

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين
دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية بعين الأشياخ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

نسرين محجبة

محمد أمين بوسوبل

إشراف أ/د فريدة زيني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الدكتور: الحيرتسي عبد الحميد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الدكتورة: زيني فريدة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقرا
الدكتورة: بن زهية محمد	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و تقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أنار دربنا وألهمنا هيبة الصبر وتحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته

لقوله تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة زيني فريدة التي لم تبخل علينا

بنصائحها القيمة

ونتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى جميع الأساتذة لتعاونهم معنا ولم يبخلوا

علينا بنصائحهم القيمة التي كانت لنا السند في هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة

ونشكر جميع المؤسسات التي قامت باستقبالنا ومساعدتنا على الإجابة على

الاستبيان.

ونتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة أو

دعوة صادقة.

إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبه عقله، وأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته

الكفاح وغايتها النجاح

﴿وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

على ضوء هذه الآية الكريمة اهدي ثمرة عملي إلى ريحانة حياتي، وبهجتها، وروح القلب، قرّة العين، ورمز العطاء، وكانت سندي في السراء والضراء، وإلى من اجتهدا وحرصا على نشأتي وتربتي، إلى من غمرني بحبهما وعطفهما وحنانهما، إلى من يعجز اللسان على الثناء عليهما والقلم عن وصف فضلها

« أمي الحبيبة »

و

« أبي العزيز »

إلى من شاركوني أفراحي وأحزاني إخوتي وأخواتي " سهيلة، مليكة، كنزة، رمز الدين"، بالإضافة إلى أزواجهم " محمد أمين، محمد" والكتاكييت الصغار " محمد جواد، رفيف، يزن" وإلى الطالب الكريم " محمد أمين" الذي شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع وإلى الأستاذة الكريمة زيني فريدة وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

نسرين

إهداء

إلى أعر الناس إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

«أمي الحبيبة» و «أبي العزيز»

اللذان كان العون الكبير لي وصبرا معي أثناء إنجازي لهذه المذكرة أتمنى لهما

طول العمر والصحة والعافية

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت إخوتي

إلى الطالبة " نسرین " التي ساندتني في إنجاز عملنا هذا

إلى كافة زملائي

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

محمد أمين

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تأثير الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الطاقم الإداري ، اعتمدنا في دارستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى محورين، حيث يصب كل محور في فكرة من فرضيات الدراسة تم توزيعه في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ (واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss v25. وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير أن هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية وتحفيزها ماديا ومعنويا مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي - الولاء التنظيمي - المنظمة - العاملين.

Abstract :

The Study aimed to identify the reality of the effect of organizational communication in raising organizational loyalty among administrative staff, In our study, we relied on a questionnaire that includes a set of questions divided into two axes, whereby each axes pours into an idea from the study hypotheses that was distributed in the public hospital establishment of the municipality of Ain Lechiakh, when analyzing the questionnaire, we relied on the program Spss v25, Finally, this study found that there is a strong relationship between organizational communication and organizational loyalty .

The study recommended the need for higher management to pay attention to human resources and to motivate them financially and morally, thus enhancing belonging and loyalty to the institution.

Key works: organizational communication, organizational loyalty, organization, personnel.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص (العربية /الأجنبية)
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
06	تمهيد
20-07	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي
09-07	المطلب الأول : ماهية الاتصال التنظيمي
08-07	الفرع الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي
08	الفرع الثاني:أهمية الاتصال التنظيمي
09-08	الفرع الثالث:أهداف الاتصال التنظيمي
16-09	المطلب الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي
13-09	الفرع الأول:أشكال الاتصال التنظيمي
16-14	الفرع الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي
20-17	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها
19-17	الفرع الأول: معوقات الاتصال التنظيمي
20-19	الفرع الثاني:كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي
24-20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
22-20	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده
21-20	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
22-21	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
23-22	المطلب الثاني: النتائج والآثار المترتبة عن تحقيق قياس الولاء التنظيمي
24-23	المطلب الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي

31-24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
26-24	المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة
25-24	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي
25	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
26	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي
30-26	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
30-26	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
31	الفرع الثاني: القيمة المضافة للبحث
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عين الأشياخ	
34	تمهيد الفصل
38-35	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاستشفائية بعين الأشياخ
36-35	المطلب الأول: تعريف ومهام
35	الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ
36-35	الفرع الثاني: مهام المؤسسة الاستشفائية
38-36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ
62-38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة
40-38	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
38	الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة
38	الفرع الثاني: حدود الدراسة
39-38	الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات وأدوات الدراسة
40	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
61-40	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45-40	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
45	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
50-45	أولاً: عرض تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي
54-50	ثانياً: عرض وتحليل عبارات محور أداء العاملين
59-54	ثالثاً: عرض وتحليل عبارات علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى العاملين

61-59	رابعاً: اختبار الفرضيات
62	خلاصة الفصل
67-64	الخاتمة
71-69	قائمة المراجع
101-73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	30-26
02	يمثل العيادات وقاعات العلاج للبلديات التي تنتمي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بعين الدفلى	36-35
03	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة	39-38
04	معامل ثبات الاستبيان	39
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	41
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	42-41
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	42
09	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	43
10	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	44
11	انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ	45
12	كيفية خدمة القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة في المؤسسة للمواطنين	46
13	الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات	46
14	مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات	47
15	تقتصر هذه المعلومات على	47
16	اتصال المرؤوسين بالرؤساء	48-47
17	أهم أسباب الاتصال برؤساء	48
18	أخذ الرؤساء العمل بملاحظات المرؤوس بعين الاعتبار	49-48
19	تشكل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف	49
20	الوقت المناسب الذي يتصل فيه المرؤوس برؤسائه أثناء مواجهة مشكلة	50-49
21	مدى استعداد الموظف لترك عمله بسهولة في حالة وجدت وظيفة أفضل	50
22	سبب ترك الموظف لعمله	50
23	مدى استعداد لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	51
24	مدى رغبة الموظف في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة التي يعمل بها	51
25	سبب بقاء الموظف في هذه المؤسسة	52
26	معرفة ما إن شعر الموظف بالاعتزاز حينما يتحدث عن مؤسسته	52

53	معرفة ما إن كان الموظف عضو هام من أعضاء المؤسسة	27
53	مدى شعور الموظف بأن هناك ارتباط نفسي بينه وبين المؤسسة	28
54	مدى شعور الموظف بأن قيمه تنطبق مع قيم المؤسسة التي يعمل بها	29
54	معرفة مدى إشراك الموظف في مختلف القرارات الإدارية	30
55-54	معرفة ما إن تعمل الإدارة على القيام بأنشطة لجميع الموظفين	31
55	معرفة ما هي الأنشطة	32
56-55	تشعر بأن هناك ارتباط نفسي بينك وبين المؤسسة؟	33
56	مدى مساهمة الاتصال في مؤسسة توفير معلومات تجعل القرارات تحقق أهداف المؤسسة	34
57	مدى سماح الإدارة لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات تناقش من خلالها وضع الموظفين	35
57	معرفة ما إن يزيد الاتصال بالإدارة في مؤسسة شعور الموظف بالانتماء	36
58	معرفة رأي الموظف في عملية الاتصال في مؤسسة	37
58	معرفة رأي الموظف في معوقات الاتصال في مؤسسة	38
59-58	اقتراحات الموظف لتحسين فعالية الاتصال في مؤسسة	39
60	اختبار الفرضية الأولى	40
60	اختبار الفرضية الثانية	41
60	اختبار الفرضية الثالثة	42

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل توضيحي للاتصالات الرسمية النازلة.	11
02	شكل توضيحي للاتصال الأفقي.	11
03	شكل توضيحي للاتصالات النجمية المتشعبة.	12
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	41
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	41
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	42
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	43
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	44
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.	45

المقدمة

توطئة:

إن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمال ويوجه ويحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه، ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، ويساعد على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين هذه الجماعات، ويحفظ الاتصال هذه العلاقات، ويبقي على استمرارها حيث يتمثل هدفها في تكامل الجهود لجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إطارات أو عمال، بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فالدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على اتصال المعلومات والبيانات للموظفين حتى يفهمونها، و يعملون بالطريقة الصحيحة على ضوءها، بل يعتمد أيضا على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم وكل ما يخص العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال التنظيمي الجيد الذي يعمل على إحاطة إدارة المؤسسة بالمشكلات التي تواجه الموظفين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها، مما يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والموظفين، لذلك لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئيسي بإمكانه أن يؤدي إلى تحقيق بلورة روح التعاون بين الموظفين، لذلك وجب على المؤسسة تهيئة وسائل الاتصال التي تمكن من الاطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة وتتمكن الإدارة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع الاهتمام سرعان ما يتكون لدى الموظفين إحساس بالراحة النفسية والاستقرار والأمان الوظيفي ومن ثمة الإحساس بالانتماء للولاء للمؤسسة، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو وظيفتهم، وهذا ناتج عن الدور الفعال الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية، لأن بموجبها تتدفق وتعزز مشاعر الانتماء والولاء.

اعتبارا لأهمية تأثيره على خلق الولاء عند الموظفين أصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمرا محفزا من أجل فهم آليات العملية الاتصالية المعقدة من جهة، ومحاولة الوصول لفهم دور وغرس الولاء للمؤسسة من طرف الموظفين من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة: ومن أجل تفصيل مختلف جوانب الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية
بعين الأشياخ؟

الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ؟
 - ✓ ما هي مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ؟
 - ✓ ما هي علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ؟
- **الفرضيات:**

لمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- ✓ تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ الاتصال التنظيمي.
 - ✓ هناك عدة مؤشرات الولاء الاتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.
 - ✓ هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.
- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تنعكس على فعالية الموارد البشرية مما يؤثر على ولاء الموظفين بها.
- ✓ التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة وتأثيرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ تقديم الاقتراحات لعلها تساهم في إعطاء دافع قوي لتنظيم عمليات الاتصال المتبعة في المؤسسة محل الدراسة.

➤ **أهمية الدراسة:**

- ✓ الوقوف على جوانب التقصير التي تقف عائقاً أمام الفعالية الاتصالية في المؤسسة محل الدراسة، والتي تؤثر بدورها على ولاء الموظفين، حتى يتسنى معالجتها.
- ✓ التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى الموظفين، والكشف عن أهم الأسباب التي تساهم في تحقيقه وتعزيزه في المؤسسة محل الدراسة.

➤ **أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

▪ **أسباب ذاتية:**

- الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخل المنظمة ألا وهو الاتصال.
- قلة البحوث والدراسات التي تكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال والولاء داخل المنظمة
- جدية الموضوع لأن دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية ونجاح المؤسسة.

▪ **أسباب موضوعية:**

- معرفة أهمية الاتصالات التنظيمية في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- يعد الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى انسجام الموظفين مع مؤسساتهم

- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي.
- **حدود الدراسة:**

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن هذه الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمنية تتمثل فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ بولاية عين الدفلى.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تمتد هذه الدراسة من خلال الثلاثي الثاني من سنة 2020.
- ✓ اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.
- ✓ **الحدود البشرية:** حيث تم أخذ معيار عدد العمال للمؤسسة العمومية الإستشفائية كأساس لتصنيف المؤسسة.

➤ **منهجية البحث:**

اعتمدنا على المنهج الوصفي في الإطار النظري لعموميات الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والدراسات السابقة، وتم استخدام أسلوب الاستبيان لترجمة البيانات الأولية لمخرجات spss.

➤ **صعوبات البحث:**

خلال إعدادنا للدراسة واجهتنا عدة عوائق أهمها:

- رفض بعض الأفراد حتى استلام الاستبيان بحجة أنهم في عمل وليس لهم الوقت الكافي للإجابة عنه.
- عدم احترام آجال الرد على الاستبيان وعدم الإجابة بجدية عن الاستبيان.
- الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا التي انتشرت في الجزائر مما صعب علينا الوصول إلى أفراد عينة الدراسة.

➤ **هيكل البحث:**

قمنا بتقسيم موضوع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج، حيث تم الاعتماد على خطة تتضمن فصلين خصص الفصل الأول للإطار النظري وعموميات حول الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالولاء التنظيمي والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ حيث تم التطرق إلى دراسة ميدانية لموضوع البحث وأدوات الدراسة ثم عرض النتائج وتحليل آراء أفراد العينة.

➤ **الكلمات المفتاحية:**

- **الاتصال التنظيمي:** هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.¹
- **الولاء التنظيمي:** الولاء التنظيمي هو إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته.²
- **المنظمة:** هي عبارة عن كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد ويسودها تفاعل متبادل بينهم.³
- **العاملين:** هم الأشخاص الذين يعملون ويؤدون نشاط يدوي ويأخذ عادة أجرا ماديا أو معنويا على عمله في المنظمة.⁴

¹ محمد بلغوشي؛ "الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة- غليزان، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال بجامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، 2018-2019، ص10.

² محمد أمين مالكي؛ "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR"، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص34.

³ محمد قادري؛ "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الفرق المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010، ص24.

⁴ محمد أمين بورحلة؛ "الدور المحوري للعامل البشري للارتقاء بالهياكل الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ، مذكرة ماستر في علوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016، 2017، ص08.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

للاتصال التنظيمي

وعلاقته مع الولاء

التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال ضرورة من الضروريات الأساسية لأي منظمة، فهو شريانها النابض، إذ يعد البحث عن المعلومات من أهم اهتمامات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة خاصة مع التطور التكنولوجي الحديث ووسائل الإعلام والاتصال حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال عن الاتصالات التنظيمية تنتقل من خلالها المعلومات والبيانات التي يتم إنتاجها وتبادلها واستعمالها من طرف الفاعلين في بيئة عملهم.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي.

يعد الاتصال من الموضوعات تداولاً بين مختلف التخصصات العلمية، فمفهومه يعد من المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الإنسانية بل والطبيعية. فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها أو تخصص بعينه، وهذا ما قاده إلى تعدد زوايا تناول مفهوم الاتصال بتعدد التخصصات. التي تناولت موضوعه ، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الاتصال التنظيمي ومختلف أساسياته وأبرز معيقاته.

المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي هو " نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة"⁵

" هي عملية تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال، يتم فيها ربط الإدارة والأقسام العاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها، أو مزيج من كل ذلك"⁶.

عرفه كارترز وكاهن" هو تبادل المعلومات ونقل المعنى"⁷.

الاتصال التنظيمي هو " عملية يتم من خلال شبكة الاتصال التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، أو في المنظمات الإدارية المختلفة "⁸.

⁵ رغبة عبد الكريم حمدونة؛"واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية -جامعة الأزهر - غزة، 1436هـ-2014م، ص8.

⁶ ذهبية سبتي؛"مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة-2014-2015م، ص5.

⁷ ياسين محجر؛"تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء: دراسة شبه تجريبية على بعض أعمال في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع، جانفي 2012، ص3.

⁸ الحاج لاشي فروجة؛"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: مؤسسة نفضال- سعيدة-، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية - جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2015-2016، ص52.

وكتعريف شامل ومجمل نقول: الاتصال التنظيمي هو عملية ديناميكية يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر (من المرسل إلى المستقبل) عبر قنوات من أجل تكوين علاقات اجتماعية لتسهيل المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي.

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، ومن خلال هذا يتضح لنا بأن الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- ✓ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.
- ✓ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصناع القرار.⁹
- ✓ المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- ✓ فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- ✓ المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.¹⁰

الفرع الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية، وتحقيق الهدف العام من الاتصال وتكمن أهداف الاتصال التنظيمي في:

• أهداف إدارية:

- ✓ تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.

⁹ أحلام كحلوش؛ "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية : دراسة ميدانية بأب البواقي"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016، ص59.

✓ المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام في اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

● **أهداف تعليمية:**

✓ اكتساب الفرد اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

✓ اكتساب الفرد في المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

● **أهداف اجتماعية:**

✓ يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.¹¹

● **أهداف توجيهية:**

✓ اكتساب الفرد في المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيه.

● **أهداف معرفية:**

✓ توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم على علم بما يجري أو يجب أن يجري.

● **أهداف اقناعية:**

✓ هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفية، انفعالية) لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات نظر قادة المنظمة.

● **أهداف تحفيزية:**

إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في عمال التخطيط والتنظيم والرقابة مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة متوجهة لكل طاقاتها، إمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشترك.¹²

المطلب الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي.

الفرع الأول: أشكال الاتصال التنظيمي.

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المنظمة، وعلى نمط القيادة المطبق ويمكن تصنيف الاتصال التنظيمي إلى:

¹¹ ياسين محجر، المرجع السابق، ص4.

إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المنظمة، أما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

أولا/ الاتصال الداخلي: أن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة، ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، والحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى ذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وأفقية أو جانبية، واتصالات عمودية، وكلها تستجيب إلى نوع القنوات الاتصال المستعملة، والتي يمك حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري.

الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المنظمة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمنظمة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

الاتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المنظمة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلا أو مستقبلا.

الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كليه.¹³

يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المنظمة أو المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

- اتصالات رسمية

- اتصالات غير رسمية

أ/ الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهي تؤخذ أربعة اتجاهات:

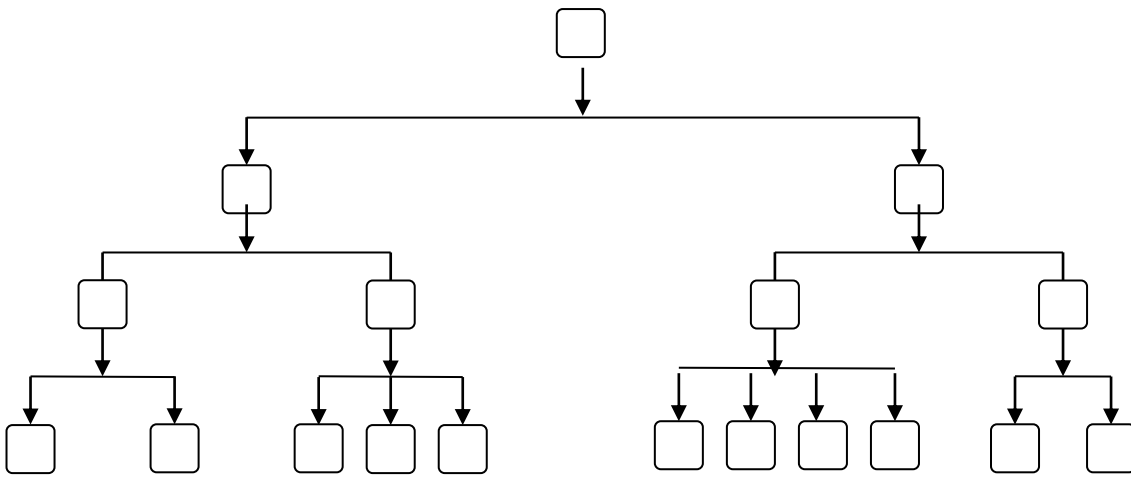
الاتصال الصاعد:

¹³ محمد قادري؛ "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير: إدارة الأعمال - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2009-2010، ص ص 58، 57.

وهو كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة، وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المنظمة.

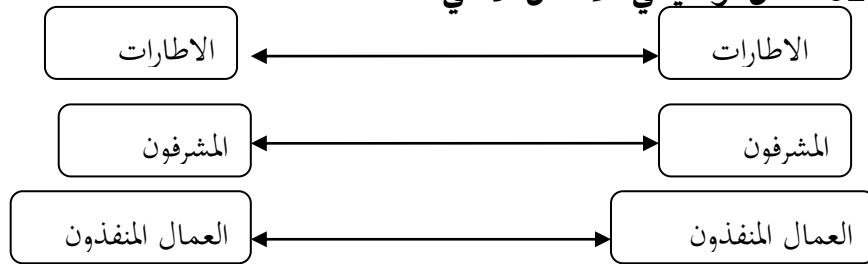
الاتصال النازل: يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة لشرح أهداف المنظمة وطبيعة العمل، وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، والشكل الموالي يمثل نمط الاتصال النازل.

الشكل رقم 01: شكل توضيحي للاتصالات الرسمية النازلة



الاتصال الأفقي: هو انتساب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات الأقسام والأفراد الواقعون في ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة، ويؤكد هنري فايول أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظرا لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹⁴

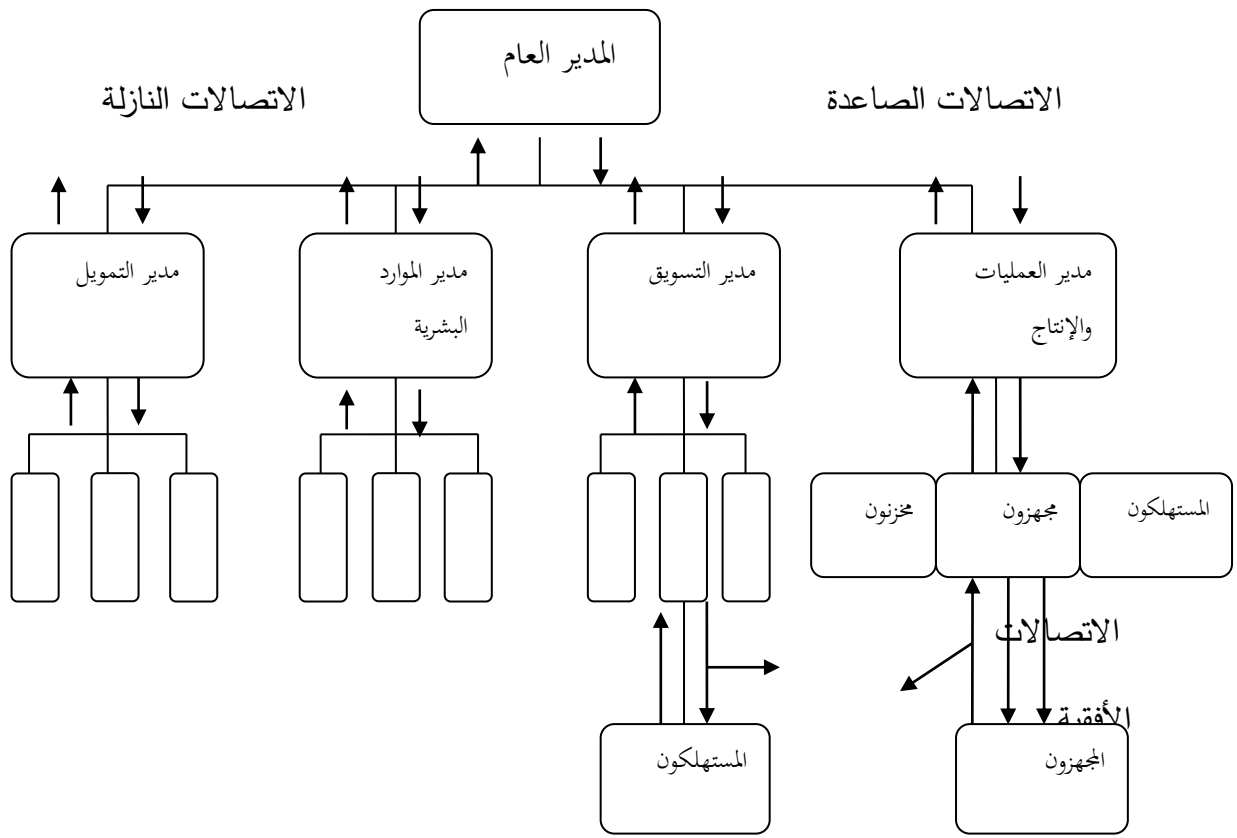
الشكل رقم 02: شكل توضيحي للاتصال الأفقي.



¹⁴ ياسين محجر، المرجع السابق، ص ص 04-06.

الاتصال النجمي:¹⁵ ويمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالاً في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفرض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى.

الشكل رقم 03: شكل توضيحي للاتصالات النجمية المتشعبة



¹⁵ ياسين محجر، المرجع السابق، ص7.

الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية القطري أو المائل، وكلاهما تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.¹⁶

ب/ الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر في رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية، إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبقى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية، فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الاتجاهات، الأفكار والمشاعر المختلفة بين الأعضاء المنشأة الواحدة، فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بطئ فالاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تمييزها لقلة المرونة والدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة، فهذه الصعوبات الاتصالية هي التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التحقيق من صرامة هذه المنظمات، وفتح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية الذي تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال هي نفس مكان الشغل أو الضفة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك.¹⁷

ثانيا/ الاتصال الخارجي: وهي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها والتي تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات، والمجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل بها والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة.¹⁸

¹⁶ محمد شريط الشريف؛ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز -عنابة"، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونية -جامعة منتوري محمد -قسنطينة، 2008-2009، ص54.

¹⁷ محمد قادي، المرجع السابق، ص59.

¹⁸ جمال الدين عاشور؛ "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة-SCAEK"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع - جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 02، 2014-2015، ص28.

الفرع الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي.

تستعمل هذه الأساليب لنقل الأفكار والمعلومات بين فئات المنظمة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة، وعلى النمط السائد بها وأنواع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاث أساليب هي:

أولاً/ أسلوب الاتصال الكتابي: يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل، فالتقارير والأوامر والتوجيهات، والقرارات الإدارية يجب أن يكون مكتوبة حتى يتمكن المتلقي من دراستها بإمعان وتفكير ثم تحفظ ضمن ملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، كما يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

• طرق الاتصال الكتابي:

أ/ التقارير: يقصد بالتقارير عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة ما غرض عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

تصنف التقارير حسب الحقل أو المجال مثل التقارير الطبية، التقارير الهندسية، وتقارير المبيعات، وتقارير التسويق.

تستخدم التقارير كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة، وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمة في المستقبل.¹⁹

ب/النشرات والكتب الدورية: وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة تدريب.²⁰

ج/ الشكاوي: ترفع الشكاوي من المرؤوسين إلى الرئيس وعلى المسؤول أن يهتم بها بالتصرف على أسبابها وإيجاد الحلول وأن يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم شكاواه لأن الاهتمام والعناية بالشكاوي ترفع

¹⁹ زكية خالد؛ " دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشوكي الشريعة"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي التبسي بتبسة، 2015-2016، ص35.

²⁰ أحلام كلوش، المرجع السابق، ص66.

من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته/ فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب إلى جانب هذا فإن الكثير من الشكاوي الجادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل.²¹

د/ المذكرات: وهي نوع من أنواع الكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقفة أو تقديم اقتراح وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات.²²

• مزايا الاتصال الكتابي:

- ✓ إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى ذلك
- ✓ حماية المعلومات المراد نقلها.
- ✓ يتصف بالدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي .
- ✓ تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- ✓ توثيق عملية الاتصال وإمكانية متابعتها.²³

ثانيا/ الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة مثل المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية الندوات، الاجتماعات والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة.

• طرق الاتصال الشفوي:

- ✓ المقابلة الشخصية: وتعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على حقائق أو اقتراحات أو شكاوي في المنظمة والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه وبالتالي يلزم مراعاة الحديث وتعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود.
- ✓ الاجتماعات: وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي.²⁴

²¹ جلال الدين بوعطيط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز

عنابة"، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم جامعة منتوري محمود - قسنطينة، 2008-2009، ص52.

²² أحلام كحلوش، المرجع السابق، ص67.

²³ سليم كفان؛ "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم

النفس و علوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004-2005، ص54.

²⁴ سليم كفان، المرجع السابق، ص ص55-68.

✓ الندوة: وهي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع ويتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعددة بحيث يتناول كل متهم زاوية معينة، لذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين.²⁵

ثالثا/ الاتصال الحركي: يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصور الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفلم العادي.

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

رابعا/ وسائل الاتصال المصورة والملاحظة: يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

يتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب لاستخدام أو الاستعمال للوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم وتوفير السجلات وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات، ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام غير الفعال للأساليب التكنولوجية.²⁶

²⁵ أحلام كلوش، المرجع السابق، ص68.

²⁶ العربي بن داود، "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين سمارة -قسنطينة". مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري -قسنطينة، 2007-2008، ص166.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها.

الفرع الأول: معوقات الاتصال التنظيمي.

نقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتت المعلومات وتشويهاها فنقل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة وتتمثل معوقات الاتصال التنظيمي في :

أولاً/ المعوقات الشخصية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم ومن أهم هذه المعوقات نذكر:

- ✓ تباين الإدراك: وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة والذي يعود ذلك إلى الأسباب التي ذكرناها سابقاً وهي الاختلافات الفردية وبيئتهم والتي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء
- ✓ الإدراك الانتقالي: فعادة يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه و اتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- ✓ الانطواء: وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- ✓ الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل.
- ✓ ضيق الوقت.
- ✓ جنس المعلومات: وذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- ✓ المبالغة في الاتصال: وهي عكس جنس المعلومات حيث يتم من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعند الاجتماعات.²⁷

ثانياً/ المعوقات التنظيمية: وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منهما لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمختصين.

²⁷ أميمة عناب. " معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، رسالة ماجستير في علوم التربية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، ص92.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا واتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة

ثالثا/ معوقات اجتماعية وثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة ويتضمن القيم والمعايير، والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تدقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من حيث التنظيم، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

✓ **التباعد الاجتماعي:** ويقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه وعليه في المنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحوافز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

✓ **الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا يجعل العملية تتسم بصعوبة فاللغة " ليست الكلمات نفسها وإن مدلولات تلك الكلمات"، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. ومنه الفاعل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقافتهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتقادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.²⁸

رابعا/ المعوقات البيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحدد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين العوامل اللغة التي نستخدمها واستخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير المنظمات، ومن الجدير بالذكر أن طريقة

²⁸ أحلام كلوش، المرجع السابق، ص72.

الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم و الانسجام التي تتوفر بينهم وتحدد أسلوب الاتصال في مدى فاعلية .²⁹

خامسا/ المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة والرسالة): وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الواصفة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية. إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال(عطل) تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.³⁰

الفرع الثاني: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.

يمكن التغلب أو التقليل من معوقات الاتصال التنظيمي عن طريق إتباع خطوات يحددها قاسم الفيروني في النقاط التالية:

- ✓ إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات، وضرورتها لتحقيق الأهداف
- ✓ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالهم فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- ✓ زيادة التفاعل وتبادل الرأي العام بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، لكي يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.³¹
- ✓ قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أو تسمع للإدارة إلى ما تحب أن تسمعه إن من شأن ذلك أن يبقي الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.
- ✓ مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- ✓ التأكيد على عملية الاتصالات وجها لوجه لتوعية المعلومات التي تعطيها هذه الاتصالات والتي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.³²

²⁹ أميمة عتاب، المرجع السابق، ص34.

³⁰ العربي بن داود، المرجع السابق، ص173.

³¹ سميرة سعدون؛ "الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة: دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z، رسالة ماجستير، جامعة وهران السانبا، كلية العلوم الاجتماعية، 2013-2014، ص27.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية في الولاء التنظيمي.

موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنظمة، والحديثة في الاهتمام، ومع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة حيث حاولوا التنظير لمفهوم الولاء التنظيمي، وقد اختلفوا في المصطلح الذي أطلقوه على هذا المفهوم فهناك من تحدث بالولاء التنظيمي وهناك من تحدث عن الالتزام التنظيمي، وبعد اطلاعنا على عدد من الدراسات قررنا أن نستعمل المصطلحين كمترادفتين لأنه عند إطلاعنا على مضمون كل منهما وجدناه متطابقاً.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الولاء التنظيمي سوف نذكر بعضها:

- ✓ " الولاء التنظيمي هو الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن تم قبول أهدافها."³³
- ✓ تعريف وينر: " الولاء التنظيمي هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة."³⁴
- ✓ تعريف شيلدون: CHILDOUNE هو اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة.³⁵
- ✓ تعريف بورتر وزملاؤه: " الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها يكون لديه:

³² أحمد حاكمي؛ " واقع الاتصال المؤسساتي: دراسة ميدانية لمديرية التجارة سعيدة، مذكرة ماستر في اتصال وصحافة مكتوبة - جامعة د الطاهر مولاي سعيدة، 2015-2016، ص57.

³³ سامي إبراهيم جهاد حنون؛ " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية- غزة- 2002، ص12.

³⁴ سمير سلمان الجمل؛ " درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الحادي عشر، 2014، ص04.

³⁵ سمية فاضل؛ " الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني، عين البيضاء، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، 2015-2016، ص13.

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن تكون له الرغبة قوية بالمحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.³⁶

التعريف الشامل: من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الولاء التنظيمي هو: "عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا وحين يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعاً لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي.

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيرها في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وقد اعتمدنا في هذا البحث في دراسة مدى توافر أبعاد ومكونات الالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

1/ الالتزام العاطفي (المؤثر) (الوجداني): **Affective Commitment**.

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.³⁷

2/ الالتزام المعياري (الأخلاقي): **Normative Commitment**. ويقصد به الإحساس الذي يشعر به

الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله.³⁸

³⁶ سامي إبراهيم حنون؛ "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة- فلسطين" مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول يناير 2011، ص 04.

³⁷ مدحت محمد أبو النصر؛ "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إيتراك للطباعة والنشر - دبي، 1425هـ - 2005، ص 53.

³⁸ أحمد محمد بني عيسى؛ "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، ص 03.

3/ الالتزام المستمر : Continues Commitment.

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند الثقة بجهات أخرى، أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم.³⁹

المطلب الثاني: النتائج والآثار المترتبة عن تحقيق الولاء التنظيمي.

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن له آثار ايجابية آثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي التالية:

• الآثار الإيجابية:

- ✓ شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.
- ✓ آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل.⁴⁰
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- ✓ زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.⁴¹

• الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.⁴²

³⁹ ماحي محمد الأمين؛ "الولاء التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران-02- محمد بن أحمد، 2015-2016، ص43.

⁴⁰ محمد صلاح الدين أبو العلا.؛ "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص49.

⁴¹ منير إبراهيم أحمد.؛ "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في اتجاهات الفلسطينية- قطاع غزة"، مذكرة

ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة- 2011، ص30.

⁴² محمد صلاح الدين أبو العلا، المرجع نفسه، ص50.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي.

يعتبر الاتصال التنظيمي عصب العملية الإدارية داخل المنظمة، فبدونه لا يمكن تحقيق الكفاءة اللازمة لاستمرار المنظمة في القيام بمهامها ، فالاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه الرسمي وغير الرسمي يعمل على تهيئة المواقف الضرورية للحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يساهم في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة سواء باتصال الموظفين ببعضهم البعض أو برؤسائهم أو كأن يقوم الرئيس بالاتصال بموظفيه، وهذا كله ينعكس على نفسية العمال بالإيجاب ويقود إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب داخل المنظمة، وتحقيق هذه الأخيرة يبين لنا مدى ولاء الموظف لمنظمتة.

" فلأداء ما هو إلا التزام نحو المنظمة و التزام نحو العمل والاتجاهات والولاء كما يعرفه البعض".⁴³

الاتصال التنظيمي هو جسر بين الفرد وعمله، فكلما زاد ولاء الفرد ورضاه الوظيفي عن عمله دل ذلك على وجود اتصال جيد، فالاتصال التنظيمي الفعال يساهم في رفع الولاء التنظيمي للموظف من خلال:

- إتاحة الفرصة أمام العمال للمشاركة بأرائهم، وهذا من خلال توفير لهم قنوات اتصال مفتوحة بينهم وبين رؤسائهم سيؤدي ذلك إلى تتمين المهام التي يقومون بها.⁴⁴
- تساعد الاتصالات التنظيمية على خلق علاقات الصداقة والمودة بين العمال داخل المنظمة، خاصة إذا تحدثنا عن الاتصالات غير الرسمية التي تقضي على الاعتقادات السائدة بالتبعية والأوامر التسلطية مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى الاندماج والاندماج .
- توفير لهم جميع المعلومات عن نتائج عملهم وما حققوه من انجازات وتقديرهم على مجهوداتهم التي بذلوها في أداء العمل والاعتراف به.
- مقدرة المدراء والمشرفين على الاتصال المستمر مع العمال والاستماع لهم والإجابة عن مشاكلهم ومشاركتهم في أفكارهم وتطلعاتهم، فإن لها تأثير كبير على معنويات العاملين ودرجة رضاهم.⁴⁵

⁴³ محمد أحمد الطروانة؛ إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول، 1999، ص76.

⁴⁴ صلاح الدين محمد عيد الباقي؛ السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص135.

⁴⁵ مصطفى شاوش نجيب؛ إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص110.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة ومن ثم استعراض الدراسات التي تصب في مجال واحد مع دارستنا وسوف نقف عند أهم النقاط التي تميز دارستنا الحالية عن تلك الدراسات.

المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

- أحلام كحلوش: دور الاتصال التنظيمي في تسير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016.
- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تسير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، وتوصلت هذه الدراسة أن للاتصال التنظيمي دور فعال في نجاح العمليات الإدارية وهذا ما يضمن استمرار وبقاء المنظمة.
- زيوي ف ز : /فعالية الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سون طراك مركب تصنيع الغاز الطبيعي، GNL2/Z، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي الدولي، 2016-2017
- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير وهذا من خلال إبراز أهمية الاتصال التي يصعب تصور أي فعل بشري منظم بدونه، فقد اعتمدت هذه الدراسة على خطوات المنهج الوصفي وعينة عشوائية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي ضرورة إدارية لأداء المنظمة ووظائفها وأنشطتها ومن التوصيات المقترحة: يجب الاهتمام بتنظيم وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على البذل وتحسين مستوى أدائهم.
- بلغوثي محمد: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2018/2019.
- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال لتحقيق أهداف الدراسة في اختباره، ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد: يعاب في المؤسسة الاتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الجهة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، أما الأفقي فيكاد ينعدم.

الفرع الثاني: الدراسة السابقة حول الولاء التنظيمي:

- محمد أحمد خليفة علي: العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الموانئ البحرية، فرع الرئاسة، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2019.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، أظهرت أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن التوصيات نذكر: أنه أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بهيئة الموانئ البحرية منخفضة لذا عليها العمل على زيادته من خلال مراجعة سياساتها المتعلقة بالتعامل مع الموظفين.

- ماحي محمد الأمين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهران، 2015-2016.

✓ هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي في مؤسسة سون طراك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، ، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي ومن التوصيات: المحافظة على مستويات الإشراق والاتصالات والهيكل التنظيمي وتطويرها باستمرار كما أظهرته من آثار على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- فاضل سمية: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" دكتور صالح زرداني"، عين البيضاء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، 2015-2016.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور صالح زرداني، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أوضحت الدراسة أن الطاقم الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوى عالي من الولاء التنظيمي وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائه.

الفرع الثالث: الدراسات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

- ✓ زكية خالد: دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد - الشريعة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال جامعة العربي التبسي - تبسة، 2015-2016.

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ومن النتائج المتوصل إليها أن الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية غير راضيين عن أساليب الاتصال

بمؤسستهم، أوصت على ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات الموظفين البناءة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية.

سنقدم في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات التي تم عرضها وكذلك الإضافة التي قدمناها من خلال دراستنا.

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	المنهج والأدوات المستخدمة	الحدود المكانية والزمنية	الدراسات	
<p>-اختلاف بيئة الدراسة.</p> <p>-اختلاف مدة الدراسة.</p> <p>-دراستنا كانت دراسة حالة بينما هذه كانت دراسة ميدانية.</p> <p>-دراستنا استعملت الاستبيان فقط أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على المقابلة والملاحظة والاستبيان.</p> <p>-اختلاف عدد عينة الدراسة.</p>	<p>-استخدام نفس المنهج</p> <p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا من الدراستين</p> <p>- دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل</p>	<p>المنهج الوصفي</p> <p>-استبيان</p> <p>- موزع على 120 عامل</p> <p>-المقابلة</p> <p>-الملاحظة.</p>	<p>المؤسسة الخدمانية الجزائرية بأم البواقي</p> <p>2015-2016</p>	<p>أحلام</p> <p>كحلوش</p>	<p>الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي</p>

<p>- الاعتماد في دراستنا على أسئلة مفتوحة بينما هنا استخدم مقياس ليكارت الثلاثي</p> <p>- اختلاف مدة الدراسة.</p> <p>- اختلاف عدد عينة الدراسة.</p> <p>- اختلاف بيئة الاعتماد دراستنا على أسئلة مفتوحة أما هذه استخدمت فقط المقياس الخماسي</p>	<p>استخدام نفس المنهج</p> <p>-دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستق</p> <p>-الاعتماد على دراسة الحالة في كلا الدراستين.</p>	<p>المنهج الوصفي</p> <p>-استبيان موزع على 20 عامل-</p>	<p>.مؤسسة سون طراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z .2017/2016.</p>	<p>زيوي فاطمة الزهراء</p>	
---	--	--	--	---------------------------	--

<p>-اختلاف بيئة الدراسة</p> <p>-اختلاف مدة الدراسة.</p> <p>-دراستنا كانت دراسة حالة بينما هذه كانت دراسة ميدانية.</p> <p>- دراستنا استعملت الاستبيان فقط بينما هذه استعملت الملاحظة.</p> <p>-اختلاف عدد العينة.</p>	<p>-استخدام نفس المنهج.</p> <p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين.</p> <p>-دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل.</p>	<p>-المنهج الوصفي.</p> <p>- استعمال الملاحظة والاستبانة موزعة على 116 عامل.</p>	<p>المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان 2019/2018.</p>	<p>بلغوثي محمد.</p>	
---	---	---	--	---------------------	--

<p>-اختلاف بيئة العمل. - اختلاف مدة الدراسة. -دراستنا كانت عبارة عن بحث بينما هذه الدراسة كانت عبارة عن رسالة.</p>	<p>الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. -دراسة الولاء التنظيمي كمتغير تابع. -اعتبار الولاء التنظيمي هو نفسه الالتزام التنظيمي في كلتا الدراستين.</p>	<p>-المنهج الوصفي. -استبيان موزع على 50 عامل.</p>	<p>هيئة الموانئ البحرية جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية 2017م</p>	<p>محمد أحمد خليفة علي.</p>	<p>الدراسة المتعلقة بالولاء التنظيمي</p>
<p>-اختلاف مراحل تشكل الولاء التنظيمي. -اختلاف بيئة الدراسة. - اختلاف مدة الدراسة. -اختلاف عدد عينة الدراسة.</p>	<p>-دراسة الولاء التنظيمي كمتغير تابع. -الاعتماد على الاستبيان. -استخدام نفس الأبعاد. -استخدام نفس المنهج.</p>	<p>-المنهج الوصفي. - استبيان موزع على 126 عامل.</p>	<p>المؤسسة الجزائرية Aval sonatrach 2016/2015 ولاية وهران.</p>	<p>ماحي محمد الأمين</p>	

الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي	زكية خالد .	دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة.	2016/2015	- استخدام المنهج الوصفي التحليلي . - استخدام الملاحظة . - المقابلة . الاستبيان موزع على 85 موظف .	- الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين . - استخدام نفس المتغيرين للدراسة . - دراسة نفس الأبعاد .	- اختلاف مدة الدراسة . - اختلاف بيئة الدراسة . - اختلاف عدد عينة الدراسة . - اختلاف المنهج المستخدم . - استعمال الملاحظة والمقابلة .
--	-------------	---	-----------	--	---	--

الفرع الثاني: القيمة المضافة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، ونظرا لوجود دراسة واحدة على المستوى الوطني والتي حاولت دراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين على مستوى كلية العلوم الإنسانية جاءت هذه الدراسة لكي تدرس العلاقة بين متغيري الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وبالذات تخصص إدارة موارد بشرية وجرت الدراسة على مستوى مؤسسة خدمية لما للاتصال من وقع على نفسية العاملين خاصة غير الرسمي، حاولنا من خلالها إبراز أثر وصول المعلومة للعاملين في الوقت المناسب على تعزيز رغبة العامل في البقاء في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم حول الاتصال التنظيمي برزت أهمية وقيمة هذا الاتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، إذ يعز محو كل العمليات الإدارية في المؤسسة وبالتالي يجب القائمين على تسيير المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن تعطي له أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن عملائها والتفاعل بين الفاعلين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمالها ومنه فإن الاتصال التنظيمي يعتبر عصب العملية الإدارية فبدونه لا يمكن تحقيق الكفاءة اللازمة من أجل استمرارها في القيام بالمهام وتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل.

كما يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة لذا حضني باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل؛ ولهذا نعتبره سلوك مرغوب فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كل الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الأخلاقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز

من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية والاستمرار بتخصيص مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي

وعلاقته بالولاء التنظيمي

للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية

بعين الأشياخ

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى عموميات الاتصال التنظيمي ومراحل تطور الولاء التنظيمي عبر الزمن، وكذلك تقديم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وإجراء مقارنة بينها وبين دراستنا، ومن أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ، وكذا دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعين الأشياخ بغية استخلاص نتائج دقيقة توضح لنا الحقائق ولأجل ذلك سنتطرق فيه إلى استمارة استبائية وتحليلها بعد تفسير النتائج وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعين الأشياخ مكان الدراسة.
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ مكان الدراسة.
تعتبر المؤسسات العمومية للصحة الجوارية إحدى العناصر الأساسية التي تركز عليه السياسة الصحية الوطنية، من خلال تلبية حاجات المواطن الوقائية والعلاجية من جهة، وتسيير المصالح الصحية من جهة أخرى.

في هذا الفصل نتناول نشأة وتنظيم هذه المؤسسات، وكذلك سيتم التعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ مع التطرق لمختلف المصالح التابعة له.
المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.
الفرع الأول: نشأة المؤسسة:

نشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428هـ الموافق ل: 19 ماي 2007 والتي تضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تم فتح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ يوم 03 جانفي 2008، وقد جاءت هذه المؤسسات لتوسيع نشاطات وخدمات وزارة الصحة والسكان، وتوفير الوقاية والعلاج لمختلف المواطنين عبر التراب الوطني.

يقع المقر الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالضبط في بلدية عين الأشياخ في حي الدردارة على مساحة تقدر ب10 كلم، وهي تقع على بعد 49 كلم عن مقر ولاية عين الدفلى وعن الجزائر العاصمة ب144 كلم.

الفرع الثاني : تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتمثل الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان. تضم هذه المؤسسة مجموعة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج تغطي مجموعة من السكان وهي موزعة على إحدى عشر بلدية تنتمي إلى ولاية عين الدفلى.

الجدول رقم(02): العيادات وقاعات العلاج للبلديات التي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ.

البلديات	العيادات	قاعات علاج
عين الأشياخ	عين الأشياخ	قاعة العلاج حسني
خميس مليانة	حالايمي	
	سيدي معمر	
	دار مرض السكري	
	مصلحة الأوبئة والطب الوقائي	
واد الجمعة	واد الجمعة	قاعة العلاج الريدال
		قاعة العلاج علي خوجة
جندل	جندل	قاعة العلاج 05 جويلية
		قاعة العلاج أولاد عباس
برج الأمير خالد	برج الأمير خالد	قاعة العلاج واد ماسين
سيدي لخطر	سيدي لخطر	قاعة العلاج سيدي بريكة
		قاعة العلاج سيدي معمر
عين السلطان	/	قاعة العلاج عين السلطان
		قاعة العلاج أولاد بلقاسم
		قاعة العلاج أولاد شعبية
		قاعة العلاج أولاد سالم
		قاعة العلاج الجهالبة
		قاعة العلاج أولاد خليل

قاعة العلاج أولاد سليمان	بئر ولد خليفة	بئر ولد خليفة
قاعة العلاج جيلالي بونعامة	/	بربوش
قاعة العلاج عمورة	/	واد الشرفاء
قاعة العلاج الدرائية		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ إحدى عشرة عيادة متعددة الخدمات وثلاثة وعشرون قاعة علاج، موزعة على بلديات الولاية.

ويبدو من خلال هذا أن السبب الأساسي لإنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية هو تقريب العلاج من المواطن، فلا يكون مضطرا بذلك إلى اللجوء لهياكل صحية أبعد من مقر سكناهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

لقد حرر القرار الوزاري المؤرخ في 03 محرم 1431 هـ الموافق لـ 20 سبتمبر 2009، التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كالتالي:

يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الموضوعة تحت سلطة المدير، المديرات والمكاتب التالية: أنظر الملحق رقم(1)

شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ.

يتضح لنا من هذا الشكل أن التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ يتمثل في: أ/ المدير: هو السلطة التنفيذية في المؤسسة ويعين من قبل الوزير المكلف بالصحة.

ويكون بهذا يمثل المؤسسة في الحياة المدنية وأمام القضاء وعلاقاتها مع المحيط ومن أهم مهامه:

✓ ممارسة السلطة السلمية على الموظفين.

✓ يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

✓ إبرام العقود والصفقات طبقا لقانون الصفقات العمومية.

ب/ الأمانة العامة: وهو المكتب الخاص بسكرتارية المدير، والتي تقوم بتنظيم أعمال ومواعيد المدير وتسجيل اتصالات المؤسسة، ومن أهم مهامه:

✓ استقبال وتسجيل البريد الوارد والصادر.

✓ الاعتناء بسجل مواعيد الاستقبال مع المدير، وسجل القرارات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

ج/ المديرية الفرعية للنشاط الصحي: يشرف عليها مدير فرعي وتتمثل مهمتها الأساسية في تسيير الهياكل الصحية التابعة للمؤسسة بالإضافة إلى:

✓ متابعة رؤساء الأقسام وتنظيمهم.

✓ التنسيق بين مصالح المؤسسة فيما يخص النشاط الصحي.

✓ متابعة الإجراءات التنظيمية الخاصة بالمستخدمين.

د/ المديرية الفرعية للموارد البشرية: يشرف عليها مدير فرعي تقوم هذه المديرية أساسا بمتابعة الحياة المهنية كعمال وموظفين وذلك عن طريق المهام التي تقوم بتحديد، تعيين، ترقية، تقاعد...، وذلك باعتمادها على ملف الموظف بالإضافة إلى:

✓ تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تسلمه للموظف العمومي.

✓ إصدار مختلف الوثائق الخاصة بالموظف كشهادات العمل والعمال.

هـ/ المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وهي المسؤولة عن تسيير المصالح المالية والمادية للمؤسسة، وتصم هذه المديرية مكاتبين:

✓ مكتب الأجور: وهو مكتب يهتم بحساب أجور العمال وكل ما يتعلق بها من تعويضات، ومنح واقتطاعات.

✓ مكتب محاسبة المواد وتسيير المخزونات: يهتم بكل أنواع الفاتورات الواردة منها أو الصادرة والقيام بحسابها وتسجيلها في سجلات خاصة.

و/ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات المرافقة: يشرف عليها مدير فرعي وهي مصلحة المسؤولة عن صيانة الأدوات الطبية، وتزويد العمال بالمتطلبات المادية وهي المسؤولة عن كل الأجهزة التابعة للمؤسسة وتضم: الصيدلية: يشرف عليها صيدلي وهي تقوم ب:

✓ تنظيم الأدوية وترتيبها، وتحديد الاحتياجات من الدواء.

✓ إعداد إحصائيات سنوية حول كميات الأدوية المستهلكة في كل مصلحة وكذلك نوعيتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل تشخيص موضوع الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة، المنهج بالإضافة إلى أسلوب جمع البيانات وعلى النحو التالي:

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة

1. فرضيات الدراسة الميدانية.

من أجل التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى

الطاقم الإداري العامل تم طرح الفرضيات التالية:

➤ تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ الاتصال التنظيمي.

➤ هناك عدة مؤشرات الولاء الاتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.

➤ هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين

الأشياخ.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقا للحدود التالية:

- ✓ **الحدود المكانية:** على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ بولاية عين الدفلى.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تمتد هذه الدراسة من خلال الثلاثي الثاني من سنة 2020.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.
- ✓ **الحدود البشرية:** حيث تم أخذ معيار عدد العمال للمؤسسة العمومية الإستشفائية كأساس لتصنيف المؤسسة.

الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة وأدوات الدراسة

- 1- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الذي شملته الدراسة الميدانية من كافة الموظفين (الممارسين الطبيين، الشبه الطبيين، الأسلاك المشتركة) في المؤسسة الإستشفائية.
 - 2- **عينة الدراسة:** لقد وقع اختيارنا في إجراء هذه الدراسة على بعض من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية، بسبب ارتفاع التكلفة والوقت والجهد، حيث تم توزيع 50 استمارة وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:
- الجدول 03: عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة**

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الملغى	الاستثمارات الصالحة
العدد	50	0	50
النسبة	%100	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

3- متغيرات الدراسة:

تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

➤ **المتغير المستقل:** يتمثل في الاتصال التنظيمي

➤ **المتغير التابع:** يتمثل في الولاء التنظيمي

4- أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المسح الميداني للعينة المستهدفة وهي بعض العمال والإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، وقد كانت الأداة المستخدمة الرئيسية للمسح هي استمارة استبيان، حيث قمنا بتصميمها بالاعتماد على الدراسة السابقة حيث قسمناه إلى جزئين وهما كالتالي:

الجزء الأول: والذي قسمناه بدوره إلى قسمين:

القسم الأول عبارة عن البيانات الشخصية والتي شملت الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة، السلك

الوظيفي، المنصب الوظيفي،

أما القسم الثاني فكان يحتوي على البيانات الأساسية والتي تمثلت في 29 سؤال كانت متعلقة ما بين أسئلة حول الاتصال والولاء التنظيمي وقد احتوى الجزء الثاني على 3 محاور:

المحور الأول وهو عبارة عن أسئلة تخص واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية العمومية.

المحور الثاني احتوى على مؤشرات الولاء التنظيمي المؤسسة العمومية الإستشفائية.

المحور الثالث وهو عبارة عن أسئلة تخص علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي.

اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا لكرونباخ):

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا لكرونباخ.

الجدول 04: معامل ثبات الاستبيان

العبارة	29
معامل الثبات	0.723

الارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss v 25 من الجدول 05 أظهر

الاستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.723 وهو معامل ثبات مرتفع في الدراسات الاجتماعية مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج SPSS v 25 وذلك لتفريغ وترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

• معامل الثبات ألفا لكرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبيان.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك التباين من أجل الكشف على اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة.

• اختبار (test-2Tailed t) من أجل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة

المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المطلب على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على

العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والولاء للتنظيمي لدي الطاقم الإداري العامل بالمؤسسة الإستشفائية.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

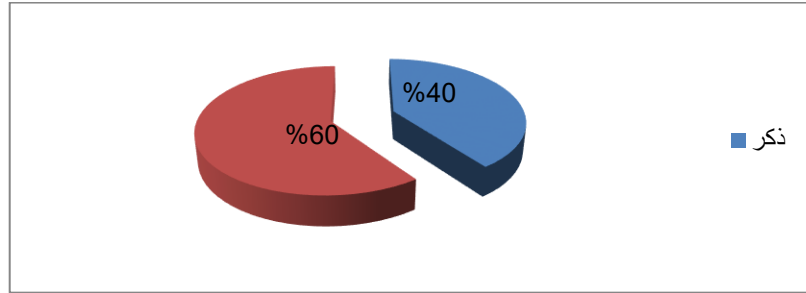
الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

النسبة	التكرار	الجنس
40.0	20	ذكر
60.0	30	أنثى
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث 60% من مجموع العينة وهي النسبة الأكبر من الذكور التي تمثل 40%، أما بالنسبة للتفاوت بين النوعين الذكر والأنثى راجع لطبيعة العمل التي تهدف إلى توفير العلاج والذكور لهم القدرة على ذلك.

الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



الجدول 06: توزيع أفراد العينة حسب السن:

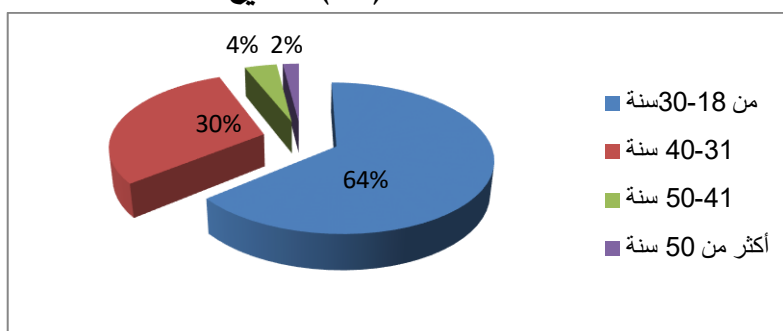
النسبة	التكرار	السن
64.0	32	من 18-30 سنة
30.0	15	31-40 سنة
4.0	2	41-50 سنة
2.0	1	أكثر من 50 سنة
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار العينة موزعة بين مختلف الفئات العمرية، أن أكبر نسبة هي التي تتراوح أعمارهم بين 18-30 سنة بنسبة 64% وتليها فئة التي أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة 30% وتليها الفئة التي أعمارهم بين 41-50 سنة بنسبة 4%، وفي الأخير فئة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة، ومن هنا يمكن

نستنتج أن معظم الموظفين من الشباب ففي هذه المرحلة يكون الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري وخبرة تكون لصالح المؤسسة.

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



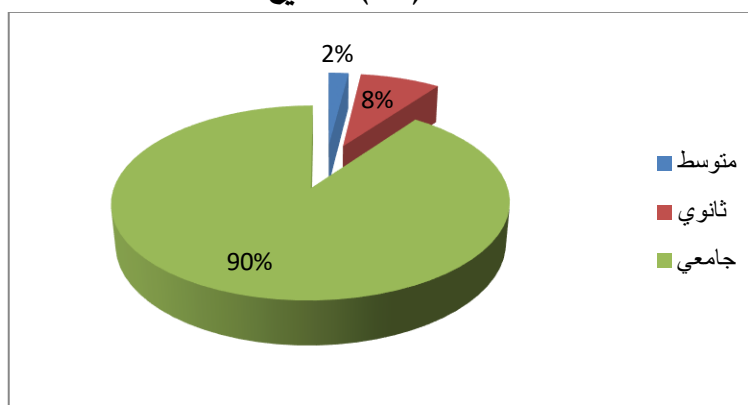
الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.0	1	متوسط
8.0	4	ثانوي
90.0	45	جامعي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة جامعية بنسبة 90%، وتليها نسبة 8% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي مما يدل على أن المؤسسة تتطلب موظفين ذو شهادات ومستويات عليا التي بدورها تسمح بأداء سليم للمهام وتأقلم كبير مع مختلف القرارات، وباقي النسبة قدرت ب 2% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط.

الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



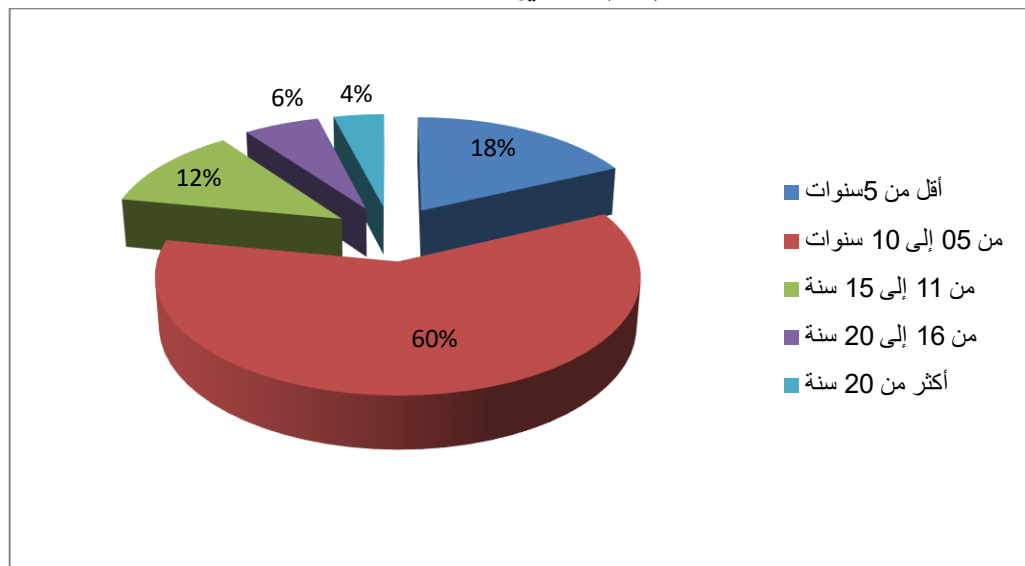
الجدول 08: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
18.0	9	أقل من 5 سنوات
60.0	30	من 05 - 10 سنوات
12.0	6	من 11-15 سنة
6.0	3	من 16-20 سنة
4.0	2	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الإحصائيات المبيّنة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 60% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات، وتليها نسبة 18% سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 12% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 11-15 سنة، ثم تليها نسبة 6% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 16-20 سنة، وفي الأخير هناك نسبة 4% تقدر خبرتهم أكثر من 20 سنة. ومنه فأغلبية أفراد العينة لديهم الخبرة كافية أي لهم خبرات ومعارف تساهم في استقرارهم.

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



الجدول 09: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

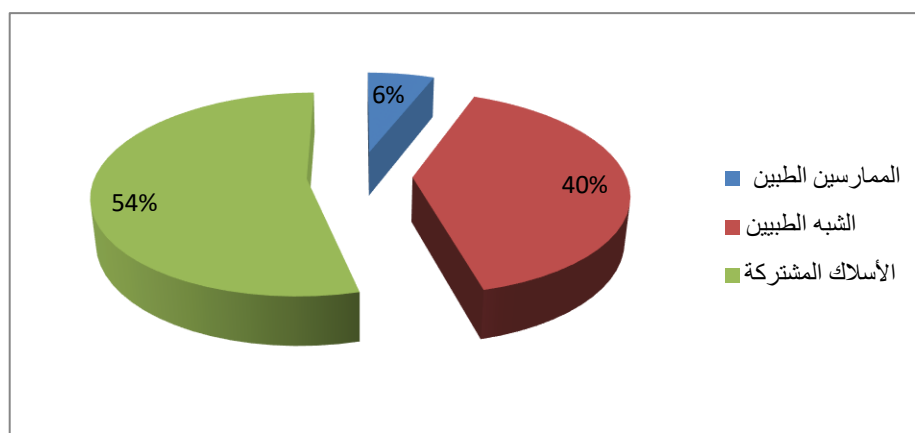
النسبة	التكرار	السلك الوظيفي
6.0	3	الممارسين الطبيين
40.0	20	الشبه الطبيين
54.0	27	الأسلاك المشتركة

100	50	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة تنتمي من خلال سلوكهم الوظيفي إلى الأسلاك المشتركة بنسبة، 54% وتليها نسبة الشبه الطبيين التي تقدر ب 40%، في حين تقدر آخر نسبة ب 6% التي تمثل الممارسين الطبيين.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



الجدول 10: توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

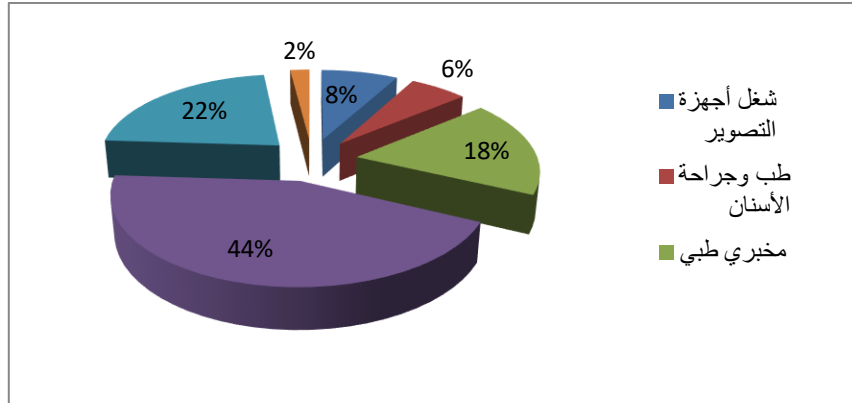
النسبة	التكرار	المنصب
8.0	4	شغل أجهزة التصوير
6.0	3	طب وجراحة الأسنان
18.0	9	مخبري طبي
44.0	22	ممرض
22.0	11	إداري
2.0	1	الحراس
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه أن الفئة العالية هي فئة الممرضين حيث بلغت نسبتها % 44 من إجمالي أفراد العينة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ذات الطابع العلاجي، وتليها نسبة 22% التي تمثل فئة الإداريين، وتليها نسبة 18% التي تمثل نسبة مخبري طبي، ثم تليها نسبة 8% تمثل فئة

شغل أجهزة التصوير، ثم تليها نسبة 6% تمثل فئة جراحة الأسنان، وفي الأخير فئة الحراس بنسبة تقدر بـ 2%.

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب



الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

حيث سنحاول قياس العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الطاقم الإداري العامل بالمؤسسة الاستشفائية:

أولاً: عرض تحليل عبارات واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية:

السؤال الأول: كيف تنتقل القرارات الصادرة عن الإدارة في مؤسستك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية	22	44.0	1.6200	69664
عن طريق اللقاءات والاجتماعات	27	54.0		
الخطابان الرسمية				
صحائف الأخبار				
الهاتف	1	2.0		
الفاكس				

		100	50	المجموع
--	--	-----	----	---------

من خلال الجدول 11 يبين لنا أن نسبة 54% من المبحوثين ترى أن اللقاءات والاجتماعات تكون أفضل وذلك ما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات ثم تليها نسبة 44% بأن الرسائل والمنشورات الكتابية هي الأفضل لما تتصف به من مميزات على لسان بعض الموظفين بأن الرسائل المكتوبة أضمن فهي لا تحتمل التعريف، ثم تليها نسبة 2% التي ترى بأن الهاتف أحسن وسيلة لنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قدر ب 1.62 والانحراف المعياري ب 0.696 يدل على أن آراء أفراد العينة تميل إلى القبول وتباين.

السؤال الثاني : هل القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة في مؤسستك تخدم المواطنين؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	25	50.0	1.5400	61312
أحيانا	24	48.0		
نادرا				
أبدا	1	2.0		
المجموع	25	50.0		

من خلال الجدول 12 تبين لنا أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن دائما القرارات الإدارية تكون في خدمة المواطنين في حين نسبة 48% من أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما تكون القرارات الإدارية تخدم المواطنين نظرا لعدم اهتمام الإدارة بأشغال المواطنين، ونجد أن هناك نسبة 2% ترى أن غير ممكن أن تكون القرارات التي تصدرها الإدارة تخدم المواطنين، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قدر ب 1.54 والانحراف المعياري ب 0.613 يدل على أن هناك عدم تشتت آراء أفراد العينة.

السؤال الثالث: الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقارير والمنشورات	12	24.0	1.9400	89008
اللقاءات والاجتماعات	35	70.0		
الخطابات الرسمية				
صحائف الأخبار				
الهاتف	03	6.0		

				الفاكس
		100	50	المجموع

من خلال الجدول 13 تبين لنا أن الأفراد المبحوثين يفضلون اللقاءات والاجتماعات بنسبة 70% باعتبارها وسائل فعالة فهي توفر الوقت والسماح بالاتصال الشخصي الذي يشجع الأسئلة والأجوبة لسرعتها وسهولتها، ثم تليها نسبة 24% يفضلون التقارير والمنشورات وهذا التصريح منطقيا نظرا للمستوى التعليمي، ثم تليها نسبة 6% يفضلون الهاتف كأفضل وسيلة فعالة لإيصال المعلومات وبحكم طبيعة عملهم، والمتوسط الحسابي يقدر ب 1.94 و الانحراف المعياري ب 0.890 يدل على عدم تشتت في آراء أفراد العينة فيما يخص الوسائل أكثر فعالية بإيصال المعلومات.

السؤال الرابع: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	19	38.0	1.6600	55733
أحيانا	29	58.0		
نادرا	2	4.0		
أبدا				
المجموع	50	100		

من خلال الجدول 14 تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما الإدارة تهتم بإيصال المعلومات بنسبة 58، ثم تليها نسبة 38 % من أفراد العينة يرون دائما تكون الإدارة مهتمة بإيصال المعلومات ويرون البعض أنه نادرا ما تكون الإدارة تتصل بالمعلومات بنسبة 4% بالإضافة إلى أن متوسط الحسابي لهذا السؤال قدر ب 1.66 و الانحراف المعياري ب 0.557 يدل على عدم تشتت في آراء أفراد العينة فيما يخص اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات.

السؤال الخامس: هل تقتصر هذه المعلومات على:

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤساء			2.8200	38809
المرؤوسين	9	18.0		
جميع الموظفين	41	82.0		
المجموع	50	100		

من خلال الجدول 15 يتبين لنا أن هناك تفاوت بين نسب الموظفين الذي يعتقدون أن المعلومات تقتصر على جميع الموظفين بنسبة 82% وهي نسبة مرتفعة، كما صرح لنا الموظفين أنه كلما كانت المعلومات متاحة لجميع الموظفين كلما وجد الموظف سهولة في عمله وشعوره بالارتياح والانتماء والثقة بالمقابل نجد نسبة %

18 يعتقدون أن المعلومات تقتصر على المرؤوسين باعتبارهم المعني الأول بكل ما يتخذ من قرر و المسؤول على نقل المعلومات .بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي قدر ب 2.82 والانحراف المعياري ب 0.388 يدل على أن أفراد العينة تتباين آرائهم وتختلف.

السؤال السادس : هل تتصل برؤسائك ؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	7	14.0	2.1000	64681
أحيانا	32	64.0		
نادرا	10	20.0		
أبدا	1	2.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال الجدول 16 المبين أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة اتصالحهم برؤسائهم يكون أحيانا بنسبة 64 % وهذا من أجل طلب توضيحات واستفسارات فيما يخص العمل أو استشارات في مشاكل مهنية، ثم يليها نسبة 20% تقر أن اتصالحهم برؤسائهم يكون نادرا وهذا بسبب التظلمات والشكاوي، في ين هناك نسبة 14 % من أفراد العينة تقر بأن اتصالحهم برؤسائهم يكون دائما نظرا لطبيعة العمل وقربهم من الرؤساء يتحتم عليهم التعامل بشكل قريب من الرؤساء، وفي الأخير هناك نسبة قليلة تقدر ب 2 % من أفراد العينة تقر بأن الاتصالح بالرؤساء يكون غير موجود أبدا وهذا راجع إلى أن هناك فئة من الموظفين بعيدين كل البعد

عن الإدارة والرؤساء. بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة فيما يخص الاتصالح برؤساء يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.1 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.641.

السؤال السابع : ما هي أهم أسباب اتصالك برؤسائك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
طلب استفسار	42	84.0	1.2000	49487
تظلمات وشكاوي	6	12.0		
توضيحات واستفسارات	2	4.0		
أخرى				
المجموع	50	100		

من خلال نتائج المبينة في الجدول 17 نرى أن أغلبية أفراد العينة وتقدر نسبتهم ب 84 % يقرون بأن الاتصالح برؤسائهم يكون بسبب طلب الاستفسار، ثم يليها نسبة 12% من أفراد العينة تقر بأن الاتصالح برؤسائهم يكون

بسبب التظلمات والشكاوي المتعلقة بظروف العمل، وفي الأخير هناك نسبة 4% قليلة جدا من أفراد العينة تقر بأن الاتصال برؤسائهم يكون لطلب التوضيحات والاستفسارات التي لها علاقة مباشرة بالعمل المنجز، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.20 و الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.494.

السؤال 8 : هل يأخذ الرؤساء العمل ملاحظتك بعين الاعتبار؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	1	2.0	2.2800	53605
أحيانا	35	70.0		
نادرا	13	26.0		
أبدا	1	2.0		
المجموع	50	100		

من خلال نتائج المبينة في الجدول 18 يتضح لنا أن معظم أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 70 % صرحوا بأن رؤساء العمل يأخذون ملاحظتهم بعين الاعتبار أحيانا، بينما نجد نسبة 26% يقرروا بأن رؤساء العمل يأخذون ملاحظتهم بعين الاعتبار نادرا، وهذا راجع إلى قلة الخبرة بالإضافة إلى عدم الاتصال بالرؤساء، في حين هناك فئة قليلة تقدر نسبتها بتساوي 2% تقر بأن دائما ما يكون رؤساء العمل يأخذون ملاحظتهم بعين الاعتبار، وقد يكون أيضا غير موجود أبدا رؤساء العمل يأخذون ملاحظتهم بعين الاعتبار، كما يظهر أن هناك تباين في آراء أفراد العينة يتضح من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.80 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.536.

السؤال 9 : هل ترى أنه يمكن أن تتشكل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف ؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	35	70.0	1.3000	46291
لا	15	30.0		
المجموع	50	100		

من خلال النتائج المبينة في الجدول 19 نلاحظ أن إجابات أفراد العينة متفاوتة من حيث النسب فأغلبية الفئة 70% بنسبة أقرت بأنه من الممكن أن تتشكل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف، وفي المقابل نلاحظ نسبة 30% من أفراد العينة أقرت عدم تشكل علاقات غير رسمية بين المسؤول والموظف، وهذه النتائج تدل على أن هناك حسن تعامل بين المسؤول والموظف من حيث حسن الاستماع للمشاكل المهنية من قبل المسؤول، واحترام والتحلي بأخلاق المهنية من طرف الموظفين، بالإضافة إلى أن هناك تشتت في آراء أفراد العينة يظهر

من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.30 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.462.

السؤال 10: ما هو الوقت المناسب الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهة مشكلة ؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حال وقوع المشكل	23	46	2.0600	99816
قبل وقوع المشكل	1	2.0		
بعد وقوع المشكل	26	52.0		
أخرى				
المجموع	50	100		

يتضح من خلال ما تفره لغة الأرقام في الجدول 20 أن أغلبية أفراد عينة البحث يتصلون المسؤول الأعلى بعد وقوع المشكل وذلك بنسبة 52% وتليها نسبة 46% من أفراد العينة يتصلون المسؤول حال وقوع المشكل ، وفي الأخير تأتي نسبة 2% أقرروا بأن الاتصال المسؤول يكون قبل وقوع المشكل . وذلك لتفادي الآثار السلبية التي تقع جراءه، وضمان سير العمل بكفاءة ، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.06 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.998. ثانياً: عرض تحليل عبارات مؤشرات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية:

السؤال 11: هل أنت مستعد لترك عملك بسهولة في حالة وجدت وظيفة أفضل ؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	42	84.0	1.1600	37033
لا	8	16.0		
المجموع	50	100		

من خلال نتائج المبينة في الجدول 21 أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة ونسبتهم 84% لديهم استعداد لترك وظائفهم في حالة وجود وظيفة أفضل، وهذا راجع إلى عدم الشعور بالاستقرار والانتماء ، بالإضافة إلى ما تقدمه الوظيفة الجديدة من مزايا مادية ومحفزات مادية ومكافآت، وبالمقابل نجد نسبة 16% من أفراد العينة ليسوا مستعدين لترك وظائفهم في حالة وجدوا أفضل وهذا راجع إلى الالتزام الأخلاقي والشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي وأيضاً اهتمام الإدارة بهم. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.16 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.370.

السؤال 12: إذا كانت إجابتك بنعم فما سبب ذلك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المزايا	13	26	1.6905	46790
عدم الشعور بالاستقرار	29	58.0		
أخرى				
عدم الإجابة	8	16.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول 22 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 58% يرجع سبب ترك الوظيفة في حالة وجدوا وظيفة أخرى أفضل إلى عدم شعوره بالاستقرار ما ينتج عنه الشعور بالملل وعدم تأدية وعد تقبله للقرارات والتعليمات بينما باقي المبحوثين بنسبة 26% يرجع سبب ترك الوظيفة في حالة وجود أفضل إلى المزايا المادية، وهذا ما يفسر أن مزايا المادية تعتبر محفزاً على لبقاء الموظف في عمله، وفي الأخير هناك نسبة من مبحوثين تقدر ب 16% فضلوا عدم الإجابة لعدم وجود الرد أو لتردد في الإجابة، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف ظاهر في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.69 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.467.

السؤال 13: هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	46	92.0	1.0800	27405
لا	4	8.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول 23 أن أفراد العينة وبنسبة 92% قد أكدوا على استعدادهم لتقديم مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يرجع إلى كفاءتهم العلمية والرغبة في تطوير مؤسستهم وشعورهم بالانتماء، كما أن الإدارة تهتم بالموارد البشري وتحفزه من خلال تقاضي أجر إضافي حول هذا العمل والحصول على الترقية، في المقابل نجد نسبة 8% من أفراد العينة رفضوا تقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف مؤسستهم، وهذا راجع إلى عدة عوامل ضغوطات العمل والتعب، كما أن، أن عامل السن والأقدمية يلعب دور كبيراً في هذا الأمر، حيث أن الموظفين الملتحقين حديثاً ليس لديهم رغبة في تقديم مجهود أكبر عكس الموظفين الذين لديهم خبرة. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف وتشتت في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.08 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.27.

السؤال 14: هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	---------	--------	-----------------	-------------------

50508	1.5000	50.0	25	نعم
		50.0	25	لا
		100	50	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول 24 يتبين لنا أن آراء أفراد العينة كانت متساوية فنسبة 50% أقرا أن لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملوا بها وهذا يرجع إلى الخبرة في العمل، شعورهم بالانتماء والاعتزاز بالإضافة إلى الرابط النفسي بينهم وبين مؤسستهم، اهتمام الإدارة بهم كمورد هام داخل المؤسسة. وهناك نسبة 50% أكدوا رفضهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملوا بها وذلك لإجذابهم نحو مؤسسات أخرى أو لعدم شعورهم بالانتماء لمؤسستهم وكذلك ضغوط العمل، بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.50 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.505.

السؤال 15: ما سبب بقائك في هذه المؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حاجتك للعمل	24	48.0	2.2400	1.33340
تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى				
صعوبة الحصول على عمل آخر	21	42.0		
الشعور بالالتزام الأخلاقي				
الحفاظ على منصب العمل	5	10.0		
تحقيق أهداف المؤسسة				
المجموع	50	100		

من خلال نتائج المبينة في الجدول 25 أعلاه يتبين لنا أن نسبة 48% من أفراد العينة تقر بأن سبب بقاء الموظف في مؤسسته راجع إلى حاجته للعمل، وتليها نسبة 42% من أفراد العينة تقر بأن سبب بقاء الموظف في عمله راجع إلى صعوبة الحصول على عمل آخر، ونسبة الأقل مقارنة بالنسبة الأخرى هي نسبة 10% من أفراد العينة التي تقر بأن سبب بقاء في العمل راجع إلى الحفاظ على منصب العمل، بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح وتشنت كبير في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.24 والانحراف المعياري الذي قدر ب 1.334.

السؤال 16: هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	52.0	1.4800	.50467
لا	24	48.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال نتائج المبينة في الجدول 26 يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 52% يشعرون بالاعتزاز عند التحدث عن المؤسسة ، وهذا راجع إلى إحساسهم بالانتماء ومدى ارتباطهم بها ، كذلك مدى توافق قيمهم مع قيم المؤسسة، بالمقابل نسبة 48% من أفراد العينة لا يشعرون بالاعتزاز عن التحدث عن مؤسستهم وهذا يرجع إلى عدم إحساسهم . كذلك عدم شعورهم بالاستقرار في المؤسسة محل عملهم، بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.48 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.504.

السؤال 17 : هل أنت عضو هام من أعضاء المؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	52.0	1.4800	50467
لا	24	48.0		
المجموع	50	100.0		

نلاحظ من خلال الإحصائيات المبينة أعلاه في الجدول 27 أن نسبة 52% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أعضاء مهمين في المؤسسة محل عملهم وهذا يرجع إلى أن الموظف يحظى بالاحترام المناسب داخل المؤسسة لكونه يقوم بالمهام الموجهة إليه بصورة سليمة ويحرص على أداء مهامه، من خلال إتباع تعليمات المسؤولين التي تصله عن طريق العملية الاتصالية لما لها علاقة وطيدة بسير العمل. بينما نجد نسبة 48% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أعضاء غير مهمين في المؤسسة محل عملهم، بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.48 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.504.

السؤال 18 : هل تشعر بأنه هناك ارتباط نفسي بينك وبين المؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	29	58.0	1.4200	49857
لا	21	42.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال معطيات الكمية الموضحة في الجدول 28 يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 58% تقر بأن هناك وارتباط نفسي بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، وهذا يرجع إلى سنوات العمل في المؤسسة بالإضافة

إلى العلاقات الغير رسمية التي تحدث بين الموظفين ، الشعور بالانتماء لمؤسستهم، وفي المقابل نجد نسبة 42% من أفراد العينة تقر بأنه لا يوجد ارتباط تقني بينهم وبين محل العمل فعلاقتهم بها علاقة عمل والتزام بالتعليمات والأوامر وهذا ما يفسر إلى عدم إحساسهم بالانتماء، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.42 والانحراف المعياري الذي قدر ب. 0.49 .

السؤال 19 : هل تشعر بان قيمك تنطبق مع قيم المؤسسة التي تعمل بها؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	29	58.0	1.4200	49857
لا	21	42.0		
المجموع	50	100		

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول 29 أن أغلبية الأفراد من العينة بنسبة 58% يقرون بأن هناك توافق بين قيمهم وقيم مؤسستهم وهذا ما يفسر انتمائهم للمؤسسة ، وسعيهم ، لتحقيق هدف مشترك، وبالمقابل نجد نسبة 42% من أفراد العينة أقروا بأنه لا يوجد تطابق بين قيمهم وقيم مؤسستهم وهذا ما قد يولد لهم عدم الاستقرار، والبحث عن مؤسسة أخرى، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.42 والانحراف المعياري الذي قدر ب. 0.4

ثالثا: عرض تحليل عبارات علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية:

السؤال 20 : هل يتم إشراكك في مختلف القرارات الإدارية؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	3	6.0	2.1400	49528
لا	37	74.0		
أحيانا	10	20.0		
المجموع	50	100		

كانت إجابة أفراد العينة على هذا السؤال المبين في الجدول 30 بحيث كانت نسبة 74 % وهي الأغلبية لا يتم إشراكهم في مختلف القرارات الإدارية هذا يرجع حسب رأيهم إلى عدم وصول الموظفين إلى الدرجة التي يمكن أن يستشيرهم فيها رؤسائهم في اتخاذ القرارات وكذلك الخبرة الكافية في المجال الإداري، أما نسبة 20% من أفراد العينة يرون أنه قد تكون في بعض الأحيان مشاركتهم في اتخاذ ، القرار وهذا راجع حسب طبيعة القرارات، تليها نسبة 6 % من أفراد العينة الذين يقروا بأن إدارة مؤسستهم تشركهم في مختلف القرارات الإدارية وهذا يرجع للخبرة

المهنية في المجال الإداري نسبة قليلة بالمقارنة بالنسب الأخرى. بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.14 والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.495.

السؤال 21: هل تعمل الإدارة على القيام بأنشطة لجميع الموظفين؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	20.0	1.8000	40406
لا	40	80.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول 31 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 80% وذلك راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة فقط بالقرارات والتوجيهات والتعليمات وكل ما يخص سيرورة العمل، في المقابل نجد 20% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم أن إدارة مؤسستهم تقوم بأنشطة للموظفين كدورات تكوينية أيام دراسية مسابقات بين الموظفين تعمل على تحفيزه وتقدير الولاء لديه، برروا ذلك باهتمام الإدارة بالموارد البشري كونه الحجر الأساس في المؤسسة لتقديم كل ما لديه من مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.80 والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.404.

السؤال 22: إذا كانت إجابتك بنعم ما هي هذه الأنشطة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خرجات سياحية	2	4.0	2.5000	97183
دورات تكوينية	2	4.0		
مسابقات بين الموظفين	5	10.0		
كرة القدم	1	2.0		
عدم الإجابة	40	80		
المجموع	50	100		

نلاحظ من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول 32 أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 10% ترى أنشطة الإدارة للموظفين تتمثل في مسابقات بين الموظفين، تليها نسبة 4% لكل من أنشطة تتمثل في خرجات سياحية ودورات تكوينية بنسب متساوية قدرت بـ 4% وفي الأخير هناك فئة من أفراد العينة فضلوا كرة القدم كنشاط بنسبة قليلة قدرت بـ 2% نستنتج من خلال هذه النسب أن إدارة مؤسستهم تهتم بوضع أنشطة للموظفين لكسر روتين العمل والتخفيف من ضغوطاته بالإضافة إلى اعتبار الموارد البشرية أهم مرتكز تقوم عليها المؤسسة حين تقوم بالاهتمام به والمحافظة عليه وتحفيزه. بالإضافة إلى أن هناك تباين

واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.50 والانحراف المعياري الذي قدر ب.0.971

السؤال : 23 كيف تحافظ الإدارة على مصلحة الموظفين؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إشباع حاجات نفسية واجتماعية	5	10.0	2.2000	.60609
المحافظة على الراتب	30	60.0		
تقديم الحوافز ومكافآت	15	30.0		
أخرى				
المجموع	50	100		

من خلال لغة الأرقام الواردة في الجدول 33 أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 60 % أقروا بأن إدارة تحافظ على مصالحهم من خلال المحافظة على الراتب، فهذا محفز من ،أجل تعزيز شعور الانتماء والولاء للمؤسسة، باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر داخل المؤسسة ثم يليها نسبة 30 % من أفراد العينة تقر بأن محافظ الإدارة للموظفين من خلال محافظة على تقديم الحوافز والمكافآت، وهذا ما يعزز شعور الانتماء لدى الموظف لزيادة مجهوده لتحقيق العمل بكفاءة عالية ، أما باقي النسبة من أفراد العينة 10% ترى بأن مصلحة الموظفين تحافظ عليها الإدارة من خلال إتباع حاجات نفسية واجتماعية. بالإضافة إلى أن هناك تباين واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.20 والانحراف المعياري الذي قدر ب.0.606

السؤال 24 : حسب رأيك هل يساهم الاتصال في مؤسستك توفير معلومات تجعل القرارات تحقق أهداف المؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	46	92.0	1.0800	.27405
لا	4	8.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال النتائج المبينة في الجدول 34 أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 92 % اختاروا إجابة نعم أن توفير المعلومات تجعل القرارات تحقق أهداف مؤسستهم، وذلك من خلال فتح قنوات للحوار لمناقشة القرارات وتبادل الأفكار بين الموظفين، في المقابل نسبة 8 % من أفراد العينة تقر بأن توفير المعلومات

لا يجعل القرارات تحقق أهداف المؤسسة ، كالقرارات تقوم بها الإدارة وتقتصر توجيهات وأوامر وتعليمات فالمسؤول الأول هو الذي يضع قرارات تحقق أهداف هذه المؤسسة. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.08 والانحراف المعياري الذي قدر ب. 0.274

السؤال 25 :هل تسمح الإدارة لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات تناقش من خلالها وضع الموظفين؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	47	94.0	1.0600	.23990
لا	3	6.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول 35 أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 94% أجابوا بأن الإدارة تسمح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات تناقش من خلالها وضع الموظفين فالاجتماعات يحضرها المسؤولون والمشرفين وهذا دليل على اهتمام الإدارة بالموارد البشرية والكشف عن المشكلات وكيفية التذليل والتخلص منها بواسطة فتح مجال للمناقشة وتبادل الأفكار، في المقابل نجد نسبة 6 % من أفراد العينة أقروا بأن الإدارة لا تسمح لممثلي الموظفين بالمشاركة في الاجتماعات تناقش من خلالها وضع الموظفين وحسب ما صرحوا به وهذا راجع إلى أن وضع الموظفين ، يخص الإدارة وحدها وأن الإدارة وحدها كفيلة بحل كل مشاكل الموظفين دون تدخل أي ممثل لموظفيها هذا ما يفسر لنا أن إدارة هذه المؤسسة تهتم فقط بوضع الأوامر والتعليمات والتوجيهات لتحقيق مصالحها ولا تهتم بوضع مواردها البشرية وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الانتماء لمؤسستهم. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.06 والانحراف المعياري الذي قدر ب. 0.239

السؤال 26 :هل يزيد الاتصال بالإدارة في مؤسستك شعورك بالانتماء؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	47	94.0	1.0600	.23990
لا	3	6.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال المعلومات الكمية الواردة في الجدول 36 أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 94 % صرحوا بأن الاتصال بالإدارة يساهم في الشعور بالانتماء ، وذلك من خلال اهتمام إدارة بالموارد البشرية عن طريق مناقشة وضعهم، في المقابل نجد نسبة 6 % من أفراد العينة صرحوا بأن الاتصال لا يساهم في الشعور بالانتماء وذلك من خلال أن إدارة مؤسستهم لا تفتح قنوات للحوار، ولا تقوم بتحفيز العمال ولا تقوم بتحسيس الموظفين فهي

تهتم فقط بتحقيق مصالحها من خلال وضع التعليمات من أجل صيرورة العمل ، بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.06 والانحراف المعياري الذي قدر ب0.239.

السؤال 27 :ما رأيك في عملية الاتصال في مؤسستك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جيدة			2.9600	.19795
حسنة	2	4.0		
متوسطة	48	96.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول 37 يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 96% أدلت أن عدم اهتمام الإدارة، عملية الاتصال داخل مؤسستهم متوسطة وهذا راجع نقص في الوسائل الحديثة نقص في تكوين مجال الإعلام والاتصال من طرف المسؤولين ،بإيصال المعلومات في الوقت المناسب بالمقابل نجد باقي الفئة بنسبة 4% تقر بأن عملية الاتصال داخل المؤسسة حسنة برروا ذلك بأن إدارة مؤسستهم تعمل فتح قنوات للحوار والاتصال والنقاش بين جميع الموظفين كالفكس والانترنت هذا نستنتج من خلاله أن المؤسسة تعمل على زيادة فعالية الاتصال لتحقيق الأهداف الموجودة. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.96. والانحراف المعياري الذي قدر ب0.197.

السؤال 28 :في رأيك ما هي معيقات الاتصال في مؤسستك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدم التجانس والانسجام بين أفرادها	16	32.0	2.2200	.91003
نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة	7	14.0		
عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب	27	54.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول 38 أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 54% يعتبر أهم عائق حسب تصريحات المبحوثين في مؤسستهم هو عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يقلل فعالية الاتصال،تليها نسبة 32% من أفراد العينة أقروا بأن العائق الاتصال في مؤسستهم هو عدم الانسجام والتجانس بين أفراد ، وتليها نسبة 14% أقرت بأن العائق في مؤسستهم هو نقص عناصر التكنولوجيا مما ينتج عليه

ضياح للوقت والجهد. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.22 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.910.

السؤال 29: هل لديك اقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في مؤسستك؟

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بناء علاقات جيدة بين أفرادها	1	2.0		
بناء علاقات جيدة بين المسؤولين والعمال	29	58.0	2.6600	.91718
تسهيل سهولة المعلومات	6	12.0		
تحديث وسائل التكنولوجيا	14	28.0		
المجموع	50	100.0		

من خلال المعلومات المبينة في الجدول 39 أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 58% أقرروا لزيادة فعالية الاتصال داخل مؤسستهم بناء علاقات جيدة بين المسؤولين والعمال وذلك من خلال مناقشة قرارات خاصة بهم، والاستماع إلى شكاويهم، ثم تليها نسبة 28% من أفراد العينة تقر بأن زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة تكون من خلال تحديث وسائل التكنولوجيا وهذا لمواكبة العصر وتسهيل المعلومات وضمان وصولها في الوقت المناسب، ثم تليها نسبة 12% من أفراد العينة أكدوا بأن زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة يتحقق من خلال تسهيل سيولة المعلومات لضمان صيرورة العمل داخل المؤسسة. وباقي النسبة 2% من أفراد العينة صرحوا بأن زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة من خلال توطيد العلاقات مع أفرادها. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.66 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.917.

رابعاً: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات لعينة واحدة one-sample t-test للحكم على معنوية الفروق بين متوسط العينة وقيمة ثابتة محددة سابقاً ويقوم برنامج SPSS بحساب اختبار للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة وبين متوسط مجتمع. ولاختبار الفرضيات باستخدام الإشارة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- H_0 : الفرضية الصفرية
- H_1 : الفرضية البديلة
- إذا كانت sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية H_0
- أما إذا كانت sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 .

اختبار الفرضية الأولى الفرعية :

اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا يوجد واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الفرضية البديلة:

يوجد واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة الإحصائية (sig)
1	1.8520	16066	81.51	0.000

من خلال الجدول 40 يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (81.51) بمستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، ومنه نرفض الفرضية HO ونقبل H1 الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا يوجد مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الفرضية البديلة:

يوجد مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة الإحصائية (sig)
2	1.4908	20837	50.59	0.000

من خلال الجدول 41 يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (50.59) بمستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومنه نرفض الفرضية HO ونقبل H1 الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا يوجد علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي

الفرضية البديلة:

يوجد علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة الإحصائية (sig)
2	1.9258	20674	65.86	0.000

من خلال الجدول 42 يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (65.86) بمستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي ومنه نرفض الفرضية HO ونقبل H1 الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة الميدانية وعلى أساس ما تم التوصل إليه من معلومات من الإجابة عن الاستبيان والوثائق المقدمة من قبل المؤسسة الاستشفائية نرى أن الاتصال التنظيمي يتماشى والولاء التنظيمي كلما توفرت مؤشرات ألا وهي بناء علاقات جيدة بين المسؤولين والعمال وذلك من خلال مناقشة قرارات خاصة بهم، والاستماع إلى شكاويهم، كما أن الاتصال بالإدارة يساهم في الشعور بالانتماء، وذلك من خلال اهتمام إدارة بالموارد البشرية عن طريق مناقشة وضعهم

إلا أن هناك عراقيل تقف في وجه تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة فأقروا بعض من أفراد العينة المدروسة بأن العائق الذي عرقل الاتصال التنظيمي في مؤسستهم هو عدم الانسجام والتجانس بين أفراد، الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لا يساهم في الشعور بالانتماء وذلك من خلال أن إدارة مؤسستهم لا تفتح قنوات للحوار، ولا تقوم بتحفيز العمال ولا تقوم بتحسيس الموظفين فهي تهتم فقط بتحقيق مصالحها من خلال وضع التعليمات من أجل سيرورة العمل.

الختامة:

بعد إجراء وإتمام الدراسة الميدانية التي كانت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ ولاية عين الدفلى، وهذا طبعا بعدما دعمت الدراسة بجانب نظري هام تم التعرض فيه إلى كل من الاتصال التنظيمي ودوره في رفع الولاء التنظيمي لدى العاملين، لا يسعنا القول إلا أن الاتصال التنظيمي موضوع متشعب وواسع، حيث لم نستطع من خلال دراسة مبسطة كهذه أن نحيط بكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، لذا حاولنا قدر المستطاع تدقيق النظر في هذا الموضوع، ننظر إليه من زاوية محددة تتعلق بالولاء التنظيمي من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة لخلق هذا الشعور لدى الموظفين، حيث تعمل على بذل جهد لمعرفة مسبباته وتوفيرها والمؤسسة لا تسعى لكسب الموظفين اعتبارا وإنما لمعرفة الأكيدة أن الشعور الذي ستخلقه لدى الموظفين سيعود عليها والموظف بالإيجاب، ويعتبر هذا الرابط مؤشرا أكثر صدقا ودلالة تعتمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى استعداد الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا حاولنا من خلال تناولنا لموضوع الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ معالجة إشكالية البحث المتمثلة في " كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ؟

من خلال فصلين باستخدامنا المنهج الوصفي في الإطار النظري وأسلوب الاستبيان في الدراسة الميدانية وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ من خلال اختبار الفرضيات ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية والميدانية، بأنه يوجد واقع للاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.
- الفرضية الثانية: إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية والميدانية، بأنه يوجد مؤشرات الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.
- الفرضية الثالثة: هذه الفرضية محققة من خلال دراستنا النظرية والميدانية، بأن هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الأشياخ.

النتائج:

من خلال الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر منها حسب كل جانب على النحو التالي:

1/ النتائج من الجانب النظري:

- الاتصال التنظيمي يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الاتصال التنظيمي يقوم بكشف نقاط القوة والضعف للعاملين داخل المؤسسة.
- بناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والأخرى غير رسمية.
- الاتصال التنظيمي عامل هام في تكوين الولاء للعاملين داخل المنظمة.
- الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.
- يلعب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بعين الأشياخ دور مهم في الرفع من الولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال وجود نوع من التنسيق والإشراف الجيد وكذلك تمتع الموظفين بروح معنوية عالية و شعورهم بالرضا اتجاه مسؤوليهم وعملهم لتوفهم على كافة المعلومات.
- تشبع موظفين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ يروح العمل الجماعي وروح الفريق نتيجة وجود علاقات شخصية جيدة فيما بينهم، وهذا ما يعزز انتمائهم للمؤسسة.
- تركيز المؤسسة على الاتصال التنظيمي الخارجي بكثرة على عكس الاتصال الداخلي الذي يعتمد عليه بشكل قليل.

2/ النتائج من الجانب التطبيقي:

كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني على جملة من النتائج والتي نوجزها فيما يلي:

1. أن نسبة الإناث 60% من مجموع العينة وهي النسبة الأكبر من الذكور التي تمثل، 40% أما بالنسبة للفتوات بين النوعين الذكر والأنثى راجع لطبيعة العمل التي تهدف إلى توفير العلاج والذكور لهم القدرة على ذلك.
2. أن أكبر نسبة هي التي تتراوح أعمارهم بين 30-18 سنة بنسبة 64% وتليها فئة التي أعمارهم بين 40-31 سنة بنسبة 30% وتليها الفئة التي أعمارهم بين 41-50 سنة بنسبة 4% وفي الأخير فئة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة، ومن هنا يمكن نستنتج أن معظم الموظفين من الشباب ففي هذه المرحلة يكون الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري وخبرة تكون لصالح المؤسسة.
3. أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة جامعية بنسبة 90%، وتليها نسبة 8% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي مما يدل على أن المؤسسة تتطلب موظفين ذو شهادات ومستويات عليا التي بدورها تسمح بأداء سليم للمهام وتأقلم كبير مع مختلف القرارات، وباقي النسبة قدرت ب 2% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط.

4. أن أغلبية أفراد العينة قدرت نسبتهم ب60% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات، وتليها نسبة %18 سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، تليها نسبة %12 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 11-15 سنة، ثم تليها نسبة %6 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 16-20 سنة، وفي الأخير هناك نسبة %4 تقدر خبرتهم أكثر من 20 سنة. ومنه فأغلبية أفراد العينة لديهم الخبرة كافية أي لهم خبرات ومعارف تساهم في استقرارهم.
5. لنا أن أغلبية أفراد العينة تنتمي من خلال سلوكهم الوظيفي إلى الأسلاك المشتركة بنسبة، %54 وتليها نسبة الشبهه الطبيين التي تقدر ب %40، في حين تقدر أخر نسبة ب %6 التي تمثل الممارسين الطبيين.
6. أن الفئة العالية هي فئة الممرضين حيث بلغت نسبتها %44 من إجمالي أفراد العينة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ذات الطابع العلاجي، وتليها نسبة %22 التي تمثل فئة الإداريين، وتليها نسبة %18 التي تمثل نسبة مخبري طبي، ثم تليها نسبة %8 تمثل فئة شغل أجهزة التصوير، ثم تليها نسبة %6 تمثل فئة جراحة الأسنان، وفي الأخير فئة الحراس بنسبة تقدر ب %2 .
7. رغم الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي في المؤسسات إلى أنه بيئة العمل التنظيمي تواجه معوقات عديدة تؤثر على الاتصال التنظيمي الذي ينعكس على الولاء التنظيمي منها البيروقراطية التي تؤدي إلى تأخير العمل وتعطيل بعض المصالح وابتعاد العمال عن المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى مشكلة عدم ملائمة بيئة العمل التي هي المؤسسة الاستشفائية للموظفين مما يتسبب في انزعاجهم من بيئة العمل والتي تنعكس على عدم قدرته على الولاء لهذه المؤسسة
8. لكي يتحقق الولاء في المؤسسة لابد من توفر مؤشرات وذلك من خلال إشراك الموظف في مختلف قرارات المؤسسة الاستشفائية وإطاعه الدائم على مختلف الانشغالات التي تجري داخل المؤسسة الاستشفائية.
9. للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بالولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بعين الأشياخ فالاتصال في هذه المؤسسة كلما توفر كلما كان هناك تعزيز لشعور الموظف بانتمائه لهذه المؤسسة.

الاقتراحات:

- ضرورة اهتمام الإدارة بالموارد البشري وتحفيزه ماديا ومعنويا مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- القيام بدورات تكوينية في مجال تخصص الإعلام والاتصال لضمان فعالية اتصالية داخل المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالموظفين من خلال الدورات التكوينية لكسر ضغوط العمل الممل داخل المؤسسة؛
- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة الولاء للمنظمة وتعميق ممارستها بين الموظفين؛
- ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات الموظفين البناءة وهذا بدوره يساهم في تعزيز علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

أفاق الدراسة: وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

1. علاقة الاتصال للتنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.
2. دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين.
3. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال.
4. دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

- أبو النصر مدحت محمد؛ " بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ط01، 2005.
- صلاح الدين محمد عيد الباقي؛ السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.
- مدحت محمد أبو النصر؛ " بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، بتراك للطباعة والنشر - دبي، 1425هـ - 2005.
- مصطفى شاوش نجيب؛ إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، الأردن: دار الشروق للنشر، 2005.

ثانياً: الدوريات:

- الخليفة محمد أحمد؛ " العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الموانئ البحرية فرع الرئاسة، جامعة المجمع، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، 2017.
- إبراهيم حنونة سامي؛ " تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة- فلسطين"مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول يناير 2011.
- بني عيسى أحمد محمد؛ " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02.
- الطروانة محمد أحمد؛ " إدارة الوقت والأداء الوظيفي"، مجلة البحوث والدراسات، العدد الأول، 1999.
- سلمان الجمل سمير؛ " درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الحادي عشر، 2014.
- محجر ياسين؛ " تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء: دراسة شبه تجريبية على بعض أعمال في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع، جانفي 2012.

ثالثاً: رسائل الماجستير:

- إبراهيم جهاد حنونة سامي؛ " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة - 2002.

- أبو العلا محمد صلاح الدين؛ " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية ، قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009.
- بن داود العربي؛ " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرفاعات والمجارف C.P.G عين سمارة -قسنطينة".رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري -قسنطينة، 2007-2008.
- حمدونة رعدة عبد الكريم؛"واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية -جامعة الأزهر - غزة، 1436هـ-2014م.
- سبتي ذهبية؛ " مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة-2014-2015م.
- سعدون سمية؛" الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة: دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z، رسالة ماجستير، جامعة وهران السانبا، كلية العلوم الاجتماعية، 2013-2014.
- شريط الشريف محمد؛" الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونغاز -عنابة"، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونية ، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري محمد -قسنطينة، 2008-2009.
- عاشور جمال الدين؛" الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة-SCAEK"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 02، 2014-2015.
- عناب أميمة." معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية بكلتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"، 2013-2014.
- قادري محمد؛" الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الفرق المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010.
- كفان سليم؛" دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004-2005.

- ماحي محمد الأمين؛ "الولاء التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران-02- محمد بن أحمد، 2015-2016.
- مالكي محمد أمين؛ "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR"، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

رابعاً: مذكرات الماستر:

- بلغوشي محمد؛ "الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة- غليزان، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018-2019.
- بورحلة محمد أمين؛ "الدور المحوري للعامل البشري للارتقاء بالهياكل الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الأشياخ، مذكرة ماستر في علوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016، 2017.
- حاكمي أحمد؛ "واقع الاتصال المؤسساتي: دراسة ميدانية لمديرية التجارة سعيدة، مذكرة ماستر في اتصال وصحافة مكتوبة -، الكلية، جامعة د الطاهر مولاي سعيدة، 2015-2016.
- خالد زكية؛ "دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشبوكي الشريعة محمد"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، 2015-2016.
- فاضل سمية؛ "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني، عين البيضاء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، 2015-2016.
- كحلوش أحلام؛ "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية: دراسة ميدانية بأم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2015-2016.
- فروجة الحاج لاشي؛ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: مؤسسة نفضال - سعيدة، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية - جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2015-2016.