
أكثر من 50							
أقل من الثانوي							
تقني سامي							
ليسانس							
ماستر							
دكتوراه							

أقل من 5 سنوات								5	16.7 %
من 5 الى 10 سنوات								13	43.3 %
من 11 الى 15 سنة								8	26.7 %
من 16 الى 20 سنة								2	6.7 %
أكثر من 20								2	6.7 %
المجموع	30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %	100 %

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة غالبيتها ذكور، تتراوح أعمارهم من 30 الى 49 سن ، متحصلين على شهادة تقني سامي و ليسانس نظرا لطبيعة العمل ، و أكثرهم ذوي خبرة من 5 الى 10 سنوات أي نعتبر أنهم في المرحلة الثالثة للولاء .

المحور الثاني : تحليل بيانات الأسئلة المتعلقة بواقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين الدفلى -

هل هناك عملية اتصال داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (3) : وجود اتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
86.7 %	26	نعم
13.3 %	4	لا
100 %	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابو ب"نعم" بنسبة 86.7% و هذا ما يؤكد وجود عملية اتصال على مستوى المؤسسة بطبيعة الحال ، وكانت اجابة الأقلية المتبقية من العينة بنسبة 13.3 % ب "لا" .

إذا كانت الاجابة بنعم، ما نوع الاتصال المستخدم على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم (4) :نوع الاتصال المستخدم على مستوى المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
43.3 %	13	اتصال رسمي
46.7 %	14	اتصال غير رسمي
10.0 %	3	كلاهما
100 %	30	المجموع

Spsس المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال الجدول نلاحظ أن 46.7 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد في المؤسسة، ونسبة 43.7 % أجابو بأنه الاتصال الغير رسمي هو المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونسبة 10 % ترى أنه كلا النوعين يستخدمان في المؤسسة .

3- ما هي الوسائل التي تنقل بها الادارة القرارات الصادرة في مؤسستكم؟

الجدول رقم (5) : الوسائل المستعملة لنقل القرارات الصادرة من الادارة في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
% 18.6	8	التقارير و المنشورات الكتابية
% 23.3	10	اللقاءات و الاجتماعات
% 25.6	11	الخطابات الرسمية
% 9.3	4	الهاتف
% 2.3	1	الفاكس
% 11.6	5	الأنترانات "شبكة داخلية"
% 9.3	4	البريد الالكتروني
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

Sps المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا الى الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة اختاروا "الخطابات الرسمية" بنسبة 24.6 % نظرا لكونها أكثر جدية رغم استغراقها للوقت، تليها "اللقاءات و الاجتماعات" بفارق فرد واحد بنسبة 23.3 % و ذلك لسهولتها و سرعتها رغم أنها أقل ضمانا من الوسائل المكتوبة الا أنها تسمح بالاتصال الشخصي الذي يحفز تبادل الآراء و الأفكار، تليها وسيلة "الأنترانات" بنسبة 11.6 %، ويتشارك بنسبة 9.3 % "الهاتف" و "البريد الالكتروني" المرتبة ما قبل الأخيرة، اما النسبة الضئيلة من مجموع الفئة تعود الى "الفاكس" هو الأقل استخداما بنسبة 2.3 % ، و عليه فكل فرد يستخدم الوسيلة الملائمة و هذا حسب طبيعة و احتياجات عمله.

4- ما هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ؟

الجدول رقم (6) : الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

النسبة	التكرار	البيان
% 16.2	6	التقارير و المنشورات الكتابية
% 13.5	5	اللقاءات و الاجتماعات
% 32.4	12	الخطابات الرسمية
% 13.5	5	الهاتف
—	—	الفاكس
% 5.4	2	الأنترانات "شبكة داخلية"
% 18.9	7	البريد الالكتروني
<b>% 100</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية العينة من المستجوبين بنسبة 32.4% يفضلون "الخطابات الرسمية" كالوسيلة الأكثر فعالية للاتصال في المؤسسة نظرا لدقتها ووضوحها حيث تسهل عملية فهم و توصيل المعلومات، يليها البريد الالكتروني بنسبة 18.9% لسهولته و سرعته، يتشارك بعدها الوسيطتين "اللقاءات و الاجتماعات" و "الهاتف" نفس النسبة المقدرة ب 13.5% لكل منها، ونرى ان وسيلة "الأنترانات" اختيرت من قبل القلة بنسبة 5.4% ، مع عدم تسجيل أي اجابة على احتمال "الفاكس" ، اذا يمكن القول أن وسائل الاتصال الكتابية هي الأكثر فعالية في إيصال المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر .

5- هل تهتم الادارة بايصال المعلومات الى كل المستويات؟

الجدول رقم (7): اهتمام الادارة بايصال المعلومات الى كافة المستويات

النسبة	التكرار	البيان
13.3 %	4	دائما
70.0 %	21	أحيانا
13.3 %	4	نادرا
3.3 %	1	أبدا
<b>100 %</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

اعتمادا على النسب الظاهرة في الجدول، يمكن القول أن ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بايصال القرارات و المعلومات الى موظفيها في كل المستويات حيث ان أغلب الأفراد البالغ عددهم 21 فردا أجابو ب"أحيانا" بنسب 70 % ،تليها "دائما" بنسبة 13.3 %، ونفس النتيجة بالنسبة ل"نادرا"، و صرح فرد واحد ب "أبدا" بنسبة 3.3 % .

6- هل القرارات الادارية التي تصدرها الادارة في مؤسستكم تخدم مصالح الموظفين؟

الجدول رقم (8) : القرارات الادارية تخدم مصالح الموظف

النسبة	التكرار	البيان
% 3.3	1	دائما
% 93.3	28	أحيانا
% 3.3	1	نادرا
—	—	أبدا
<b>% 100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه ، يتبين لنا أن القرارات الادارية التي تصدرها ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر تخدم مصالح الموظفين في أغلب الأحيان و تهتم بهم و هذا ما أكده الـ 28 فرد الذين أجابوا بـ"أحيانا" بنسبة 93.3 % ، و أقلية أفراد العينة بنسبة 3.3 % أجابوا بـ"دائما" و"نادرا"، و لم تسجل أي نسبة في "أبدا" .

7- ما هي أهم أسباب اتصالكم برؤسائكم؟

الجدول رقم (9) : أسباب الاتصال بالرؤساء

النسبة	التكرار	البيان
85.3 %	29	توضيحات و استفسارات فيما يخص العمل
14.7 %	5	تظلمات و شكاوى
100 %	34	المجموع

Spsس المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

تشير المعطيات أعلاه أن هناك تفاوت بين نسب الموظفين الذين يتصلون برؤسائهم لطلب توضيحات و استفسارات فيما يخص العمل بنسبة 85.3 % وبين من يتصلون برؤسائهم نادرا بسبب التظلمات و الشكاوى بنسبة 14.7 %، استنادا لهذه النسبة القليلة يمكن القول انه نسبة المشاكل و التوترات ضعيفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

8- هل يأخذ رؤساء العمل ملاحظاتكم بعين الاعتبار؟

الجدول رقم (10) : أخذ رؤساء العمل ملاحظات المرؤوسين بعين الاعتبار

النسبة	التكرار	البيان
3.3 %	1	دائما
36.7 %	11	أحيانا
56.7 %	17	نادرا
3.3 %	1	أبدا

المجموع	30	% 100
---------	----	-------

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا على الجدول، يتضح لنا أن 56.7% من العينة صرحو بأنه يتم "نادرا" أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار من قبل رئيس العمل ، و نسبة 36.7% من أفراد العينة اختاروا "أحيانا"، و الأقلية بنسبة 3.3% لكل من "دائما" و "أبدا" ، وهذا حسب خبرة و معارف الخاصة بكل فرد التي تخول لادارة بالاعتماد على آرائه و ملاحظاته أم لا .

9- هل تتصل برؤسائك في حالة مواجهتك لمشاكل ؟

الجدول رقم (11) : اتصال الموظف برئيسه في حالة مواجهته لمشاكل

النسبة	التكرار	البيان
% 70.0	21	نعم
% 30.0	9	لا
% 100	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الفئة بنسبة 70% يتصلون برؤسائهم عند مواجهتهم لأزمات أو مشاكل في العمل ، و هذا راجع لطبيعة عملهم في مجال الادارة و قريهم من الرؤساء ، وهذا يبين أهمية الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى ، أما نسبة 30% من أفراد العينة كانت اجابتهم بأنهم "لا" يتصلون برؤسائهم في حالة مواجهتهم لمشاكل .

10- هل ترى بأنه يمكن تشكيل علاقات غير رسمية بين المسؤول و الموظف؟

الجدول رقم (12) : امكانية تشكيل علاقات غير رسمية بين المسؤول و الموظف

النسبة	التكرار	البيان
% 50.0	15	نعم
% 50.0	15	لا
% 100	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا للنسب الموضحة أعلاه، نلاحظ أن اجابات المبحوثين منقسمة الى نسبتين متساويتين، حيث يرى نصف المبحوثين البالغ عددهم 15 فرد أي نسبة 50 % أنه يمكن تشكيل علاقات غير رسمية مع المسؤول نظرا لطبيعة و صفات المسؤول حيث يشجع على الاتصال و حسن العاملة و التمتع بالمبادئ و القيم الأخلاقية، وفي المقابل صرح النصف الثاني من العينة بعدم امكانية تشكل علاقات غير رسمية مع المسؤول و تفضيل ابقاء علاقة رسمية في اطار العمل داخل المؤسسة .

المحور الثالث : مؤشرات الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

11- ما سبب بقائكم في هذه المؤسسة؟

الجدول رقم (13) : سبب بقاء الموظف في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
% 22.6	7	صعوبة الحصول على عمل اخر
% 22.6	7	حاجتك للعمل
% 35.5	11	الحفاظ على منصب العمل

16.1 %	5	تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى
00.0 %	0	الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة
3.2 %	1	تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهدافكم
100 %	31	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 35.5 % ، صرحوا بأن سبب بقائهم في مؤسسة اتصالات الجزائر هو الرغبة في الحفاظ على منصب عملهم الحالي ،تليها نسبة 22.6% من أفراد العينة يقرون بأن صعوبة الحصول على عمل آخر هو سبب بقائهم ، و نسبة 22.6 % أخرى تصرح أنه بسبب حاجتهم للعمل ، اما نسبة 16.1 % من العينة فيصرحون بأنهم في هذه المؤسسة بسبب تقديمها لمزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى ، و فرد واحد من العين بنسبة 3.2 % حيث يصرح بأن السبب هو رغبته في تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهدافه .

12- هل تشعرون بالفخر و الاعتزاز عند القول أنكم فرد من هذه المؤسسة؟

الجدول رقم (14) : فخر الموظف بالانتساب للمؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
93.3 %	28	نعم
6.7 %	2	لا
100 %	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا للنسب الموضحة أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة بنسبة 93.3 % يشعرون بالفخر و الاعتزاز عند قولهم أنهم ينتمون لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على مدى ارتباطهم بالمؤسسة و احساسهم بالانتماء و توافق قيمهم مع قيمها ، كما نلاحظ أن 6.7 % من أفراد العينة لا يفخرون بكونهم ينتمون للمؤسسة، مما يدل على عدم احساسهم بالانتماء ، ان كل ما سبق دليل على شعور أغلبية الموظفين بالولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر .

13- هل ترغبون في قضاء ما تبقى من حياتكم المهنية في مؤسستكم الحالية؟

الجدول رقم (15) : رغبة الموظف في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة

الحالية

النسبة	التكرار	البيان
93.3 %	28	نعم
6.7 %	2	لا

المجموع	30	% 100
---------	----	-------

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول، ان أغلبية الأفراد من العينة بنسبة 93.3% يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم العملية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يبين شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة و في المقابل، 6.7% من المبحوثين يقرون بانه لا توجد لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة لعدم شعورهم بالانتماء لها.

14

الجدول رقم (16) : مدى استعداد الموظف لتقديم مجهود أكبر لتحقيق اهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
% 63.3	19	نعم
% 36.7	11	لا
% 100	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول، ان أغلبية الأفراد من العينة بنسبة 63.3% مستعدون لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا راجع الى كفاءتهم ورغبتهم في تطوير مؤسستهم، وهذا ما يبين شعورهم بالانتماء و الولاء لها، في المقابل، 36.7% من المبحوثين يقرون بانهم غير مستعدين لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا راجع غالبا لضغوطات العمل و التعب الناتج عنه .

15- هل تشعرون أن قيم المؤسسة تتطابق مع قيمكم؟

الجدول رقم (17) : الشعور بتطابق القيم مع المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
% 60.0	18	نعم
% 40.0	12	لا
% 100	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 60% أجابوا بأن هناك توافق بين قيمهم و قيم مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يدل على انتمائهم للمؤسسة و سعيهم لتحقيق أهداف مشتركة، في المقابل نجد نسبة 40% من أفراد العينة أجابو بأنه لا يوجد توافق بين قيمهم و قيم مؤسستهم، هذا ما قد يولد لديهم عدم الاستقرار ، اذن نستنتج أنه لأغلبية المبحوثين شعور بالولاء للمؤسسة .

16- هل تشعرون أن هناك ارتباط نفسي بينكم وبين المؤسسة؟

الجدول رقم (18) : حقيقة الارتباط النفسي بين الموظف و المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
% 63.3	19	نعم
% 36.7	11	لا
% 100	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا الى النسب المبينة أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 63.3 % يقرون بأنه يوجد ارتباط نفسي بينهم و بين مؤسسة اتصالات الجزائر، في المقابل كانت اجابة 36.7 %

من العينة تصرح بانهم لا يشعرون بأي ارتباط نفسي مع مؤسستهم ، من هنا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بالانتماء و الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر .

17- هل انتم على استعداد لترك عملكم بسهولة في حالة وجدت وظيفة أفضل؟

الجدول رقم (19) : استعداد الموظف لترك عمله في حالة وجود وظيفة افضل

النسبة	التكرار	البيان
60.0 %	18	نعم
40.0 %	12	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 60 % مستعدون لترك وظيفتهم في حالة حصولهم على وظيفة أفضل نظرا للمزايا و المكافآت التي توفرها لهم الوظيفة الأخرى ، ونجد نسبة 40 % من أفراد العينة ليسو على استعداد لترك عملهم في حالة وجود وظيفة أفضل ، بسبب ولائهم للمؤسسة نظرا لشعورهم بالاستقرار و الأمان الوظيفي اضافة للارتباط النفسي بمؤسسة اتصالات الجزائر .

18- اذا كانت اجابتك بنعم فما سبب ذلك؟

الجدول رقم (20) : سبب ترك الموظف لعمله في حالة وجود وظيفة أفضل

النسبة	التكرار	البيان
84.2 %	16	المزايا المادية
15.8 %	3	المزايا المعنوية
100 %	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

استنادا الى النسب الموضحة في الجدول أعلاه، نرى أنه من بين الـ 60 % المستعدين للتخلي عن مؤسستهم في حال وجود وظيفة أفضل، 84.3 % منهم اجابوا ان المزايا المادية هي السبب الرئيسي للتخاي عن الوظيفة الحالية، أما 15.8 % من أفراد العينة فمستعدين للتخلي عن وظيفتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بسبب المزايا المعنوية، وهذا ما يبين أن المزايا المادية محفز قوي لبقاء الموظف في المؤسسة والمحافظة عليه .

#### المحور الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي

- 19 ما رأيكم في عملية الاتصال في مؤسستكم؟

الجدول رقم (21) : نوعية الاتصال بالمؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
30.0 %	9	جيدة
56.7 %	17	حسنة
13.3 %	4	متوسطة
—	—	ضعيفة
100 %	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

نلاحظ من الجدول أن اغلبية الفئة بنسبة 56.7 % صرحو بأن عملية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر "حسنة"، وان 30 % من أفراد العينة اجابو بأنها "جيدة" في حين أن 13.3 % من المبحوثين أقرروا أن عملية الاتصال في مؤسستهم "متوسطة"، في حين أنه لم تسجل اجابة تفيد بان عملية الاتصال "ضعيفة"، فنستنتج أن أغلبية الموظفين راضين عن عملية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

20- كيف تحافظ الإدارة على مصلحة الموظفين ؟

الجدول رقم (22): كفاءة حفاظ المؤسسة على الموظفين

النسبة	التكرار	البيان
61.8 %	21	تقديم حوافز معنوية
38.2 %	13	تقديم حوافز و مكافآت مادية
100 %	34	المجموع

المصدر: Spss من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد الفئة بنسبة 61.8 % يصرحون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تقديم حوافز معنوية للحفاظ على مصلحة الموظفين فهذا محفز من أجل تعزيز الشعور بالانتماء و التأقلم و الراحة النفسية في بيئة العمل ، كما نجد نسبة 38.2 % من العينة يصرحون بأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز و مكافآت مادية للحفاظ على الموظفين وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء لدى الموظف لزيادة جهوده .

21- هل تسمح الإدارة لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين؟

الجدول رقم (23) : السماح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين

النسبة	التكرار	البيان
73.3 %	22	نعم
26.7 %	8	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: Spss من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال المعطيات أعلاه يتضح ان أغلب أفراد الفئة بنسبة 73.3 % يقرون بأن الادارة تسمح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات لمناقشة وضع الموظفين ، مما يدل على اهتمام الادارة بموظفيها، فيما أن 26.7 % من أفراد العينة أجابو بأن ادارة المؤسسة لا تسمح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات لمناقشة وضعهم مما يدل على أن الادارة تهتم بوضع التعليمات و التوجيهات لتحقيق مصالحها فقط .

22- هل تسمح لكم الادارة بابداء رأيكم و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

الجدول رقم (24) : سماح الادارة للموظف بالمشاركة في عملية اتخاذ قرارات خاصة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
70.0 %	21	نعم
30.0 %	9	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلبية افراد الفئة بنسبة 70 % يصرحون بأن الادارة تسمح لهم بابداء رأيهم و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر نظرا للخبرة المهنية وحسب طبيعة القرارات الادارية ، و نجد 30 % من العينة يصرحون بأنه لا يتم اشراكهم في القرارات المتعلقة بالمؤسسة و لا يبدون رأيهم نظرا لنقص الخبرة الكافية و عدم وصولهم للدرجة التي يمكن ان يستشيرهم فيها رؤسائهم .

23- حسب رأيكم هل توفير المعلومات و الاتصال في مؤسستكم يساهمان في اتخاذ قرارات تحقق اهداف المؤسسة؟

الجدول رقم (25) : رأي الموظف في مساهمة الاتصال في اتخاذ قرارات تحقق أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
93.3 %	28	نعم
6.7 %	2	لا
100 %	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

من خلال المعطيات المقدمة أعلاه نلاحظ أن أغلبية العينة بنسبة 93.3 % تؤكد أن توفير المعلومات و الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر يساهمان في اتخاذ قرارات تحقق أهداف المؤسسة ، حيث أن وضوح و توفر المعلومات يساعد الموظف على الفهم الجيد لها مما يخول له تأدية عمله بدقة و سرعة و اتقان أكثر، كما أنها تفتح قنوات للحوار و مناقش القرارات و تبادل الأفكار، هذا بدوره يولد علاقات انسانية جيدة بين الموظفين حيث يعم الشعور بالاندماج و الانتماء، أما نسبة 6.7 % من العينة صرحوا بأن الاتصال و توفير المعلومات لا يجعل القرارات تحقق أهداف المؤسسة .

29- هل يزيد الاتصال بالإدارة في مؤسستكم شعوركم بالانتماء؟

الجدول رقم (26): علاقة زيادة الاتصال بالادارة و شعور الموظفين بالانتماء

النسبة	التكرار	البيان
76.7 %	23	نعم
23.3 %	7	لا
100 %	30	المجموع

Spss المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الآلي

يتضح من خلال المعطيات المقدمة أن أغلبية العينة بنسبة 76.7 % يقرون بأن الاتصال بالادارة يعزز من شعورهم بالانتماء لمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال اهتمام الادارة بالموظفين ووضعهم بالاضافة لتعزيز شعورهم بالاستقرار من خلال فتح قنوات الحوار مع الادارة لطرح مشاكلهم و ايصال المعلومات لهم في الوقت المناسب، كما نلاحظ أن 23.3 % من العينة أجابوا بأن الاتصال بالادارة لا يساهم بالشعور بالانتماء من خلال أن الادارة لا تهتم سوى بتحقيق مصالحها من خلال وضع التعليمات و التوجيهات لسيرورة العمل .

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق تم التوصل للنتائج التالية :

- أوضحت الدراسة وسائل الاتصال الفعالة التي تنقل الادارة بواسطتها القرارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى.
- بينت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بايصال المعلومات الى كافة المستويات الادارية.
- كشفت الدراسة أن القرارات التي الادارية التي تصدرها ادارة المؤسسة تخدم مصالح الموظفين و تهتم بهم.
- يتصل الموظفون برؤسائهم غالبا لطلب توضيحات و استفسارات فيما يخص العمل.
- أوضحت الدراسة أن رؤساء العمل لا يتقبلون ملاحظات و اقتراحات الموظفين الا نادرا .
- كشفت الدراسة أن أغلبية موظفي اتصالات الجزائر بعين الدفلى باقون في المؤسسة حفاظا على منصب العمل،و أنهم يفخرون بالانتساب للمؤسسة و يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية فيها.
- شعور الموظف بتطابق قيمه مع قيم المؤسسة مع وجود ارتباط نفسي بينهم و بين المؤسسة.
- بينت الدراسة استعداد الموظفين لترك عملهم في حالة وجود وظيفة أفضل بسبب المزايا المادية.
- هناك رضا من طرف الموظفين عن عملية الاتصال في المؤسسة.
- كشفت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى تحافظ على الموظفين بتقديم حوافز معنوية.
- تسمح الادارة لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين في المؤسسة.
- بينت الدراسة سماح ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى للموظف بالمشاركة في عملية اتخاذ قرارات خاصة بالمؤسسة .
- يرى الموظفون أن الاتصال يساهم في اتخاذ قرارات تحقق أهداف المؤسسة .

## خلاصة الفصل:

بعد اجرائنا للدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى، والتي تطرقنا فيها الى أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، باستعمال الوسائل اللازمة لذلك من الاستبيان الذي تم توزيعه على العمال، حيث تضمن أربع محاور، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية، المحور الثاني لواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة، المحور الثالث لمؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة، أما المحور الرابع فاشتمل على علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الاشكالية الرئيسية، كما تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي الذي تم فيه عرض و تحليل النتائج المستخرجة من البرنامج الآلي SPSS، تبين لنا أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي.



خاتمة



**الخاتمة:**

بعد تطرقنا لموضوع أثر الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، و إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة به، اتضح أن الإهتمام بموضوع الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي أصبح أمراً ضرورياً و خيار إستراتيجياً لنجاح المنظمة و ضمان بقاءها.

وعليه نصل إلى أن الإتصال التنظيمي الجيد في المنظمة يعزز أصول الثقة و المصداقية بين العمال و الإدارة وهذا بدوره يساهم في إرتفاع نسبة الولاء التنظيمي بين العمال داخل المنظمة.

ومن خلال ماتطرقنا إليه في الفصلين النظري و التطبيقي نجد حقيقة أن الإتصال التنظيمي له علاقة بالولاء التنظيمي.

**التوصيات:**

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها مايلي:

تحفيز العامل معنوياً وخاصة مادياً من أجل تعزيز حبّ العمل و الإخلاص و دفعه إلى التحلي بروح الإبداع و المبادرة و الإحساس بالولاء.

تبني آراء و أفكار و مقترحات الموظفين البناءة، مما يساهم في توطيد علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين. الحرص على تقوية الإتصالات الغير رسمية لفتح مجال للحوار بين الرؤساء و المرؤوسين.

القيادة باجتماعات دورية مع الموظفين لإطلاعهم على القرارات و الإجراءات الجديدة و الكشف عن المشكلات و الشكاوى و كيفية معالجتها.

**آفاق الدراسة:**

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية تكمله، و لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

دور الإتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.

مساهمة الولاء التنظيمي في تطوير أداء الموارد البشرية.

علاقة الإتصال التنظيمي بأداء و مردودية الأفراد العاملين.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً:مراجع العربية

الكتب:

- 1.ابراهيم عبد العزيز الدعليح،الإتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية، دار ضفاء للنشر و التوزيع،عمان،2001.
- 2.احمد ماهر،السلوك التنظيمي، دار الجامعة،للطبوع و النشر و التوزيع،الاسكندرية،2002.
- 3.اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع،القاهرة، 2003.
- 4.بسام عبد الرحمان مشاققة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان، 2001.
- 5.جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي و التطوير الاداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر،2003.
- 6.زكرياء الدوري و اخرين،مبادئ و مداخل الإدارة ووضائفها،دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 7.شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر و التوزيع، القاهرة،(د.س).
- 8.صلاح الدين عبد الباقي،مبادئ السلوك التنظيمي،دار الجامعة،الإسكندرية،2005.
- 9.طريف شوقي فرح و اخرون ،علم النفس و مشكلات الصناعة،دار غريب، القاهرة، (د.س).
- 10.عبد الحميد عطية، و محمد مصدلي ،الإتصال الاجتماعي و ممارسات الخدمة الاجتماعية الحديثة، الاسكندرية، 2003.
- 11.عبد الغفار الحنفي،السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين،دار الجامعية، الإسكندرية،1990.
- 12.علاء محمد القاضي و اخرون،مهارات الإتصال،مكتبة المجمع العربي،عمان، 2010.
- 13.عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع،عمان،1997.
- 14.فتحي أحمد ذياب عواد،إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2012.
- 15.فضيل دليو و اخرين ،الإتصال في المؤسسة،مخبر علم اجتماع الإتصال،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2003.
- 16.لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي ج2 مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع،الجزائر،2006.
- 17.مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة،إتراك للنشر وتوزيع،القاهرة،الطبعة الأولى،2005.
- 18.محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية ، 2005.
- 19.محمد منير حجاب ،الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار النشر و التوزيع، القاهرة،2007.
- 20.محمد ناجي جوهر،الإتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال،دار الكتاب الجامعي، الامارات المتحدة العربية، 2001،

21. محمد يسري ابراهيم دعيس ،الإتصال و السلوك الإنساني،سلسلة18 البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الاسكندرية،1999.
22. محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،عمان،طبعة ثالثة،2005.
23. نجيب عبد المجيد نجم،تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة لمدخل الإستراتيجي،المعهد التقني/ الحويجة،2003.
24. هالة منصور ،الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، 2000.
- المذكرات:**
1. أمينة عناب،معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة الأساتذة (دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات،والعلوم الإجتماعية والإنسانية)،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية،جامعة العربي بن مهدي،ام البواقي،2013-2014.
2. بوعطيط جلال الدين،الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)،مذكرة لنيل شهادة ماجستيرفي العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود،قسنطينة،2008. 2009.
3. حاجي كريمة،تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون (دراسة حالة ملبنة الحضنة)،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة،2011-2012.
4. روان عفاف،أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين(دراسة حالة لمؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي)،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
5. زكية خالد،دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي-الشرية)،مذكرة لنيل شهادة ماسترفي العلوم الإنسانية والإجتماعية،تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة،2016.
6. زيوي فاطمة الزهراء،فعالية آليات الإتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي(دراسة حالة سونلغاز)،مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم،2016-2017.
7. شريط الشريف محمد،الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي(دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة)،مذكرة لنيل شهادة ماجستيرفي العلوم الإنسانية و العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس وتنظيم، جامعة منتوري محمود،قسنطينة،2008. 2009.

8. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.  
المجلات:

1. ادم غازي العتيبي، آثى الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي، لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد 11، نوفمبر 1993.
  2. عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، في الجامعة الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد (3+4)، 2009.
  3. علي بولداوي، يحي بشلاغم، ممارسات الإتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية، بولاية البويرة، مجلة المعارف (د.م)، العدد 22، 2017.
- مواقع الأنترنت:

1. [www.acofps.com/vb/86689.html](http://www.acofps.com/vb/86689.html)
2. [www.al3loom.com](http://www.al3loom.com)
3. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
4. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

ثانيا: المراجع الأجنبية

Alex MUCHIELLI(a) ,les science de l'information et de la  
communication, hachet, paris : 2002

BUCHANAN, Building organizational comitment, the socialization of managers in work  
organizations, administraitre science quarterly, vol 1974



# الملاحق



## الملحق رقم (1): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تخصص إدارة أعمال

## الإستبيان

## الأخ الموظف/ الأخت الموظفة

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-عين الدفلى-، نرجوا التفضل بقراءة فقرات الاستبيان وتوخي الدقة في اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الإسم وهي لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا منكم الاطلاع على المحاور بوضع علامة x في الخانة المناسبة مع خالص الشكر والتقدير .

الطالبين:

المشرف:

- بوغان فلة

- ز. ماتن

- مدرك صبرينة

السنة الجامعية : 2019 - 2020

## المحور الأول: البيانات الأولية

## 1- الجنس :

 أنثى

 ذكر

## 2- السن :

 - من 20 الى 29 سنة

 - من 30 الى 39 سنة

 - من 40 الى 49 سنة

 - أكثر من 50 سنة

## 3- المستوى التعليمي :

 - أقل من الثانوي

 - تقني سامي

 - ليسانس

 - ماجستير

 - دكتوراه

## 4- الخبرة :

 - اقل من 5 سنوات

 - من 5 الى 10 سنوات

 - من 11 الى 15 سنة

 - من 16 الى 20 سنة

 - اكثر من 20 سنة

المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين الدفلى -

6- هل هناك عملية اتصال داخل المؤسسة ؟


- نعم

- لا

7- اذا كانت الاجابة بنعم، ما نوع الاتصال المستخدم على مستوى مؤسستكم؟


- اتصال رسمي

- اتصال غير رسمي

- كلاهما

8- ماهي الوسائل التي تنقل بها الادارة القرارات الصادرة في مؤسستكم؟


- التقارير والمنشورات الكتابية

- اللقاءات والاجتماعات

- الخطابات الرسمية

- الهاتف

- الفاكس

- الأنترنت "شبكة داخلية"

- البريد الالكتروني

9- ما هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟


- التقارير والمنشورات الكتابية

- اللقاءات والاجتماعات

- الخطابات الرسمية

- الهاتف

- الفاكس

- الأنترنت "شبكة داخلية"

- البريد الإلكتروني

**10- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات الى كل المستويات؟**

- دائما

- احيانا

- نادرا

- أبدا

**11- هل القرارات الادارية التي تصدرها الادارة في مؤسستكم تخدم مصالح الموظفين؟**

- دائما

- احيانا

- نادرا

- أبدا

**12- ما هي أهم اسباب اتصالكم برؤسائكم؟**

- توضيحات واستفسارات فيما يخص العمل

- تظلمات وشكاوى

- أسباب أخرى.....

13- هل يأخذ رؤساء العمل ملاحظاتهم بعين الاعتبار؟


- دائما

- احيانا

- نادرا

- ابدا

14- هل تتصل برؤسائك في حالة مواجهتك لمشاكل؟


- نعم

- لا

15- هل ترى بأنه يمكن تشكيل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف؟


- نعم

- لا

المحور الثالث : مؤشرات الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

16- ما سبب بقائكم في هذه المؤسسة؟

- صعوبة الحصول على عمل آخر

- حاجتك للعمل

- الحفاظ على منصب العمل

- تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى

- الشعور بالالتزام الاخلاقي اتجاه المؤسسة



- تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهدافكم

17- هل تشعرون بالفخر و الاعتراز عند القول أنكم فرد من هذه المؤسسة؟

- نعم

- لا

18- هل ترغبون في قضاء ما تبقى من حياتكم المهنية في مؤسستكم الحالية؟

- نعم

- لا

19- هل لديكم استعداد لتقديم مجهود اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؟

- نعم

- لا

20- هل تشعرون أن قيم المؤسسة تتطابق مع قيمكم؟

- نعم

- لا

21- هل تشعرون أن هناك ارتباط نفسي بينكم وبين المؤسسة؟

- نعم

- لا

22- هل انتم على استعداد لترك عملكم بسهولة في حالة وجدت وظيفة أفضل؟

- نعم

- لا

23- اذا كانت اجابتك بنعم فما سبب ذلك؟

- المزايا المادية

- المزايا المعنوية

- أسباب

أخرى.....

..

.....

### المحور الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي

24- ما رأيكم في عملية الاتصال في مؤسساتكم؟

- جيدة

- حسنة

- متوسطة

- ضعيفة

25- كيف تحافظ الإدارة على مصلحة الموظفين؟

- تقديم حوافز معنوية

- تقديم حوافز ومكافآت مادية

- أخرى

تذكر.....

.....

.....

26- هل تسمح الإدارة لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين؟

- نعم

- لا

27- هل تسمح لكم الادارة بابداء رأيكم و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

- نعم

- لا

28- حسب رأيكم هل توفير المعلومات و الاتصال في مؤسستكم يساهمان في اتخاذ قرارات تحقق اهداف المؤسسة؟

- نعم

- لا

## الملحق رقم 2: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	65,6	70,0	70,0
أنثى	9	28,1	30,0	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	6,3	
Total		32	100,0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 29	6	18,8	20,0	20,0
من 30 إلى 39	11	34,4	36,7	56,7
من 40 إلى 49	11	34,4	36,7	93,3
أكثر من 50	2	6,3	6,7	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	6,3	
Total		32	100,0	

## المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من الثانوي	3	10,0	10,0	10,0
تقني سامي	12	40,0	40,0	50,0
ليسانس	10	33,3	33,3	83,3
ماجستير	4	13,3	13,3	96,7
دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5	5	16,7	16,7	16,7
من 5 إلى 10	13	43,3	43,3	60,0
من 11 إلى 15	8	26,7	26,7	86,7
من 16 إلى 20	2	6,7	6,7	93,3
أكثر من 20	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## هل هناك عملية اتصال داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	86,7	86,7	86,7
لا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع الاتصال المستخدم على مستوى مؤسستكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اتصال رسمي	13	43,3	43,3	43,3
اتصال غير رسمي	14	46,7	46,7	90,0
كلاهما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	4	13,3	13,3	13,3
أحيانا	21	70,0	70,0	83,3
نادرا	4	13,3	13,3	96,7
أبدا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة في مؤسستكم تخدم مصالح الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	1	3,3	3,3	3,3
أحيانا	28	93,3	93,3	96,7
نادرا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل يأخذ رؤساء العمل ملاحظتكم بعين الاعتبار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	1	3,3	3,3	3,3
أحيانا	11	36,7	36,7	40,0
نادرا	17	56,7	56,7	96,7
أبدا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتصل برؤسائك في حالة مواجهتكم لمشاكل في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل ترى بأنه يمكن تشكيل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	14	46,7	46,7	46,7
لا	15	50,0	50,0	96,7
22,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعرون بالفخر والاعتزاز عند القول بأنكم فرد في هذه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

نعم	28	93,3	93,3	93,3
Valide لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل ترغبون في قضاء ما تبقى من حياتكم المهنية في مؤسستكم الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	93,3	93,3	93,3
Valide لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل لديكم استعداد لتقديم مجهود أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	63,3	63,3	63,3
Valide لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعرون أن قيم المؤسسة تتطابق مع قيمكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	60,0	60,0	60,0
Valide لا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تشعرون أن هناك ارتباط نفسي بينكم وبين المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	63,3	63,3	63,3
Valide لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل أنتم على استعداد لترك عملكم بسهولة في حالة وجدتم عمل أفضل من عملكم الحالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	60,0	60,0	60,0
Valide لا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ما رأيكم في عملية الاتصال داخل مؤسستكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جيدة	9	30,0	30,0	30,0
Valide حسنة	17	56,7	56,7	86,7
متوسطة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تسمح الإدارة لممثلي الموظفين في المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	73,3	73,3	73,3
Valide لا	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تسمح لكم الإدارة بإبداء رأيكم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	21	70,0	70,0	70,0
Valide لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

حسب رأيكم هل توفير المعلومات والاتصال في مؤسستكم يساهم في اتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	93,3	93,3	93,3
لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل يزيد الاتصال بالإدارة في مؤسستكم شعوركم بالانتماء إليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### 3 fréquences \$2-

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
التقارير والمنشورات الكتابية	8	18,6%	26,7%
اللقاءات والاجتماعات	10	23,3%	33,3%
الخطابات الرسمية	11	25,6%	36,7%
الهاتف	4	9,3%	13,3%
الفاكس	1	2,3%	3,3%
الإنترنت	5	11,6%	16,7%
البريد الإلكتروني	4	9,3%	13,3%
Total	43	100,0%	143,3%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

## 4 فرéquences م2\$

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
التقارير والمنشورات الكتابية	6	16,2%	20,0%
اللقاءات والاجتماعات	5	13,5%	16,7%
الخطابات الرسمية	12	32,4%	40,0%
الهاتف	5	13,5%	16,7%
الإنترنت	2	5,4%	6,7%
البريد الإلكتروني	7	18,9%	23,3%
Total	37	100,0%	123,3%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

## 7 فرéquences م2\$

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
توضيحات واستفسارات فيما يخص العمل	29	85,3%	96,7%
تظلمات وشكاوي	5	14,7%	16,7%
Total	34	100,0%	113,3%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

## 1 فرéquences م3\$

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
صعوبة الحصول على عمل آخر	7	22,6%	23,3%
حاجتك للعمل	7	22,6%	23,3%
الحفاظ على منصب العمل	11	35,5%	36,7%
تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	5	16,1%	16,7%
تقيق أهداف المؤسسة بما فيه أهدافكم الخاصة	1	3,2%	3,3%
Total	31	100,0%	103,3%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

## 8 فرéquences م3\$

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
المزايا المادية	16	84,2%	94,1%
ما سبب ترك العمل في حال وجدت وظيفة أفضل <sup>a</sup>	3	15,8%	17,6%
Total	19	100,0%	111,8%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

2 fréquences م4س

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
تقديم حوافز معنوية	21	61,8%	70,0%
كيف تحافظ الإدارة على مصلحة الموظفين <sup>a</sup>	13	38,2%	43,3%
Total	34	100,0%	113,3%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.