

مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني في علم النفس  
تخصص: التنظيمات و تسيير الموارد البشرية

## معوقات الاتصال وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

- دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز، الشلف -

إشراف:  
د.قنيس السعيد

مقدمة علنيا من طرف:  
الطالب براهيم مازري فيصل

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
ممتحنا

أستاذ محاضر (ب)

أستاذ محاضر (ب)

أستاذ محاضر (ب)

د.غبريني مصطفى

د.قنيس سعيد

د.عثمان عزدين

رئيس قسم ..... استر مهني في علم النفس  
تخصص: التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

### معوقات الاتصال وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

- دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز، الشلف -

مقدمة علنيا من طرف الطالب: براهيم مزاري فيصل

امام لجنة المناقشة

|             |                 |                 |
|-------------|-----------------|-----------------|
| رئيسا       | أستاذ محاضر (ب) | د. غبريني مصطفى |
| مشرفا ومقرا | أستاذ محاضر (ب) | د. قنيش سعيد    |
| ممتحنا      | أستاذ محاضر (ب) | د. عثمان عزدين  |

إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات:

تاريخ الإيداع: 2023 / 06 / 26

د. قنيش سعيد



الموسم الدراسي: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على وجود علاقة بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي عند العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف.

استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام استبيانين كأداة لجمع البيانات. تفرع استبيان معوقات الاتصال إلى ثلاثة أبعاد، بعد معوقات الاتصال النفسية، بعد معوقات الإتصال التنظيمية وبعد معوقات الاتصال الاجتماعية. أما استبيان الانتماء التنظيمي فقد ضم ثلاثة أبعاد والتي تمثل أولها في بعد الانتماء الى المؤسسة كهيئة، والثاني في بعد الانتماء الي جماعة العمل، اما البعد الثالث فقد كان حول الانتماء الى الجماعة السوسيو مهنية.

شملت الدراسة في شطرها الأول الدراسة الاستطلاعية والتي توجه بها الطالب الباحث نحو عينة قصدية 38 عامل من العمال المشرفين بالمؤسسة، بينما مس الشطر الثاني الدراسة الأساسية والتي طبقت على عينة مقصودة حجمها 60 عامل مشرف من المؤسسة.

### النتائج:

. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز، لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا ما بين معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى المؤسسة العمل كهيئة لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز، كما توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى لمتغير سنوات العمل لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز، كما توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

### كلمات مفتاحية:

معوقات الاتصال، الانتماء التنظيمي

## Study Summary:

The current study aimed to identify the existence of a relationship between **communication obstacles** and **organizational affiliation** among supervisory workers at Sonelgaz in Chlef.

The student researcher used the descriptive analytical approach by using two questionnaires as a tool to collect data.

The questionnaire branched into three dimensions, after psychological communication obstacles, after organizational communication obstacles and after social communication obstacles respectively.

And about organizational affiliation questionnaire, it included 3 dimensions, the first of which was represented in the dimension of belonging to the institution as a body, the second in the dimension of belonging to the work group, and the third dimension was about belonging to the socio-professional group.

The study included in its first part the exploratory study, in which the student researcher directed towards a random sample of 38 workers supervising the institution, while the second part touched the basic study, which was applied to an intended sample of 60 supervising workers from the institution.

## The results:

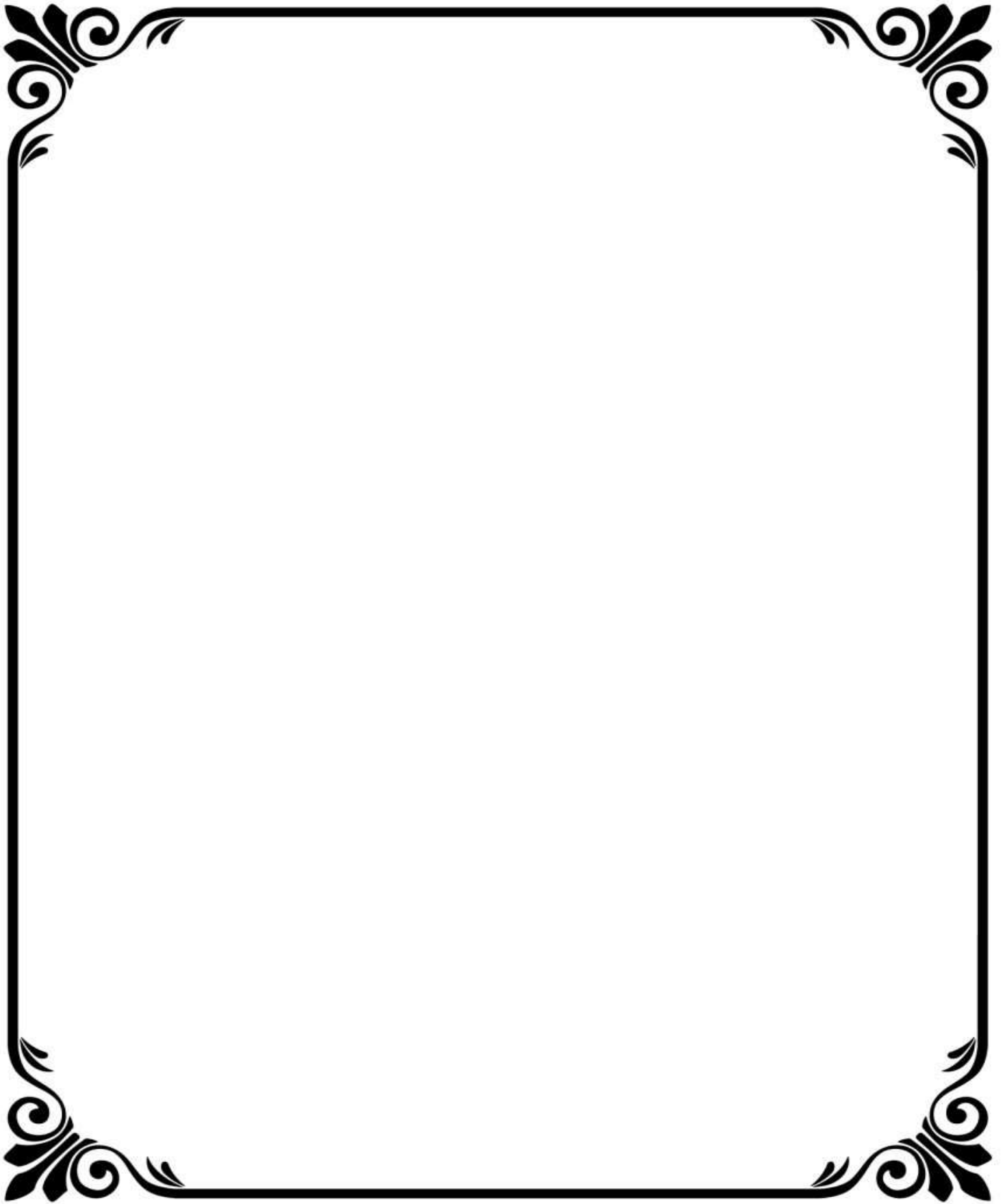
There is no statistically significant correlation between communication barriers and organizational affiliation among Sonelgaz supervisors, There is no statistically significant correlation between psychological communication barriers and after belonging to the organization and working as a body for the category of supervising workers at Sonelgaz, There are differences in communication barriers

ت

due to the variable of years worked in the category of supervising workers at Sonelgaz, There are differences in organizational affiliation due to the gender variable in favor of females in the category of supervisors at Sonelgaz.

## Keywords:

Communication barriers, organizational affiliation



## تهنئة:

بعد الله سبحانه وتعالى، اهدي ثمرة عملي هذه الى عظيمي حياتي وإلى اعلی ما رزقني به الله  
امي وابي، والي اعز ما أملك ومن افتخر بهم واتباهي كل عائلتي، اخوتي وزوجاتهم واخواتي،

كل بليسه اهدي هذا العمل.

ايضا الى كل رفقاء دربي وشركائي في هذه الحياة وكل عائلتي الثانية في الطبخ وإلى  
اصدقائي في الموسيقى والمسرح والتنشيط والعمل وإلى كل زملائي وأحبائي من جامعة شلف  
وجامعة غليزان ومن جامعة مستغانم ومن جامعة بالعباس.

اهدي هذا العمل الى كل اساتذتي وكل من علمني ولو حرفا طوال حياتي وطوال مشواري  
الدراسي، كما اتمنى واسعي دائما ان اكون خير ثمارهم وأفضلها.

شكرا لكم جميعا، بكم اصبحت انا، ومعكم وبدعمكم لم ولن اعرف المستحيل

# فهرس المحتويات



فهرس العناوين:

| الصفحة                               | العنوان                             |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| أ                                    | البسمة                              |
| ب                                    | ملخص الدراسة                        |
| ج                                    | شكر وعرقان                          |
| ح                                    | تهنئة                               |
| د                                    | فهرس العناوين                       |
| س                                    | فهرس الجداول                        |
| ش                                    | فهرس الاشكال                        |
| 01                                   | مقدمة                               |
| <b>الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة</b> |                                     |
| 06                                   | 1/ الإشكالية                        |
| 06                                   | 2/ الفرضيات                         |
| 07                                   | 3/ أسباب اختيار الموضوع             |
| 07                                   | 4/ اهداف الدراسة                    |
| 08                                   | 5/ أهمية الدراسة                    |
| 08                                   | 6/ حدود الدراسة                     |
| 08                                   | 6-1- الحدود المكانية                |
| 08                                   | 6-2- الحدود الزمانية                |
| 08                                   | 6-3- الحدود البشرية                 |
| 08                                   | 7/ التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة |
| <b>الفصل الثاني: معوقات الاتصال</b>  |                                     |
| 11                                   | تمهيد                               |

|                                        |                                                  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 11                                     | 1/ تعاريف الاتصال                                |
| 13                                     | 2/ عناصر الاتصال وخصائصه                         |
| 13                                     | 2-1- عناصر الاتصال                               |
| 14                                     | 2-2- خصائص الاتصال                               |
| 15                                     | 3/ أغراض الاتصال                                 |
| 16                                     | 4/ مهارات الاتصال                                |
| 19                                     | 5/ المقاربات التنظيمية في الاتصال                |
| 27                                     | 6/ مفهوم معوقات الاتصال                          |
| 27                                     | 7/ أنواع معوقات الاتصال                          |
| 29                                     | 8/ محددات معوقات الاتصال                         |
| 41                                     | خلاصة                                            |
| <b>الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي</b> |                                                  |
| 43                                     | تمهيد                                            |
| 43                                     | 1/ مفهوم الانتماء                                |
| 43                                     | 2/ مفهوم الانتماء التنظيمي                       |
| 44                                     | 3/ أنواع الانتماء التنظيمي ومستوياته             |
| 46                                     | 4/ ابعاد الانتماء التنظيمي                       |
| 47                                     | 5/ المقاربات التنظيمية في الانتماء التنظيمي      |
| 49                                     | 6/ أهمية الانتماء الوظيفي                        |
| 50                                     | 7/ طرق تعزيز الانتماء الوظيفي                    |
| 51                                     | 8/ علاقة الانتماء الوظيفي بالمتغيرات الأخرى      |
| 51                                     | 8-1- علاقة الانتماء الوظيفي بالاغتراب الوظيفي    |
| 52                                     | 8-2- العلاقة بين الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي |

|                                        |                                                    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 52                                     | 8-3- العلاقة بين الانتماء الوظيفي والولاء التنظيمي |
| 53                                     | خلاصة                                              |
| <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b> |                                                    |
| <b>أولاً: الدراسة الاستطلاعية</b>      |                                                    |
| 57                                     | تمهيد                                              |
| 57                                     | 1/ المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية             |
| 62                                     | 2/ المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية               |
| 69                                     | 3/ عينة الدراسة الاستطلاعية                        |
| 74                                     | 4/ المنهج المستخدم في الدراسة                      |
| 74                                     | 5/ أدوات وتقنيات البحث                             |
| 74                                     | 5-1- الملاحظة                                      |
| 75                                     | 5-2- المقابلة                                      |
| 75                                     | 5-3- الاستبيان                                     |
| <b>ثانياً: الدراسة الأساسية</b>        |                                                    |
| 80                                     | تمهيد                                              |
| 80                                     | 1/ الحدود المكانية للدراسة الأساسية                |
| 81                                     | 2/ الحدود الزمانية للدراسة الأساسية                |
| 81                                     | 3/ الحدود البشرية للدراسة الأساسية وخصائصها        |
| 86                                     | 4/ وصف أدوات القياس                                |
| 87                                     | 5/ الأساليب المستخدمة في الدراسة الأساسية          |
| <b>ثالثاً: عرض النتائج ومناقشتها</b>   |                                                    |
| 89                                     | تمهيد                                              |
| 89                                     | 1/ عرض نتائج الفرضيات                              |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 89  | 1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى                                 |
| 89  | 2-1- عرض نتائج الفرضية الثانية                                |
| 90  | 3-1- عرض نتائج الفرضية الثالثة                                |
| 92  | 4-1- عرض نتائج الفرضية الرابعة                                |
| 93  | 2/ تفسير وتحليل نتائج الفرضيات                                |
| 93  | 1-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الأولى                        |
| 94  | 2-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثانية                       |
| 95  | 3-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة                       |
| 96  | 4-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة                       |
| 99  | • خاتمة الدراسة                                               |
| 101 | • اسهامات الدراسة                                             |
| 103 | • المراجع                                                     |
| 108 | • الملاحق                                                     |
| 109 | الملحق رقم 01: طلب تسهيل مهمة -مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف- |
| 110 | الملحق رقم 02: اتفاقية التريص -مؤسسة سونلغاز بالشلف-          |
| 113 | الملحق رقم 03: استبيان معوقات الاتصال                         |
| 115 | الملحق رقم 04: استبيان الانتماء التنظيمي                      |
| 116 | الملحق رقم 05: مخرجات الدراسة الاستطلاعية                     |
| 119 | الملحق رقم 06: مخرجات الدراسة الأساسية                        |
| 122 | الملحق رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، الشلف          |

فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان                                                                                | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 16     | أغراض الاتصال حسب مسار الاتصال                                                         | 01    |
| 71     | خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس                                            | 02    |
| 71     | خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن                                             | 03    |
| 72     | خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوضعية الاجتماعية                               | 04    |
| 72     | خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات العمل                                      | 05    |
| 73     | خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي                                 | 06    |
| 75     | معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإستبيان معوقات الاتصال والابعاد الممثلة له    | 07    |
| 76     | معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال النفسية والفقرات الممثلة له               | 08    |
| 76     | معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال التنظيمية والفقرات الممثلة له             | 09    |
| 77     | معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال الاجتماعية والفقرات الممثلة له            | 10    |
| 77     | معامل الثبات لإستبيان معوقات الاتصال                                                   | 11    |
| 78     | معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإستبيان الانتماء التنظيمي والابعاد الممثلة له | 12    |
| 78     | معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء إلى المؤسسة كهيئة والفقرات الممثلة له          | 13    |
| 79     | معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء إلى عموم جماعة العمل والفقرات الممثلة له       | 14    |

|    |                                                                                                                |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 79 | معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء الى الفئة السوسيو مهنية والفقرات الممثلة له                            | 15 |
| 80 | معامل الثبات لاستبيان الانتماء التنظيمي                                                                        | 16 |
| 81 | خصائص عينة الدراسة الاساسية من حيث الجنس                                                                       | 17 |
| 82 | خصائص عينة الدراسة الاساسية من حيث السن                                                                        | 18 |
| 83 | خصائص عينة الدراسة الاساسية من حيث الوضعية الاجتماعية                                                          | 19 |
| 84 | خصائص عينة الدراسة الاساسية من حيث سنوات العمل                                                                 | 20 |
| 85 | خصائص عينة الدراسة الاساسية من حيث المستوى التعليمي                                                            | 21 |
| 86 | جدول يبين تقدير الدرجات في استبيان معوقات الاتصال                                                              | 22 |
| 87 | جدول يبين تقنية التدرج التجميعي لليكرت                                                                         | 23 |
| 89 | معامل الارتباط بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز                           | 24 |
| 90 | معامل الارتباط بين معوقات الاتصال النفسية والانتماء إلى المؤسسة كهيئة                                          | 25 |
| 90 | نتائج اختبار أنوفا                                                                                             | 26 |
| 91 | جدول يبين النتائج الإحصائية للفروق في معوقات الاتصال الخاصة بمتغير سنوات العمل لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز | 27 |
| 92 | متوسطات الجنس في الانتماء التنظيمي                                                                             | 28 |
| 92 | اختبار ليفن لقياس المتوسطات                                                                                    | 29 |

فهرس الاشكال:

| الصفحة | العنوان                                                                  | الرقم |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| 13     | عملية الاتصال المتتابعة                                                  | 01    |
| 14     | مهارات الاتصال                                                           | 02    |
| 21     | المقاربات التنظيمية في الاتصال                                           | 03    |
| 70     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن               | 04    |
| 71     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن               | 05    |
| 72     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس              | 06    |
| 74     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوضعية الاجتماعية | 07    |
| 74     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي   | 08    |
| 82     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاساسية من حيث السن                  | 09    |
| 83     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاساسية من حيث السن                  | 10    |
| 84     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاساسية من حيث الجنس                 | 11    |
| 85     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاساسية من حيث الوضعية الاجتماعية    | 12    |
| 86     | دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاساسية من حيث المستوى التعليمي      | 13    |





# المقدمة

### المقدمة:

يعرف الإنتاج بأنه محصلة أي نشاط بشري يمارسه عدد من الأفراد باستغلال الموارد الطبيعية المتاحة لإيجاد منفعة سواء كانت مادية أو معنوية لم يسبق وجودها، أو يمكن أن يكون إضفاء ميزة جديدة أو منفعة على شيء موجود مسبقاً، وبالطبع فإن هذه العملية -الإنتاج- تستلزم لإتمامها ثلاث عناصر أساسية يتمثل الأول منها في المورد المالي، والعنصر الثاني هو ما يسمى بالعتاد، أما فيما يتعلق بالعنصر الثالث والمتمثل في المورد البشري، والذي يكمن دوره في إدارة الموردين السابقين وتحقيق المنفعة، حيث إن الآلات ووسائل الإنتاج يستحيل استثمارها بدون تدخل العنصر البشري، كما إن المورد المالي يحتاج إلى كفاءة رجال المنظمة من أجل توظيفه واستخدامه في إقتناء ما يجب وما يلزم لسير مختلف العمليات داخل المنظمة. ويقوم المورد البشري أيضاً بالتخطيط والدراسة واعداد البرامج والخطط التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يقوم هذا المورد بالتنسيق والاتصال والربط بين مختلف العمليات وكهدف أكبر وأسمى فإن المورد البشري يسعى بالدرجة الأولى إلى الحفاظ على استمرارية المؤسسة وبقائها.

لهذه المنظمات دور اجتماعي كبير في توفير فرص التوظيف لاهل المنطقة لإمتصاص البطالة، وكذا التكوين المستمر، وتوفير السلع والخدمات.

إن المنظمة أصلاً تحتاج إلى الاتصال، للربط بين مختلف العمليات والنشاطات وكذا من أجل تداول التعليمات والرسائل بين العمال أو الرؤساء والمرؤوسين أو حتى بين مختلف المصالح داخل المؤسسة الواحدة، إن يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الاعصاب التي تربط مختلف أعضاء الجسم ببعضها البعض وتحقق وظيفة كل واحد منها ، كما تقوم بربطها بوظائف الأعضاء الآخرين ، ولكن عادة ما يصاب هذه الأعصاب بعض الاضطرابات والانسدادات فتختل وظائفها وتصبح عاجزة عن أداء مهامها وهذا بالضبط ما ينطبق على الاتصال داخل المؤسسة إن يصاب هذا الأخير بعض المعوقات تمنعه من تحقيق غاياته أي وصول الرسالة وتبادل الافكار والمعلومات وكذا الأوامر.

من جهة أخرى فإن العامل يعيش مجموعة من المشاعر والاحساسيس في المنظمة والتي تنتابه خلال أدائه لمهامه أوبعدها... الخ، وهي ما تشكل صفات هذا العامل ويعبر بها عن أفكاره واتجاهاته مثل الانتماء التنظيمي الذي يعرف بشكل عام بأنه مدى انتساب الفرد لمنظمتة وانخراطه فيها وسعيه لتحقيق أهدافها ، وحتى مع جماعة عمله أو افراد فريقه، كما يعتبر الانتماء المحرك الأول والأساسي لمجموعة من المتغيرات الأخرى مثل الغيايات، الصراعات، الأداء.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع حول: **معوقات الاتصال وعلاقتها بالانتماء التنظيمي** على عينة من الموظفين المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف، اين تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول كانت كالتالي:

يحتوي **الفصل الأول** على بناء الأدوات المنهجية والمعرفية لمقاربة معوقات الإتصال والانتماء التنظيمي حيث تناولنا في هذا الفصل مدخل للدراسة وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وكذلك أهمية الدراسة، وحدود الدراسة شملت المكان، الزمان، العينة وانتقلنا بعدها إلى التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

بينما **الفصل الثالث** خاص بمعوقات الإتصال والذي ضم ثمانية عناصر، كان العنصر الأول هو تعريف الانتماء التنظيمي في اللغة والاصطلاح، والعنصر الثاني هو مفهوم الإنتماء التنظيمي، أما بالنسبة للعنصر الثالث فقد كان أنواع الإنتماء التنظيمي، ليليه أبعاد الإنتماء التنظيمي، وبعده المقاربات التنظيمية في الإنتماء الوظيفي، ثم أهمية الانتماء الوظيفي، وسابعا جاءت طرق تعزيز الانتماء التنظيمي، اما عن العنصر الثامن والأخير فقد كان عن علاقة الانتماء التنظيمي بمجموعة من المتغيرات الأخرى.

بالنسبة **للفصل الرابع** فإنه يحتوي على خمسة مطالب كانت كالتالي: أولا نشأة مؤسسة سونلغاز، ثم

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وثالثا دور واهمية سونلغاز في الاقتصاد الوطني، ليليه تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، أخيرا وخامسا شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

وأخيرا وعن **الفصل الخامس** فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، الأول خاص بالدراسة الاستطلاعية والتي ركز فيها الباحث ذكر معاشه بالمؤسسة، وعلى المجال الجغرافي والزمني للدراسة وعينتها، وأيضا على المنهج المستخدم وكذا أدوات وتقنيات البحث وعلى حساب الخصائص السيكمترية للاستبيان المطبق.

اما عن المحور الثاني فقد فقد خصصه الباحث للدراسة الأساسية اين جاء فيه الحدود المكانية والزمانية للدراسة، وأيضا الحدود البشرية وخصائصها، وصف أدوات القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية.

وعن المحور الأخير فقد عرض فيه الباحث نتائج الدراسة، والتفسيرات والتحليلات الخاصة بنتائج كل فرضية، ليلي هذا خاتمة عامة.

وختم الطالب رسالته بإسهامات الدراسة، اتبعها بالمراجع التي اعتمد عليها في كتابة هذه الرسالة وانهاها

بالملاحق.

## الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

- 1/ الإشكالية
- 2/ الفرضيات
- 3/ أسباب اختيار الموضوع
- 4/ أهداف الدراسة
- 5/ أهمية الدراسة
- 6/ حدود الدراسة
  - 6-1- الحدود المكانية
  - 6-2- الحدود الزمانية
  - 6-3- الحدود البشرية
- 7/ التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة

## 1/ الإشكالية:

لطالما اهتم ميدان أو تخصص تسيير الموارد البشرية بدراسة الإنسان في بيئة عمله، محاولا بذلك إيجاد أحسن طرق الإنتاج وأكثرها اختصارا للوقت والتكلفة، كما ان هذا التخصص يرافق العامل في مختلف مراحل حياته المهنية وهو ما ينطبق على كل العمال داخل المؤسسة الواحدة وإنطلاقا من هذا المبدأ يقوم المتخصص في تسيير الموارد البشرية بدراسة مختلف العلاقات بين العمال سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهو مانعبر عنه بالاتصال الذي يعتبر على انه وسيلة لنقل المشاعر والأحاسيس، وأداة لمشاركة الأفكار وكذا تبادل المعلومات أو حتى التعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه، لكن عادة ما يعجز الإتصال عن أداء مهامه وتحقيق الغاية منه بسبب ما يسمى بمعوقات الإتصال والتي تعرف بأنها كل العناصر التي تعيق وصول الرسالة أو التعليمات إلى الطرف الآخر من عملية الاتصال داخل المنظمات، حيث تفقد الرسائل محتواها وقيمتها من خلال هذه العراقيل مثل شخصية المستقبل، أو عدم قدرة المرسل على التعبير عن أفكاره كما يجب. وفي هذا الصدد جاءت دراسة "بن شارف نزيهة" سنة (2015) بعنوان معوقات الإتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء، والتي أكدت على وجود اثر لمعوقات الإتصال على العمال داخل المنظمة. على الجانب الآخر فإن مسير الموارد البشرية يهتم أيضا بدراسة مشاعر العمال و إتجاهاتهم و أفكارهم خاصة نحو جماعة عملهم أو منظماتهم بصفة عامة، وفي هذا الإطار نتحدث عن الانتماء التنظيمي الذي يعرف بأنه مدى انتساب العامل إلى منظمته أو مدى انخراطه فيها، حيث يرى ماسلو في نظريته للحاجات بأن الإنسان في احتياج دائم الانتماء إلى العائلة والأصدقاء فيحيط نفسه ببيئة آمنة يستطيع من خلالها تحقيق رغباته وطموحاته كما ان هذه الحاجة تنطبق أيضا على العمل، فالعامل يسعى لمنظمته أو جماعة عمله من خلال كسب الحب والاحترام والتقدير من الآخرين داخل بيئة العمل، في حين يرى فروم بأن الشخص تحكمه مجموعة من الاحتياجات الإنسانية، بما في ذلك الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الهوية. وهو يعتقد أن الحاجة إلى الانتماء تتبع من حاجة الشخص إلى إقامة علاقة انتماء قائمة على التفاهم والحب والصدق، بما في ذلك المسؤولية والاحترام والرعاية المتبادلة وهو ما ينطبق أيضا على كل عامل في بيئة عمله.

من خلال ما سبق ذكره تشكلت لنا مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- . هل توجد علاقة ارتباطيه ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟
- . هل توجد علاقة ارتباطيه ما بين بعد معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى مؤسسة العمل كهيئة لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟
- . هل توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى إلى سنوات العمل لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟
- . هل توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى إلى الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟

## 2/ الفرضيات:

- . توجد علاقة ارتباطيه ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- . توجد علاقة ارتباطيه ما بين بعد معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى مؤسسة العمل كهيئة لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- . توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى إلى سنوات العمل لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- . توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى إلى الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

## 3/ أسباب اختيار الموضوع:

إن القيام بأي دراسة أو بحث كان يبدأ بالضرورة بفكرة أو موضوع أو تساؤل تشكل لدى الباحث، وبالطبع فإن هذا التساؤل يأتي من خلال جملة من الأسباب منها الموضوعية ومنها الذاتية وهذا ما سنقوم بتحديدده في هذا العنصر:

### الأسباب الموضوعية:

- 1/ التأسيس الابدستيمي أي ان الموضوع يدخل ضمن ميدان التخصص.
- 2/ تعتبر دراسة معوقات الاتصال موضوع غاية في الأهمية عندما نريد بناء اتصال فعال يحقق كل ما ينتظر منه.

### الأسباب الذاتية:

- . الرغبة في التعمق أكثر في الموضوع ودراسته عن قرب والكشف عن ما يوجد حقا داخل المنظمة الجزائرية فيما يخص معوقات الاتصال و الانتماء التنظيمي.
- . أهمية الموضوع وإهماله وكذا تجاهله من طرف المنظمة الجزائرية خاصة معوقات الاتصال.
- . الكشف عن العلاقة التي تربط معوقات الاتصال بالانتماء التنظيمي.
- . قلة الدراسات التي اهتمت بمعوقات الاتصال والانتماء التنظيمي.

## 4/ اهداف الدراسة

- . ان من خطوات القيام بأي دراسة نجد تحديد الاهداف والمبتغيات، اي ما يريد الباحث الوصول إليه من خلال القيام بهذا البحث وعليه فإنه لدينا مجموعة من الأهداف نريد تحقيقها من خلال دراستنا هذه تتمثل في:
- محاولة الكشف عن وجود او عدم وجود علاقة بين متغير معوقات الاتصال من جهة ومتغير الانتماء التنظيمي من جهة أخرى.

- إشباع فضول الباحث فيما يتعلق بمعرفة مدى تطابق ما يدرسه الباحث والاتجاهات الأدبية الموجودة في ميدان تسير الموارد البشرية وبين ما هو موجود فعليا في المنظمة.
- محاولة معرفة مدى تأثير الانتماء التنظيمي على أداء العمال وعلى الغيابات والصراعات داخل بيئة العمل.

### 5/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه في الوقوف على معوقات الاتصال بالمنظمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، وتقديم اسهامات متواضعة لتحسين الاتصال.

### 6/ حدود الدراسة

#### 6-1- الحدود المكانية:

أجرى الطالب دراسته في مديرية سونلغاز بالشلف الكائنة بحي الحرية بمدينة شلف، وكذا وكالة حي بن سونة التابعة لمؤسسة سونلغاز بالشلف.

#### 6-2- الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة الإستطلاعية طيلة من 14 إلى 28 فيفري سنة 2023.

اما عن الدراسة الأساسية فقد كانت يوم 2023/04/02

#### 6-3- الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية في عينة قدرها 38 عامل من العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف.

بالنسبة للدراسة الأساسية فقد تمثلت العينة في 60 عامل مشرف من عمال مؤسسة سونلغاز بالشلف

### 7/ التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة:

#### 7-1- التعاريف الإجرائية لمتغير معوقات الاتصال:

#### معوقات الاتصال:

وهي كل العناصر التي تحول دون تحقيق عملية الاتصال لغايتها، او هي ما يعرقل الاتصال داخل

المؤسسة ويؤثر سلبا عليه وعلى سير مراحلها، حيث يحتوي هذا المتغير على ثلاثة أبعاد:

#### أ/ معوقات الاتصال النفسية:

هي تلك المعوقات التي تتعلق بالجانب النفسي والشخصي للمرسل والمرسل اليه، حيث ان تفسير الرسالة

يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره... الخ

#### ب/ معوقات الاتصال التنظيمية:



هي ذلك الجزء من معوقات الاتصال الذي يتعلق بالجانب التنظيمي للمؤسسة مثل قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها او عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.

### ج/ معوقات الاتصال الاجتماعية:

هي تلك المعوقات التي ترتبط بطبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة، بما في ذلك صعوبة التفاهم بين المرؤوسين.

### 7-2- التعاريف الإجرائية لمتغير الانتماء التنظيمي:

#### الانتماء التنظيمي:

هو اندماج العمال مع اهداف المؤسسة واستراتيجياتها، اين يشعر كل عامل بالحب اتجاهها وانه جزء منها ومن جماعة عمله، حيث تعبر عن هويته فيصبح منهمكا فيها وفي تحقيق سياساتها وأهدافها حيث يحتوى هذا المتغير على ثلاثة ابعاد:

#### أ/ الانتماء إلى المؤسسة كهيئة:

هنا ينخرط العامل في مؤسسته ويسعى إلى تحقيق رسالتها، أين يشعر بالتقبل والامتنان والرضى عن كل استراتيجيات مؤسسته وسياستها التي تدير بها.

#### ب/ الانتماء إلى عموم الفئة السوسيو مهنية:

حيث يشعر العامل بأنه جزء أساسي من نسق متكامل والذي يتمثل في جماعة عمله، اين يعامل بالحب والاحترام، كما انه يحظى بكل التقدير والقرب من زملاءه.

#### ج/ الانتماء إلى الفئة السوسيو مهنية

هنا يشعر الفرد بقوة وظيفته وصلاحياته بالنسبة للعمال ذوي نفس مستواه الإداري، كما يشعر بالانتماء لهم وبأنهم يكملون بعضهم البعض.

#### العمال المشرفين:

يعرف المشرف بأنه العامل المسؤول عن الأداء اليومي لمجموعة ما داخل المؤسسة أو أداء فريقه بصفة عامة، حيث يقوم جدولة ساعات العمل وفترات الراحة ونقل المعلومات بصفة عامة من الإدارة إلى المنفذين.

## الفصل الثاني: معوقات الاتصال

• تمهيد

1/ تعاريف الاتصال

2/ عناصر الاتصال وخصائصه

3/ أغراض الاتصال

4/ مهارات الاتصال

5/ المقاربات التنظيمية في الاتصال

6/ مفهوم معوقات الاتصال

7/ أنواع معوقات الاتصال

8/ محددات معوقات الاتصال

• خلاصة الفصل

• تمهيد:

على الرغم من ان عملية الاتصال قد تبدو طبيعية وسهلة، الا انها تواجه اخطارا وقيودا تهدد فعاليتها، فنحن نمارس الاتصال كل يوم، تقريبا في كل وقت في كل ما نقوم به، كما اننا نعيش في عالم السرعة في تبادل المعلومات، التي نرسلها ونستقبلها حتى اننا قد نغفل عن المشاكل التي تواجهنا في هذه العملية، والتي قد تكون كثيرة، بعضها علني واضح والبعض الآخر خفي مستتر، أين يستمر الامر على هذا النحو حتى نتفاجأ في مرحلة ما من تدهور عملية الاتصال و عدم قدرته على أداء وظيفته بسبب ما يسمى بمعوقات الاتصال.

1/ تعاريف الاتصال :

- لغة:

بالبحث في كلمة اتصال في معاجم اللغة العربية نجد مختار الصحاح يذكر الاتصال في باب: " (وصل) وصلت الشيء من باب وعد وصله، ووصل أي بلغ بمعنى اتصل ، وتوصل إليه ، ووصله توصيلا أي أكثر من الوصل وأصله مواصلة بمعنى استمرار" وفي المعجم الوجيز نجد كلمة واصلة مواصلة ووصالا بمعنى اتصل به ولم يهجره، ووصل الشيء إليه أي أبلغه إياه، واتصل الشيء بالشيء أي التأم به، وصار موصولا به، وتواصل لم يتقاطعا(جمال وآخرون، 2010، 22-23).

أما في اللغة الفرنسية فقد اشتقت كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communis" وتعني بالإنجليزية "Common" وهو ارسال المعلومة من شخص لآخر (fadi rami, 2007,p 210) .

- اصطلاحا:

يعرف الاتصال بأنه العملية التي من خلالها يتم تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا ، وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم (علي فلاح، 2010، ص 27).  
و يعرف "ستير و رينالدز" "Stair and Reynolds" الاتصالات بأنها "عملية بث إشارة من المرسل ، للمستقبل من خلال وساطة الاتصال" (وصفي، 2011، ص 68).  
يعرف علم النفس الاتصال بأنه: "عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام، واستخدام الحواس التي تتشعر الآخرين بالاهتمام، وقد استعمل علماء الاجتماع مفهوم التفاعل الاجتماعي، للدلالة على الاتصال الذي ينطوي على حالة التأثير، والتأثر بين طرفين أو أكثر (العبد الله، 2006، ص 25).

فيمكن القول أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين ، أو أكثر ، بحيث يتفاعلون بمقتضاها ، فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا (عبد الباري ومحفوظ، 2011، 310).

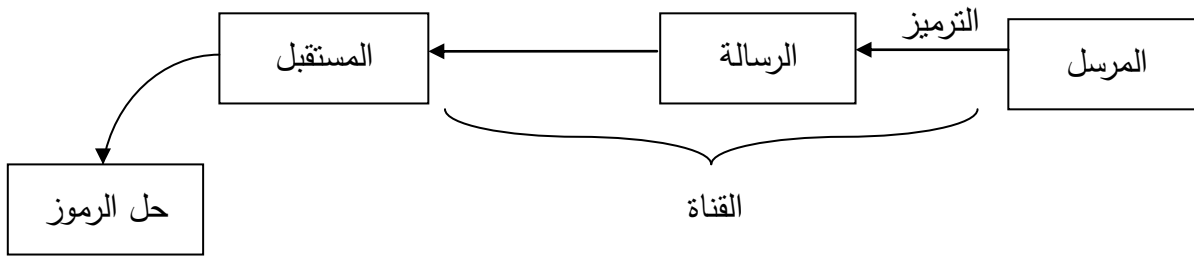
ويعرفه الهوارى "بالمنظمة على أنه" عملية يتم عن طريقها إيصال معلوماتك من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير" (رونالد، 1999، 41).

كما يعرفه "حنفي" بأنه " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم " (شعبان، 2009، ص 30). يرى الباحث بأن الاتصال هو الأداة التي يعبر بها الفرد عن كل ما بداخله.

## 2/ عناصر الإتصال وخصائصه:

### 2-1 - عناصر الاتصال:

ثمة نماذج كثيرة تبين عملية الاتصال ، ومن أشهر النماذج نموذج " العناصر المتتابعة " يصور هذا النموذج عملية الاتصال على أنها مكونة من عناصر عدة ، والشكل الآتي يوضح تلك العملية :



الشكل رقم (1): عملية الاتصال المتتابعة

ووفقا لهذا النموذج فإن عناصر عملية الاتصال تتمثل في : المرسل ، الترميز ، الرسالة ، القناة ، حل الرموز ، المستقبل .

### أ - المرسل Le Locuteur:

إن جميع أنواع الاتصال تتطلب مصدرا ( مرسلا ) تبدأ منه عملية الاتصال ، ويحدث الاتصال لأن لدى ذلك المصدر أفكارا ، أو حاجات ، أو مشاعر، أو معلومات يريد أن ينقلها إلى شخص أو أشخاص آخرين (عنا، 2015، 64).

ب - الترميز Code:

ولكي ينقل المرسل إدراكاته العقلية إلى الآخرين فإنه يقوم بعملية وضع أفكاره في شكل رموز ، ويطلق على هذه العملية اسم الترميز ، واللغة هي أكثر أنواع الترميز شيوعا لدى الإنسان ، والغرض من الترميز هو صياغة شكل يمكن من نقل الأفكار ، والحاجات ، والمشاعر ، والمعلومات في صورة رسالة (عنان، 2015، 64).

ج - الرسالة Message :

والرسالة هي الناتج الملموس الذي يبوره المرسل ، و تكون شكل كلمات منطوقة ، أو مطبوعة أو رسم بياني أو تعبير بالوجه أو حركة من اليد، و هي مجموعة من الرموز يتم فكها للحصول على معنى(عنان، 2015، 64).

هـ - قنوات الاتصال canal de Communication:

وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل الرموز التي اختارها لنقل رسالته للمستقبل ، و قد تكون القناة السبورة أو الهواء عند استعمال الكلمات المنطوقة أو الإشارات أو غير ذلك من قنوات الاتصال التي يستخدمها الإنسان لإيصاله رموز رسالته للغير، والاتصال يكون أكثر فاعلية عندما يستخدم الإنسان قناة أو أكثر للاتصال لإشغال أكثر من حاسة واحدة من الحواس الخمس (عنان، 2015، 64).

و - المستقبل L'interlocuteur:

لابد في كل عملية اتصال من وجود شخصين على الأقل أحدهما المرسل ، والآخر المستقبل ، وربما يتحول المستقبل إلى مرسل ، والمرسل إلى مستقبل أثناء تبادلها الحديث لذا فإن المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال ، تصله الرموز ( المعاني ) التي يرسلها، فيستقبلها ويحلها إلى معلومات، وأفكار (عنان، 2015، 64).

ز - التغذية الراجعة L'information au retour:

هي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله، ومثال ذلك قيام مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم ( المرسل ) بكلية التسيير بإرسال رسالة إلى رئيس مصلحة التدريس ( المستقبل ) يكون محتواها ( رموزها ) تغيير في عدد المقاييس يرسلها من خلال ( قنوات ) قد يريد من بعد ذلك رئيس مصلحة التدريس أن يستفسر عن موضع في الرسالة فيرسل برسالة أخرى ( التغذية الراجعة ) (عنان، 2015، 65).

يرى الباحث بأن الأهم ليس عناصر الاتصال وإنما نجاح العملية وضمن وصول الرسالة سليمة وفي وقتها الملائم.

2-2 - خصائص الإتصال:

- الاتصال هو تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد منه أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال ، وطرق رمزية .
- إن الاتصال دينامي و مستمر ، ويتطلب ربط الجهد ، والطاقة بالعمل . إنه بين شخص وآخر وإنه قد يتم عن قصد أو عن غير قصد بمعنى أنه لا يتخذ بالضرورة دائما شكل متعمد بين بني الإنسان ، فلا يمكن ان لن نتصل فرفض الاتصال هو أصلا اتصال و اندلاع أي صراع هو دعوة للاتصال.
- إنه يؤثر على مدركات الفرد ، وإنه يستخدم مواد ووسائط بأشكال ، وطرق رمزية أي أنه بشكل يتضمن استخدام التعبير التجريدي الذي يحاول المرسل من خلاله نقل معنى محدد إلى المستقبل ، وإنه يستخدم وسائط ، وقنوات متنوعة.
- من خصائص الاتصال أنه يتم بين فردين أو أكثر سواء داخل المنظمة أو خارجها إما لنقل معلومة أو عدة معلومات ، فالاتصالات لها حلقات ودوائر (هاني والطويل، 2011، 15).
- يرى الباحث ان الاتصال يختلف من فرد لفرد ويختلف باختلاف الثقافات والشعوب وبخلاف المواقع الجغرافية وبالتالي فإن خصائص الاتصال ليست ثابتة بل متغيرة وتتعدد من مكان لآخر.

### 3/ أغراض الإتصال:

للاتصال أغراض متعددة يسعى إلى تحقيقها ، وهي تظهر من خلال مختلف الاتجاهات المحددة له ، والجدول التالي يوضح ذلك:

| أغراض الاتصال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | اتجاه مسار الاتصال                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح و شرح رسالة المنظمة ، وأهدافها ، وسياستها.</li> <li>- إطلاع العاملين على نشأة المنظمة، وتطورها، ومستقبلها.</li> <li>- توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة.</li> <li>- إصدار التوجيهات و الإرشادات والتدريب والتحفيز، وتقييم المرؤوسين.</li> <li>- حل مشكلات المرؤوسين.</li> </ul> | <p>1- نازل من الرئيس إلى المرؤوسين</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعبير عن آراء المرؤوسين و شكاواهم ومشكلاتهم.</li> <li>- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها.</li> <li>- إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين ، وتطلعاتهم ، ورغباتهم.</li> <li>- المشاركة في صنع القرارات.</li> <li>- طلب التوجيه ، والنصح ، والإرشاد.</li> </ul>                          | <p>2- صاعد من المرؤوسين للرئيس</p>     |

|                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <p>- توجيه الأسئلة ، والاستفسارات حول العمل .</p>                                                                                                                                                                                   |                                            |
| <p>- توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.<br/>- تحسين نوعية وفاعلية القرارات.<br/>- تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة.<br/>- حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.</p>                                                           | <p>3- افقى بين الافراد من نفس المستوى</p>  |
| <p>- زيادة المبيعات.<br/>- بناء صورة ذهنية إيجابية ، وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة.<br/>- الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة -<br/>- نيل ثقة الجمهور وقبوله.<br/>- مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة</p> | <p>4- خارجي بين المنظمات والجهة الأخرى</p> |

الجدول رقم (1): أغراض الاتصال حسب مسار الاتصال

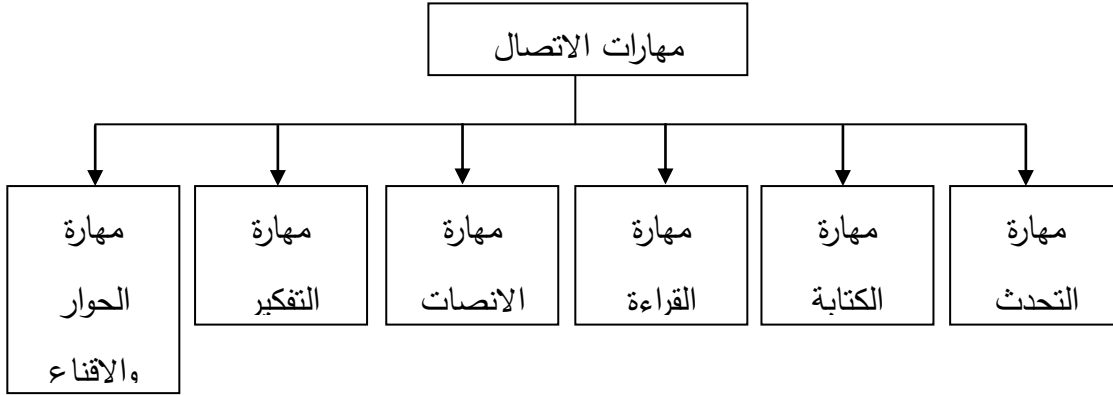
(حريم، 2010، 32)

يرى الباحث بأن أغراض الاتصال عديدة لا حصر لها فلا يمكن سير اي عمليه في المنظمة من دون اتصال مع الآخرين كتنلقى التعليمات والارشادات و كذا القدرة على ايصال الافكار والحلول للآخرين، ومن هنا لا يمكن الاكتفاء بعدد معين من أغراض الاتصال، حتى وأنه وقوف المنظمة وإستمراريتها وكذا بقاءها يعتمد على الاتصال بالدرجة الأولى.

#### 4/ مهارات الاتصال:

يقضي الموظفون معظم وقت عملهم في الاتصال ما بين المتحدثين أو الكاتبتين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين، ومن هنا تنبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين ، وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل ولعل من أهم هذه المهارات مايلي:





الشكل رقم (2): مهارات الاتصال

#### 4-1- مهارة التحدث:

تتضمن هذه المهارة ما يلي:

- التعرف الجيد على الأشخاص الذين تتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري ، والوظيفي ، والعمر ، المستوى العلمي ، والثقافي ، وظروفهم النفسية ، والاجتماعية ، ودوافعهم ، واحتياجاتهم.
- الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية ، وصادقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع.
- استخدام مستوى الصوت المناسب للتحدث ، وعدم التحدث بصوت مرتفع إلا عندما يتطلب الموقف ذلك، والتنويع في نغمة الصوت ، وفي سرعة الإيقاع ، والتوقف ، والاستراحات بين الجمل ، والكلمات ، واعتماد التركيز ، والتأكيد على الكلمات المهمة في الحديث ، واللفظ الجيد لجميع الحروف.
- وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه و ذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم ، ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به، وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة.
- إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث و ذلك لإظهار نوع من التفاعل ، والتجاوب مع المستمع وتحقيق المشاركة الانفعالية.
- تجنب بعض الأخطاء الحديث المزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو التعصب للرأي أو تركيز نظر المتحدث على شخص واحد دون غيره.
- تجنب اللزمات اللفظية ، واللزمات الحركية ، وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ، ويكررها دون داع ، وتؤدي هذه اللزمات في حالة تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وتشتت إنصاتهم (نعيم ابراهيم، 2011، 259-260).

#### 4-2- مهارة الكتابة:

تمثلت عناصرها الأساسية في:

- تجنب الأخطاء النحوية ، والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات المتخصصة في هذا المجال ، والإكثار من الكتابة والمطالعة ، والتعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب.

- عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات ، والحقائق المتعلقة بالموضوع ، مع الاهتمام بعلامات الترقيم ، واستخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى والتي لا تحتمل أكثر من تفسير ، وطبعا القراءة والمطالعة الدائمة مما يؤدي إلى اكتساب مهارات، وأساليب كتابية فعالة (عنا، 2014، 71).

#### 4-3 مهارة القراءة:

من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي:

- الذكاء:

حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه ، وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل ، وزيادة المهارات ، وصقل التجارب ، والتدريب المستمر ، وكذلك الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها ، واستيعابها.

- الحالة النفسية للقارئ:

فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية، والانفعالية من أكبر معيقات القراءة مع وجود الدافع للقراءة كلما وجدت الرغبة زادت القدرة على القراءة ، وأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة السريعة المقرونة بالفهم، ومن ذلك التركيز على المعنى، و ليس على الأحرف. فالقراءة الجيدة لإعلان معين تسهل فهمه (عنا، 2014، 72).

#### 4-4 مهارة الإنصات :

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإنصات الثلاثة أي من السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع الفرد نفسه مكان المتكلم، ومحاولة معرفة أفكاره ، ومشاعره ، والتركيز فيما يقوله ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات ، ومهارات ، وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك (نعيم ابراهيم، 2011، 260).

وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات ، والمقابلات الرسمية ، وفهم حاجات الأساتذة ، وحاجات الطلبة على سبيل المثال . فالالاتصال يحتاج لنجاحه إلى هذه المهارة ، مهارة الإنصات ، للفهم الجيد ، والابتعاد عن التفسير الغير صحيح ، و لجعل المتحدث يحس بأن الذي يقابله مهتم لما يقوله ، فلا ننسى أن الاتصال يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية (jacques, 05).

#### 4-5 مهارة التفكير:

-تختص في تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي ، مع استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات ، ومواقف ، واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها ، وإيجاد الحلول المناسبة معها ، وكذلك عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً منطلقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.

- تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم ، وآرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به ، وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق ، والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها(نعيم ابراهيم، 2011، 261).

#### 4-6- مهارة الحوار و الإقناع:

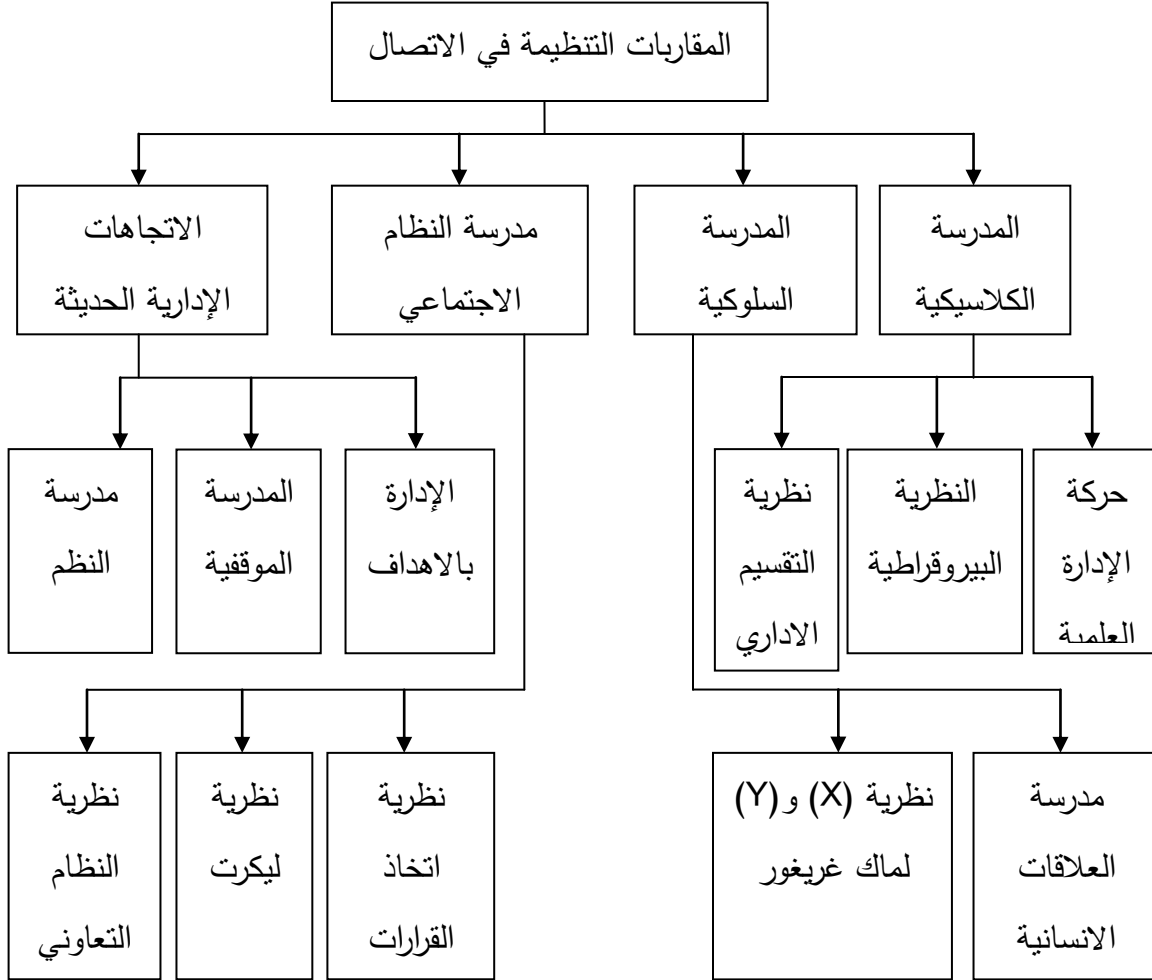
تتضمن هذه المهارة مجموعة من العناصر:

-التزام القول الحسن وتجنب الإساءة ، والتعسف في الحديث ، والالتزام بوقت محدد في المحاوره ، وعدم الاستفسار في الكلام ، والإطالة على حساب الآخرين بما يترك أثراً سلبياً لديهم .

-يجب التحلي بأدب الإنصات ، وتجنب المقاطعة ، والتقدير والاحترام ، مع المناظرة في موضوع محدد ، والتزام الصدق، عدم التردد ، الابتعاد عن الأنانية والشخصنة ، والتجبر والتعصب في الحوار، الحفاظ على الأدب، حتى لو قرر المقابل عملية استفزازك مع الابتعاد عن مساس بعقائد ، وقيم ومثل الآخر ، وفرق بالمناقشة بين الفكرة ، وصاحبها فلك أن تناقش الفكرة ، و تثبت فسادها ، ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها، وفي الأخير الشكر إن حصلت من محاورك على معلومة جديدة (نعيم ابراهيم، 2011، 262).

يرى الباحث بأن مهارات الاتصال عديدة ومتنوعة كما تم ذكرها مسبقاً، وأن الجميع ملزم بتطور مهاراته في الاتصال والاتصاف بالمرونة الكافية من أجل حسن النقاط الرسائل وارسالها.

#### 5/ المقاربات التنظيمية في الاتصال:



الشكل رقم (3): المقاربات التنظيمية في الاتصال

### 5-1-1- المدرسة الكلاسيكية:

#### 5-1-1-1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريديريك تايلور وزملائه جلبرت ، جانت ، إميرسون ، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي ، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

ولقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل وكان متأكدا بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية ، ودفعه تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي ( البحث والتجريب ) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون و الحافزية ، واستغرقت أبحاثه وتجاربه سنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم التي عمل فيها ، بهدف تخفيض وقت العامل ونتيجة لهاته الأبحاث والتجارب توصل إلى المبادئ الآتية :

- التخصص الدقيق في العمل : يجب أن يصبح الإنسان متخصصا ولديه مهارات محددة عالية ، لأن التخصص يسهم في زيادة الإنتاجية .

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب .

- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.

- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل .

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف ، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ .

هذه النظرية اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية واعتبرت الفرد على أنه آلة ميكانيكية ، لها مهام يؤديها دون

نقاش ، وركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني

والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ ، والهدف من الاتصال

في الإدارة العلمية هو تسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة (حريم، 2006، 52).

### 5-1-2- النظرية البيروقراطية:

استخدم " ماكس فيبر " مفهوم البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم والجهاز الإداري ، واعتبرها شكلا من

الأشكال الإدارية الحديثة المتطورة والمعقدة والتي تتميز " بالترشيد والتخصص والعقلانية والطابع اللاشخصي

والخبرة الفنية (سلطانية وقيرة، 2008، 115).

وعلى الرغم من أن ما قدمه " فيبر " يتضمن العديد من المبادئ التنظيمية الأساسية ، كالترج الهرمي

والتخصص ، والالتزام بالقواعد و عدم استخدام العلاقات الشخصية والعاطفية إلا أن هذا النموذج المثالي

اعتبر الأفراد كالكالات ، وكأفراد ليس لديهم بعد اجتماعي وثقافي، وكان خط الاتصالات فيه يسير من أعلى

إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وبالتالي مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا بالإضافة

إلى اعتماده على القنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة المكتوبة مما يرمز إلى نوع من الصلابة

في التعاملات داخل المنظمة (بوحنية، 2010، 58).

### 5-1-3- نظرية التنظيم الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول ( 1841-1925 ) الذي أصبح فيما بعد مديرا

لمجمع صناعة المعادن والمناجم، حيث اهتم بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله ، واقترح 14 مبدئ لتوجيه

المدير في حل المشكلات، وأكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ وهذه

المبادئ هي:

- تقسيم العمل والتخصيص : وهو حيوي لنجاح أي منظمة .

- السلطة : تكافؤ السلطة والمسؤولية .

- الانضباط : الالتزام من قبل العامل .
  - وحدة الأمر : أن يتبع العامل لرئيس واحد .
  - وحدة التوجيه : تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه.
  - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
  - تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم .
  - المركزية : تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل منظمة .
  - التسلسل الهرمي : تقيد المرؤوس بالتسلسل الإداري إلا إذا فوض المدير العامل بالاتصال مباشرة مع غيره.
  - النظام : الأفراد والمعدات توضع في الأماكن المناسبة .
  - المساواة : المساواة الناتجة عن العدالة واللفظ تؤدي إلى تكريس العامل .
  - الاستقرار الوظيفي : يحتاج العاملون إلى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم .
  - المبادرة : مما يساعد على تحقيق رضا العامل بالمشاركة .
  - الروح المعنوية : الانسجام بين العاملين لنجاح المنظمة.
- بالإضافة إلى المبادئ العامة اقترح فايول خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق والرقابة والتوجيه
- ويظهر الاتصال في هذه المبادئ من خلال ان المبادرة هي عملية اتصالها في حد ذاتها كما ان وحدة الامر والتوجيه تقوم على عملية اتصالية ... الخ (حريم، 2006، 56).

### 5-2- المدرسة السلوكية :

### 5-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني ، وبدأ هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها " إلتون مايو " وزملائه ، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية ، وسعت هذه الدراسة إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية فيها ، والكشف عن السبل لزيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ورفع الروح المعنوية وربط العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات وخطوط الإنتاج وتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة ، التلوث ، التهوية ، وغيرها . وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية ، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة (بوحنية، 2010، 59).

### 5-2-2- نظرية ( x ) و ( y ) لـ ماك جريجور:

( نظرية الفلسفة الإدارية ) دوغلاس ماك جريجور " أحد رواد الفكر الإداري الذين انتقدوا المغالاة في التطبيق الحرفي لمبادئ النظرية الكلاسيكية وتركيزها على العمل والإنتاج والرقابة والتوجيه وعدم مراعاة

العنصر البشري الذي هو أهم عناصر الإنتاج ولقد صورها في نظرية أسماها ( X ) أي وجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه ثم رد على هذه النظرية بنظرية أخرى أسماها نظرية ( Y ) أي التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.

وتقوم نظرية ( X ) على افتراضات وهي أن الفرد يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه وبالتالي يجب إجباره على العمل وعليه فنظرية ( X ) تلوح بالعقاب كإجراء لا بد منه لحث الأفراد على العمل ، والفرد يفضل التوجيه بدل الاعتماد على نفسه أي لا يتحمل المسؤولية ، وهو قليل الطموح، أما نظرية ( Y ) فتقوم على افتراضات مخالفة لنظرية ( X ) فالإنسان محب للعمل ، ولا يتهرب من المسؤولية ، وهذه النظرية ضد استعمال العقاب بل تفضل استخدام وسيلة تعتمد على ترغيب العاملين في العمل وإقناعهم بما سيحصل عليه من مقابل، وعليه يجب استخدام التحفيز المادي والمعنوي " ( عقيلي عمر وقيس علي، 1994، 234).  
أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب نظرية (Y) نجد أن المديرين يميلون إلى تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات ، واستمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان ، وتشجيع الاتصال الصاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين ( سعيد يس، 1986، 259).

أما بالنسبة للنظرية ( X ) فإننا نجد أن المديرين يميلون إلى إتباع اتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة ، وتمركز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة ، واقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات ، وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ، وعلى التفاعل بين العاملين ، واقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة (سعيد يس، 1986، 258).

### 5-3 - مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية والحضارية بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة ، والعمل على توحيد هذه المجموعات في جو ثقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون ، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي (العناتي والعياصرة، 2007، 33).

### 5-3-1 - نظرية اتخاذ القرارات (هربرت سايمون Herbert Simon):

لقد ربط سيمون بين الاتصال والمعلومات ، حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها إيصال أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أي من جهات، وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة أعلى وأسفل والجانبين (نادي، 2004، 29).

ينظر سايمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاءه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم ، فعن طريق التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات تساعده على اتخاذ قراره و أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم ، يتطلب وجود تعاون فيما بينهم ، وعليه يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقهما التفاعل (عقيلي وقيس، 1994، 241).

### 5-3-2- نظرية النظام التعاوني شستر برنارد Chester Bernard:

المنظمة في نظر شستربارنارد (1938) هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه (خليل وخيضر، 2007، 90).

يعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن بارنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال ، ذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (بوحنية، 2010، 59).

وقد ذهب شستربارنارد إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات ، إذ يرى أنه أولى العمليات الإدارية ، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم ومناخ مناسب ، لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة ، ويتضح هذا من مبادئه:

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة .
- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن ، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء .
- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال ، ولا يحدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات .
- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملانمون لهذا العمل.
- عدم مقاطعة خط الاتصال ، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال .
- أن توضع التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفاً (نادي، 2004، 24).

يرى برنارد أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد يلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف ويؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة ، ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية باعتباره عملاً استراتيجياً وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة (بوحنية، 2010، 37).

### 5-3-3- نظرية ليكرت Lickert:



يعتبر "ليكارث" أن كل تنظيم منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها ، وهو يتميز بخصائص وعمليات عديدة ، فله هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والقياس لجميع البيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها ، والعلاقة بين التنظيم وهذه البيئة ، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات حيث عن طريقها يتم تبادل المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة فيه ، ويتم داخل التنظيم عمليات تفاعل بين الأفراد بغية تحقيق أهدافه ، ودرجة التفاعل تتوقف على نوع قوى التحفيز التي يستخدمها التنظيم ، فإذا كانت سلبية تعتمد على الخوف ، نتج عنها اتجاهات غير مؤيدة ومعادية ، وستكون عملية الاتصال واتخاذ القرارات ذات خصائص معينة يتمكن من مواجهة العداء والنفور والشك من قبل الأفراد والعكس صحيح إذا كانت قوى الإثارة إيجابية حيث يستنتج عنها عندئذ اتجاهات مؤيدة وتكيف تعاوني من جانب أعضاء التنظيم ، وسيتمكن التنظيم في هذه الحالة من تحقيق اتصالات فعالة واتخاذ قرارات سليمة وسيحدث تنسيقا بين أجزاءه وأفراده (عقبلي وقيس، 1994، 223).

#### 5-4- الاتجاهات الإدارية الحديثة:

#### 5-4-1- الإدارة بالأهداف:

نسب هذا المدخل أو الأسلوب في الإدارة للعالمين " بيتر دراكر " و " جورج أوديورن " ، وقد أكدا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة ، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستنادا لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتمادا على أهداف الدائرة، وأخيرا يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد تحقيقها انطلاقا من أهداف القسم (حريم، 2006 ، 73).

أما فيما يخص الاتصال فإن "Peter Drucker" قد قفز به إلى مرحلة جد متقدمة ، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال وقد تناول الاتصال من أربعة جوانب وهي: أولا: الاتصال كنوع من الإدراك الحسي :

أ / إن الطرف الذي يستقبل الرسالة أو الصوت الذي يوصله إن الطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت ، وهو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى ، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال.

ب / بعد الإحساس بالأشياء منطقيا من ناحية منظرها الكلي أما أجزائها الفردية التي تكونها لا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير.

ثانيا: اختلاف الاتصالات عن المعلومات : تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات ، وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة ، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال.

ثالثا: اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات : لا يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به، ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه ، فالشيء الغير متوقع لا يستقبله

رابعا: اعتبار الاتصالات نوعا من الشمول : يعتبرها " دراكر كدعامة إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل ، وبالتالي المساهمة في الدعم والتجاوب مع المرسل وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح (نادي عدون، 2004، 26).

#### 5-4-2- المدرسة الموقفية:

يعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة أو من المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها ، وأن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها (العناتي والعياصرة، 2007 ، 40).

من أهم روادها ( Lawrence et Lorsh ) تقوم هذه النظرية على أساس فكرة مفادها أنه لا توجد طريقة مثلى ، وأسلوب إداري أمثل أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات أن ما يحكم استخدام مفهوم أو أسلوب معين أو نظرية معينة دون أخرى هو طبيعة الموقف أو الظرف الراهن وبالتالي فالمديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم فإدارتهم محكومة بطبيعة الظروف المحيطة أو الموقف الراهن (عقيلي وقيس، 1994، 64).

#### 5-4-3- مدرسة النظم:

تتنظر هذه المدرسة إلى المنظمات باعتبارها منظمة اجتماعية تحوي أفرادا وأهدافا واتجاهات ودواع مشتركة، لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية ، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباط أجزائها ، " ومن رواد هذا الاتجاه ( Katz , Kahn , Weik ) وقد اهتموا بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات ، أما " March et Simon " فقد نظر للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها " (بوحنية، 2010، 64).

يرى الباحث بأنه لا نستطيع ان نأخذ بنظرية ما دون الأخرى أو أن نعتد احد النظريات ونهمل الباقي، بل يجب الاستعانة بها حسب كل موقف نتعرض له، فعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير ان يتعامل مع العمال بشكل قطعي وصارم ويتعامل معهم كالألات في كل الأوقات، كما أن هذا لا يعني انه يستطيع ان يكون متسامحا دائما، بل يجب ان يكون بين هذا وذاك، أي يرخى تارة ويشد تارة أخرى، ومن هنا نستطيع تسليط الضوء على النظرية الموقفية كونها الأقرب إلى ما تم ذكره مسبقا.

## 6/ مفهوم معوقات الاتصال:

- لغة:

جاء في القاموس الجديد للطالب:

" عاق "، يعوق، عوقاً، اي صرفه و تبطه وآخر عنه (علي وآخرون، 1991، 71).

وجاء في لسان العرب لابن منظور:

عاقه عن الشيء يعوقه عوقاً صرفه وحبسه ومنه التعويق والاعتياق وذلك إذا أراد أمر فصرفه عنه صارف

ويقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقاً وعاقني العوائق (خياط، 930).

- اصطلاحاً:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو

استلامها أو تؤثر في كميتها ، فهي تعمل على تشتيت المعلومات ، وتشويهها فنقل من فعالية عملية

الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة (هادي و أحمد محمود، 337،

2009).

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن : المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو

تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي

أو الزيادة أو التحريف المقصود و غير المقصود (هادي و أحمد محمود، 337، 2009).

يرى روبرت ميرتون بأنها نتيجة غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم. (الحسني،

1983، 53).

ومن جهة أخرى المعوقات عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف

بكفاءة وفاعلية ويمكن النظر على انها المسبب للفجوة بين الإنجاز الفعلي والانحراف في الاداء في معيار

محدد مسبقاً (علي محمد عبد العزيز، 2005، 07).

## 7/ انواع معوقات الاتصال:

7- 1- معوقات نابغة من قنوات الاتصال :

أ/ قناة غير كافية:

وهنا نجد انفسنا أمام كل مشكلات قصور ادوات الاتصال، الشبكات التلفونية وما تعانيه من اعطال وتقادم ،

وانعدام الخطوط ، بطء البريد او ضياعه ، سوء الصيانة ، المواصلات والانتقال المكاني، ان قسماً كبيراً من

الانتاج أصبح يأخذ شكل انتاج الأفكار والمعلومات. او ان هذه اصبحت الشرط الضروري لكسب معركة

الانتاج المادي. فالالاتصال وأدواته لم تعد ترفاً بل اصبحت ادوات انتاج وتوزيع بكل معنى الكلمة مثلها مثل

الآلات في المصنع، اما على المستوى الفردي فقد يعرقل الاتصال لأن القناة المستخدمة تكون غير كافية ،

ولا بد من الاستعانة بقنوات أخرى توضيحية . مثلا قد لا تكون المذكرة المكتوبة ، بل قد تحتاج الى مخابرة هاتفية لتوكيدها ، كذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالغرض بل لا بد من الحاقها باجتماع توضيحي ( قناة شفوية وجهاً لوجه ) (حجازي،1990، 160-161).

#### ب/ قناة مشوشة:

تتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي مثل انقطاع الخط ، اصوات مخابرة هاتفية أخرى، تداخل محطات الاذاعة ، ضوضاء عالية جداً تحيط بالاطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال . وقد يكون التشويش انسانياً كالمدير الذي يستقبل سيلا لا ينقطع من المراجعين ومن المخابرات الهاتفية ، اضافة الى السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو بطلب تعليمات، فهو لن يستطيع الانصراف الى ادارة جلسة عمل ، أو القيام بعملية اتصال تتطلب تركيزاً ذهنياً عالياً وتشغيلاً للفكر المنطقي والعمل المنهجي . وقد يكون التشويش في القناة نابعاً من الأسلوب نفسه ويحدث هذا كثيراً حين استخدام القناة اللغوية المكتوبة أو الشفوية ( خصوصاً هذه الأخيرة ) . حيث تلاحظ عملية حشو افكار اعتراضية واستطرادات تذهب كل مذهب في الحديث عن موضوع اداري او عملي ، وهكذا تغرق المعلومات الأساسية موضوع الاتصال في سيل من التفاصيل الثانوية او الجانبية مما يعرقل وضوح الرسالة (حجازي، 1990، 161-162).

#### 7- 2- معوقات فنية ومادية:

تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ، ويرتبط الجانب المادي من هذه المعوقات بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال ، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطى لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية، ويمكن إجمال أهم هذه المعوقات في العناصر التالية :

- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة.
- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها.
- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف لافتقار إلى استخدام التعبيرات والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة.

- عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.
- عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة .
- احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والاحصاءات والرسوم والجداول مما يصعب فهم الرسائل والرد عليها بسهولة .
- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها .

- زيادة الاعتماد على الاتصال المباشر والشفهي والأنواع الأخرى ( بوحنية، 2010، 67-68).

## 8/ محددات معوقات الاتصال :

### 8-1- المعوقات الشخصية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء ، فكل منا يقاوم - عادة- الإعترافبأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما كما يمكن أن نطلق على النوع من المعوقات بالمعوقات النفسية.

ونقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزي هذه المعوقات - بصفة عامة - إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء ، وفي عواطفهم ، وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له ، ويقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية:

#### • القصور في مهارات الإتصال:

يتطلب الإتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل ، ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية الإتصال ، وهذه المهارات هي:

\_ المهارة في الكتابة ونقل الأفكار على الورق والتعبير عنها بأسلوب سهل ومنطقي وواضح.

\_ المهارة في التحدث بطلاقة ، والقدرة على مواجهة الأفراد والجماعات دون حرج أو رهبة.

\_ المهارة في القراءة ، واستخلاص الأفكار وتفهمها.

\_ المهارة في الإصغاء والتقاط الأفكار بسرعة.

\_ المهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها بعضها ببعض.

وترتبط مهارات الإتصال ارتباطا وثيقا لقدرات الفسيولوجية التي يتمتع بها الشخص مثل القدرة على النطق أو

السمع أو التفكير ، كما المرجح ترتبط بمستواه التعليمي واتجاهاته والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها ، وتؤثر

مهارات الإتصال بالطبع - في فعالية الإتصال من حيث التخطيط له ، وتحديد أهدافه ، وحسن اختيار وسيلة

الإتصال الملائمة لنقل الرسائل ، وتوقيت الإتصال ، ومعرفة اتجاهات المستقبل ومن ثم يجب العمل على

تنمية هذه المهارات وصقلها ، ونعتقد أنه ممكن تنميتها عن طريق البرامج التدريبية ، والإشتراك في

الإجتماعات والمؤتمرات واللجان ، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أسس

الإتصال التدريب عليه في مراحل التعليم الأولى وفي الجامعات (بن حملة، 2021، 56).

#### • تباين الإدراك:

يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل الفردية والبيئية التي يتعرض لها كل منهم ، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد ، فمن المتوقع أن يتباين إدراكهم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فنصبح أمام عقبة في سبيل الإتصال ولا شك أنه كلما زاد البعد بين طرفي الإتصال المرسل والمستقبل ، زاد التباين في إدراكهم للأشياء والأمور ، ومن ثم فإن التقريب بينهما عن طريق الإتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر (بن حملة، 2021، 50-51).

#### • الإنطواء:

يميل بعض الأفراد إلى الإنطواء ويفضلون العمل بمفردهم، ويقتصر اتصالهم بالآخرين على الحالات التي يقتضيها سير العمل ولا يتصلون بالمرؤوسين إلا إذا كانت لديهم تعليمات أو قرارات يريدون نقلها إليهم، و إذا كانت هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب قدرا كبيرا من الإتصال فإنه من المعروف أن عمل القائد الإداري في معظمه يقوم على ممارسة الإتصال، ومن ثم إذا اتسم القائد الإداري بالإنطوائية أصبح عقبة كئودا في سبيل الإتصال وخاصة من أسفل إلى أعلى ، وعادة ما يرجع هذا الإتجاه إلى التكوين الشخصي للفرد وخبرته السابقة ، وإلى عدم قدرته على مواجهة الآخرين ، أو لنقص مهارات الإتصال لديه (بن حملة، 2021، ص 52).

#### • الشعور بمعرفة كل شيء:

قد يسيطر على الفرد شعور بانه يعرف كل شيء وأنه يستطيع أن يتكلم في أي شيء ، ويقوم هذا الشعور على أساس وجود فرضين خاطئين لدى الفرد ، أولهما أنه من الممكن أن يعرف ويقول كل شيء وعن أي شيء ، وثانيهما أن يقوله أو يكتبه يعتبر كل ما هو مهم في الموضوع ، ومن المتوقع أن يخلق هذا الإتجاه سبل الإتصال بالآخرين واحترام آرائهم ، كما أنه عادة لا يتبع سياسة الباب المفتوح بل يغلب عليه التعصب لأفكاره وآرائه (محمد الابشيبي، 2012، 738).

#### • الإتجاهات السلبية:

تلعب اتجاهات الأفراد دورا مهما في عملية الإتصال ، وقد بينا أن اتجاهات المرسل نحو نفسه والموضوع الذي يقوم بنقله ونحو مستقبلي رسالته ووسيلة الإتصال من الأمور المؤثرة في فعالية الإتصال ، وتعتبرالإتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الإتصال ، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين ، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية الإتصالوالإتجاهات السلبية عديدة غير أننا نوضح في هذا الجزء أهم هذه الإتجاهات (بن حملة، 2021، 51-52).

#### • حبس المعلومات:

يميل البعض الآخر إلى الإحتفاظ بالمعلومات لنفسهم ويضنون بها على الغير إما رغبة في الظهور بمظهر العالم الخبير ومصدر الخبرة الوحيد في مجال عمله ، وإما خوفاً على وظيفته من أن يشغلها أو يرقى إليها أحد مرؤوسيه إذا ما نقل إليه أسرارها وقام بتدريبه عليها ، وتبدو هذه الظاهرة بوضوح في الأعمال الفنية التخصصية ومن مظاهر حبس المعلومات استخدام عبارة ( هذه سياسة عليا ليس لنا أن نتكلم فيها ) أو عدم الإفصاح عن المعلومات تحت ستار السرية ، ولكن القائم علنا للاتصال الناجح يعلم أن درجة السرية تتحدد تبعاً للظروف ومواقف العمل فلا يتردد في الإحتفاظ بها إذا اقتضى الموقف ويذيعها إذا ما اقتضى الأمر ، ويرتبط بموضوع سرية المعلومات حسن اختيار الأفراد الذين يعملون في الأعمال التي تتطلب السرية (محمد الابشيهي، 2012، 737).

#### • المبالغة في الإتصال:

اتجاه مغاير لإتجاه حبس المعلومات هو أن بعض الأفراد يميلون إلى المبالغة في الإتصال في كل صغيرة وكبيرة مما قد لا يتطلبه الموقف ، وتظهر المبالغة في الإتصال في أسلوب الكتابة أو بالإسترسال الممل في الحديث عن موضوع معين ، أو الكتابة فيه بعبارات مطولة ، وباستخدام ألفاظ تتعدد وتتباين معانيها فتعمل على إفساد المعنى الأساسي فتترك المستمع أو القارئ يتيه في بحر من التخبط وعدم الفهم ، وتعتبر المبالغة في الإتصال عبئاً ثقيلاً على قنوات الإتصال ، بالإضافة إلى كونها إحدى المعوقات التي تقف في سبيل فعالية الإتصال (بن حملة، 2021، 53).

#### • الضغط على المرؤوسين:

إن اتجاه بعض القيادات والقائمين بالاتصال نحو السيطرة والضغط على المرؤوسين لحسن إيصال الرسالة ولزيادة الإنتاج يخلق حواجز خطيرة في نقل المعلومات وتقبلها، فقد تبين من الدراسات أنه إذا شعر المرؤوسون بعدم معقولية ضغط الرؤساء عليهم لتحسين أداء وصول الرسالة فإن هذا الضغط يحدث أثراً عكسياً على الإتصال، وكلما زاد شعور المرؤوسين بالضغط عليهم صعب عليهم تكوين الأفكار لتحسين العمل على نقل الرسالة ونقلها إلى المستقبل، بل يكون لديهم ميل نحو العزوف عن التقدم بمقترحاتهم وشكواهم إلى الرؤساء (بن حملة، 2021، 54).

#### • تشويه المعلومات من طرفا العملية الإتصالية (المرسل والمستقبل):

تتعرض المعلومات أثناء انتقالها بين الأفراد للتشويه إما شعورياً أو بدون قصد ، ويحدث التشويه شعورياً إذا ما عمل طرفا العملية الإتصالية على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي يرغبون فيها ، ومن ثم يتزايد التشويه في المعلومات كلما زاد عدم التوازن بين أهداف طرف العملية الإتصالية ، أما التشويه الذي يحدث دون قصد فيرجع أساساً إلى اختلاف المعاني، وعدم تلاقي وجهات النظر حيث ينظر كل منهما إلى الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص (بن حملة، 2021، 56).

• التخطي:

إن اتجاه بعض القيادات القائمة بالإتصال إلى تخطي مرؤوسيهم والإتصال مباشرة بالمستقبل يفسد مناخ الإتصال ويسيء إلى العلاقات بين الأفراد القائمين بالإتصال ؛ ذلك لأن الشخص الذي تم تخطيه قد يشعر بزعزعة مكانته وأهميته في العمل ، وينتابه القلق إذا ما علم أن لدى رئيسه معلومات عن عمله وإدارته لم يكن هو على دراية بها ، كما أن هذا الإتجاه يضعف ثقة المرؤوسين في رؤسائهم المباشرين يكون عقبة في سبيل هذا الإتصال والتعاون الفعال بينهم وقد تكون الحجة في تخطي القيادات القائمة بالإتصال هي الرغبة في الحد من تشويه المعلومات وترشيحها أثناء مرورها على مستويات إدارية متعددة ، أو السرعة في إنجاز الأعمال ، أو إتباع سياسة الباب المفتوح ، ولكن حتى في هذه الحالات يجب أن تكون القيادات القائمة بالإتصال على علم مسبق بالإتصالات التي تتم كما يجب العمل على إيجاد نظام اتصال واضح أمامهم (محمد الابشيهي، 2012، 739).

• سوء العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية:

إن مناخ العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية المرسل والمستقبل ، ذو أثر مهم في ممارسة الثقة الإتصال وفعاليتها، فالإتصال الحر ينمو سريعاً إذا ساد جو من الإحترام المتبادل بين أطراف العملية الإتصالية وإذا مورست بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة فعدم التفاهم وفقد الثقة بينهم يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الإتصال ، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود والنظر إليها دائماً بعين الشك ، ومن ثم لن يكون هناك قبول لها والعلاقات الإنسانية الطيبة تجعل أطراف العملية الإتصالية ، يشعرون بحرية أكبر في مناقشة مشاكلهم ، كما تعمل على زيادة التعاون بينهم (بن حملة، 2021، 56-57).

وهناك من يقسم معوقات الاتصال الشخصية بتقسيم آخر كالتالي:

أ/ معوقات خاصة بالمرسل:

ومن أهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من التواصل أو ما نطلبه من المستمع محدداً بما فيه الكفاية ولذلك يصيب تواصلنا معه التشويش والتردد والاضطراب، ومن هذه المعوقات ما يلي:

• المعوقات الذاتية للمرسل:

تدور جميعاً حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم ، فقد يكون المرسل انساناً مركزاً حول ذاته ويعتقد ان ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، او ان ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضى الطرف الآخر . أو هو يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية ، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة



في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزاً عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل.

ولكن اهم المعوقات الذاتية بالنسبة للمرسل هي مشكلات التواصل اللاواعي ، خصوصاً حين تتخذ شكل الاسقاط، فبدل أن ينظر المتحدث الى المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدفينة وغير المقبولة في نفسه وبدل ان يتعامل معه انطلاقاً من علاقة راشد لراشد نراه يتواصل مع صورة مشوهة اسبغها على الطرف الآخر ، ولا شك ان التواصل مع هذه الصورة المشوهة سيكون دفاعياً بالأساس (حجازي، 1990، 152-153).

#### • التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:

قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية ، او مذهبية ، او اقليمية أو عرقية ، أو عقائدية ، أو مصلحة ، ويضاف اليها بالطبع كل التحيزات الانفعالية التي تحدثنا عنها في كلامنا عن الاسقاط وخطورة هذا النوع الأخير من التحيزات هو أنه يظل مفلتاً من الضبط لأنه لا واع، وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المستمع ليس كشخص، او كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد ان تفهم ويعترف بها ، بل التعامل معه كرمز للشر او للسوء أو كمصدر للعدوان او لعرقلة الوصول الى الأهداف الذاتية، ويتحول الموقف منه بالتالي الى استراتيجية الدفاع والهجوم على اساس انه لن يصدر عنه الا السوء، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه الافراط في اهميته والتوقعات التي تبني بصدده او على العكس الافراط في تبخيس قيمته، في كل هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الادراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تتسبب كل امكانية لنجاح الاتصال (حجازي، 1990 ، 153-154).

#### • قصور تخطيط الاتصال:

يهدف الاتصال اساساً الى التأثير على المستمع بشكل ما ( اخذ موافقة ، تغيير رأيه ، اقناعه بتبني مسألة ما تزويده، بمعلومات يقبلها... الخ) وحتى يمكن التأثير لا بد من تخطيط عملية الاتصال ومن أبرز عناصر التخطيط التفكير بأفضل توقيت لارسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعداً لتقبلها، وكذلك معرفة المنفذ او المنافذ للوصول الى الطرف الآخر ، فلكل انسان خصائصه وأوضاعه واحتياجاته . كل انسان يستجيب بشكل ايجابي لأسلوب من نوع معين، ولعلاقة من نوع محدد ويعروض ذات طبيعة خاصة، وعلى العكس هو يرفض أخرى ، ويفشل الاتصال اذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إلى المتحدث (حجازي، 1990، 154).

. انخفاض درجة الحساسية لارجاع الأثر:

قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته واستغراف كلي في افكاره واهدافه من الاتصال . مفترضاً ان الطرف الآخر موافق على كل ما يقال ، ولكنه اذا لم ينتبه الى ردود الفعل فقد يذهب حديثه ادراج الرياح ، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه . اما المتحدث فلا يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر الصريحة او الخفية ولا يكثر لقرأة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي كي وكيف حديثه تبعاً لذلك ( يوضح ، يخفف الوقع ، يؤيد كلامه بحجج ، يحاول التمشي مع الطرف الآخر وادراك موقفه ... الخ وصولاً الى هدفه) (حجازي، 1990، 154-155).

#### ب/ معوقات خاصة بالمستقبل:

عملية الاتصال ثنائية لا تستقيم الا بتفاعل المتحدث والمستمع في نفس الوقت ، ونجاح الاتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما، والمشكلة قد تكون في الطرفين معاً أو في احدهما.

من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لا بد من الوقوف عندها :

#### • سوء التقاط الرسائل:

ويدخل في هذا المضمار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالحديث ، وعدم التروي للوصول الى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها من عنده، وقد يرجع سوء التقاط الرسائل الى مشكلات حسية ادراكية عند المستمع أو يرجع الى تشويش ذاتي كالانشغال بأمر أخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة، ويسد الثغرات التي فيها من خلال الافتراضات الذاتية . ومنها أيضاً وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل (حجازي، 1990، 55-56).

#### • ادراك انتقائي مفرط:

وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل، حيث انه لا ينتبه لكل الحديث ، بل هو يركز على عناصر منتقاة سلفاً . وقد تكون هذه العناصر ايجابية او سلبية . وفي الحالتين يؤدي الادراك الانتقائي الى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال، ولقد تحدثنا باستفاضة عن هذا الموضوع في الفصل الثالث من الكتاب (حجازي، 1990، 56).

#### • سوء إرجاع الأثر:

كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة الى الاسترشاد بردود فعل المستمع، كي يتكيف معها أو على الاقل يأخذها بعين الاعتبار، وهكذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل ارجاع اثر واضح، لفظي أو غير لفظي، ولا بد ان يضطرب الاتصال حين يكون ارجاع الأثر غير واضح ، أو سيء (لا نعني بالسوء هنا الموقف السلبي)، وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول ، وما هو صدي كلامه ( هل استقبل ؟ هل قبل ؟ هل ادى الغرض المطلوب ؟ ) وقد يتخبط المتحدث

نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستمع لا تمت الى الحقيقة بصلة هنا تقع المسؤولية على المستمع ، اذا اراد لعملية الاتصال ان تتجح (حجازي، 1990، 56).

• التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل:

وهي من اخطر ما يهدد الاتصال، فالمستمع يقف موقفاً مسبقاً من المتحدث بعد ان صنفه بشكل ما ، واسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا حدث ذلك اصبح ادراكه لما يقوله المتحدث انتقائياً، فهو لا يهتم الا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه، وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (انفعالية ، عاطفية ، قلق ، تنافس ، خوف من العدوان ، واسقاطات سلبية متنوعة ) أو مصلحة مادية ، أو عرقية أو طائفية أو سياسية وفي كل الحالات يسد السبيل أمام الادراك والتقدير الموضوعي للرسالة اذا تدخلت معوقات الارسال والاستقبال في نفس الوقت ، تحول الاتصال الى حوار طرشان ، او تحول الى مهاترات وتهجمات متبادلة ، او سادته الشك والحذر ويضاف إلى هذه الصعوبات النابعة من أحد الطرفين صعوبات علاقية هي نتاج تفاعلها ، فقد يكون كلا من المتحدث والمستمع على درجة عالية من القدرة على التواصل في حياتهما العادية ، الا ان هذه القدرة ليست مطلقة بالطبع كل منا قد ينخرط في علاقة ذات طبيعة صراعية، وينتج ذلك اما عن اسقاطات ذاتية متبادلة ولا واعية، او عن تبادلات متقاطعة او جدول أعمال خفي كما بينا بالتفصيل في الفصل الرابع، أو عن تعارض المصالح، في هذه الحالة يضطرب الاتصال لا محالة بدرجات متفاوتة من الخطورة (حجازي، 1990، 56-57).

8-2- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبيين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

8-2-1- اختلاف المكانة:

إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة قد ما ينجز عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلاً أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره أو نواحيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية و مدى قدرة العامل البسيط على فحوى الاتصالات (بن حملة، 2021، 63).

8-2-2- سلم الاتصال و مداه:

يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة و سهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل ، فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى ، و قد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعاً، و تتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال

عندما تكون التوجيهات والنصوص غامضة ، فيصعب الحصول على التوضيحات و التفسيرات اللازمة ، لان ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية و الاجتماعات ، وخاصة في الدول النامية ، وهو ما يعرقل الاتصالات و درجة وضوحها (بن حملة، 2021، 63-64).

### 8- 2- 3- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها ، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية ( بن حملة، 2021، 64).

### 8- 2- 4- مكان المستقبل:

لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات ، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية و منشورات ومعلقات و غيرها من الرسائل ، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تتعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية و خاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة كما يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الإتصال فيها ، ويحدد الأدوار التي يقوم بها أطراف العملية الإتصالية وهيكل العلاقات الرسمية بينهم ، كما أنه يعتبر هيكل لمراكز الإتصال التي تنتقل خلالها المعلومات والقرارات بينهم وتتوقف كمية المعلومات التي تنتقل خلال هذا الهيكل على مدى مركزية ولا مركزية القرار ، فالقرارات التي تتخذ في قمة التدرج الهرمي تتضمن اتصالات أكثر من تلك التي تتخذ في المستويات الأدنى ، وتتوقف فعالية الإتصال على الأسس التي وضع عليها الهيكل التنظيمي وعليه فإن الفشل في وضع هيكل تنظيمي قوي يمثل حجر عثرة في سبيل الإتصال الفعال ، ولذلك سوف نعالج في هذا الجزء بعض الجوانب التنظيمية المعرقة لعملية الإتصال (بن حملة، 2021، 64-65).

### 8- 2- 5- عدم وجود هيكل تنظيمي:

إن العقبة التنظيمية الأولى في سبيل الإتصال الفعال هو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال واتخاذ القرار وخطوط السلطة الرسمية، فعدم وجود هذا الهيكل يجعل أطراف العملية الاتصالية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية ، كما أن ذلك يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات بين أطراف العم لية الاتصالية (بن حملة، 2021، 65).

### 8- 2- 6- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي:

شكل الهيكل له أثر كبير على فعالية الاتصال، فيقع على المرسل العبء الأكبر في اختيار الشكل المناسب للهيكل التنظيمي لإيصال رسالته للمتلقي، وتزداد مشكلة الهيكل تعقيدا إذا ما اتسم بوجود نقط اختناق في

وسطه تعمل على عرقلة الإتصال ، وهذه ترجع إلى سوء عملية التنظيم ذاتها ، واختلال الهيكل الوظيفي في المنظمة وقد يتمثل عدم فعالية الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم قدرته على مواجهة الظروف المتغيرة، وعدم ملاءمته للوضع الراهن لأطراف العملية الإتصالية والتنظيم الكفاء هو الذي يوضع لتحقيق الغرض منه دون وجود وظائف أكثر، فإن التدرج المنطقي في الهيكل التنظيمي يعمل على صيانة وتحسين الإتصال (بن حملة، 2021، 65-66).

#### 8- 2- 7- التخصص:

قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي تقوم عليها العملية الإتصالية من معوقات الإتصال ، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير المتخصصين ، هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه مما يضر بمصالح العملية الاتصالية عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المطلوبة من عملية الإتصال (بن حملة، 2021، 66).

#### 8- 2- 8- قصور سياسة نظام الإتصال:

إن عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الإتصال ، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الإتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الإتصال (بن حملة، 2021، 66).

#### 8- 2- 9- غموض الرسالة:

ان قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها في الواقع، غير ذلك ان استخدمت الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف استعمالها من قبل المستقبل وتعود الأسباب ان كل فرد يختلف عن الآخر (هادي وأحمد محمود، 337، 2009).

#### 8- 2- 10- القصور في ربط القائم بالإتصال بالبيئة الخارجية له:

لا يستطيع القائم بالإتصال أن يعمل بعيدا عن البيئة التي يعيش فيها وقد سبق أن أوضحنا ضرورة الربط القائم بالإتصال وهذه البيئة من خلال إدارة العلاقات العامة ، وإدارة بحوث التسويق ، والقيادات الإدارية ، ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارات العلاقات العامة وإدارات بحوث التسويق يحد من فعالية الإتصال الخارجي (بن حملة، 2021، 67).

#### 8- 2- 11- عدم الإستقرار التنظيمي:

إن الإتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للعملية الإتصالية ، وتعديله على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للإتصال ، هذا بالإضافة إلى أن عدم الإستقرار التنظيم يعمل على تفتيت العلاقات الإجتماعية بين أطراف العملية الإتصالية إلى عدم استقرار نظام الإتصال وعليه فإنه بعد وضع أي هيكل

تنظيم يجب أن تتاح له الفرصة الكافية للحكم على مدى كفاءته أو فشله في تحقيق أهداف الإتصال بفعالية وكفاءة الثقافية (بن حملة، 2021، 67-68).

### 8-3- المعوقات الاجتماعية:

نقصد بالمعوقات الثقافية مجموعة المشاكل التي تحد من فعالية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه ، ونذكر من المعوقات الثقافية ما يلي:

### 8-3-1- التباعد الإجتماعي:

من المعوقات الأكثر شيوعا أمام الإتصال ، فالغريب مصدر حذر دوما ، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر ، ونحن نميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات ، ولذلك يظل الإنسان دفاعيا كتوما لا يتواصل إلا بقدر محدود ، ويحيط العملية بعدد كبير من الإحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وانحسارها (بن حملة، 2021، 68)،

### 8-3-2- التحيزات الاجتماعية:

وهي متممة لمسألة التباعد الإجتماعي ، وتكاد تكون من الظواهر الإجتماعية العامة كونيا ، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأثنية وتفشي الفرقة والإختلاف ، ويقوم هذا على أساس ديني ، أو عرقي ، أو إقليمي الخ ، وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في ذلك إلى أن أية جماعة إنسانية تتضمن داخليا قدرا معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية ، ولذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال استقطاع كل العيوب الذاتية عليه ، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ ويصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، وتتعدر التفاعلات الإيجابية الفعالة (بن حملة، 2021، 68-69).

### 8-3-3- طقوس الإتصال:

لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي يكونها التفاعل بين الأجيال، التفاعل بين الجنسين ، التفاعل بين المقامات الإجتماعية المختلفة ، كما أن لكل جماعة طقوسا خاصة للتفاعل و التواصل في كل نوع من أنواع المناسبات الإجتماعية (الزواج، الميلاد ، الأعياد ، الولائم ، الخ) ويضاف إلى هذا كله الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة ابتداءا بنشاطات الجسد ووظائفه الحيوية وأساليب إشباع حاجاته وانتهاء بالنشاطات المهنية وغيرها ولابد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيدا مع هذه الجماعات ، كذلك لابد خصوصا من معرفة المحرمات و الممنوعات الإجتماعية إذا أردنا أن نتجنب مأزق الإتصال التي تتفاوت في خطورتها ، إذ

لكل مجتمع محرمات الوفاة و موانع لا يجوز المساس بها أو حتى الحديث عن موضوعاتها (بن حملة، 2021، 69).

#### 8-3-4- سيمياء الإتصال:

السيمياء هو علم دراسة الدلالات المعاني التي تأخذها اللغة اللفظية أو بعض مفرداتها في كل مجتمع أو فئة اجتماعية ، فتجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى ، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق ومآزق وطرائف أمام الإتصال هذا وعلى مستوى التعابير والمفردات ، ونجد الظاهرة نفسها على مستوى نبرة الصوت والوقفات وتوكيد المقاطع وتطرح اللغة دون اللفظية ( تعابير الجسد ) واللغة الحركية ، مسائل أعقد وأكثر خفاء في الإتصال مع الآخرين ، ولا بد من الإلمام بالسيمياء الخاصة لكل جماعة إذا أردنا حسن التواصل مع أفرادها ، وبالطبع يؤدي الجهل بها أو عدم احترامها إلى إشكالات و مآزق في الإتصال تتفاوت في خطورتها (بن حملة، 2021، 69-70).

و تتمثل المعوقات الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل فيما يلي:

#### أ- اللغة و مشكلة الألفاظ و مدلولاتها:

إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها إنما مدلولات تلك الكلمات ، فالمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المقترنة كما لبيئة التي يعيش فيها ، ولذا فإنها تلعب أساسي ا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة و خارجها.

#### ب- الموقع الجغرافي:

إن التباعد الجغرافي الإقليمي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادني شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

#### ج- عدم كفاية أدوات الاتصال:

بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات بين مراكز التشغيلي ( التنفيذي ) في العمل داخل المنظمة.

#### د- الإفراط في طلب البيانات:

وكذا طلب و المعلومات و استمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها و عدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

#### هـ - عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة:

مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة و تحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم (بن حملة، 2021، 70-71).

يرى الباحث ان معوقات الاتصال على اختلافها تأثر جميعا بشكل سلبي في كل العمليات داخل المنظمة وسيورتها اين تؤثر على استمرارية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بما ان العمال غير مؤهلين ولا يتمتعون بالمهارات الازمة للإتصال وهو ما يعتبر احد المعوقات, وبما ان العامل لا يستطيع أداء مهامه كما يجب بسبب تحصله على تعليمة أو رسالة مشوهة عن تلك الحقيقية أو ان هذا العامل لم يستطع فك رموز هذه الرسالة وغيره من الأسباب الأخرى, فإن هذا يعتبر مشكل حاد وعويص لا نستطيع تفاديه أو تجنبه, والحديث هنا لا يكون عن معوقات الاتصال بحد ذاتها بل عن طريقة أو كيفية التخلص منها وتجنبها وكذا التقليل منها قدر المستطاع.



## • خلاصة الفصل:

كما ذكرنا مسبقا فإن الاتصال هو الشريان الحيوي الذي تسير به أي منظمة أو حتى يسير به الإنسان في كل المواقف المختلفة من حياته، فحتما عندما يصيب هذا الشريان الشلل سيعجز عن أداء مهامه وسيفقد الفائدة منه بل ومن الممكن ان يؤثر على باقي الأعضاء الأخرى وهذا ما ينطبق على أي منظمة فتصبح بالضرورة عاجزة عن الاستمرار وهذا بسبب أنواع مختلفة من معوقات الاتصال ابرزها المعوقات الشخصية، التنظيمية، البيئية، ومن اجل تفاديها يجب على العمال التمتع بمجموعة من المهارات والخصائص مثل الذكاء الانفعالي، مهارات الكتابة والقراءة والاصغاء، وكذا مهارات أخرى مثل التحدث، القراءة السيميائية... الخ، ومن اجل هذا نستطيع الاستعانة بتلك الأبحاث والمقاربات التنظيمية وما جاءت به فيما يخص الاتصال، كالنظرية الموقفية التي ترى بأنه يجب على العامل عدم اتخاذ أسلوب واحد ومحدد في الاتصال بل يجب ان يكون مرنا ويتعامل مع كل موقف بما يتطلبه و بالأسلوب الذي يتناسب معه.

## الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

**تمهيد**

- 1/ تعريف الانتماء
  - 2/ مفهوم الانتماء التنظيمي
  - 3/ أنواع الانتماء التنظيمي ومستوياته
  - 4/ ابعاد الانتماء التنظيمي
  - 5/ المقاربات التنظيمية في الإنتماء التنظيمي
  - 6/ أهمية الانتماء التنظيمي
  - 7/ طرق تعزيز الانتماء التنظيمي
  - 8/ علاقة الانتماء التنظيمي بالمتغيرات الأخرى
- خلاصة الفصل

• تمهيد:

ان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، لا يقوى سوى على العيش جانب مجموعة من الأفراد والذين يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وبالطبع فإن حاجة الانسان لغيره تتجاوز المصالح المادية كالأكل والشرب، الرعاية الصحية، إلى مجموعة من المشاعر والأفكار التي يشعر بها الفرد اتجاه الآخرين كما يبادلونه الشعور بها، وفي نقطة ما يصبح هذا الفرد جزء لا يمكن ان يفصل عن هذه الجماعة وهو مايسمى بالانتماء، أو الانتماء الوظيفي عندما يصبح الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها، أين يشكل وجماعة عمله نسق متكامل يحوي مجموعة من الاستراتيجيات و الاهداف التي يسعى كل فرد من هذا النسق إلى تحقيقها وتحقيق أهدافه الشخصية عبرها.

1/ تعريف الانتماء:

1-1- الانتماء في اللغة :

تشير المعاجم في اللغة العربية إلى أن الانتماء معناه الانتساب ، فانتماء الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزازه به (ابن منظور، 2000، ج14).

يري منصور 2004: أن الانتماء في اللغة أخذ شكلين أحدهما الانتساب والزيادة من جهة ، والكثرة من جهة أخرى، إن الانتماء في اللغة مأخوذ من النماء بمعنى الزيادة والعلو والارتقاء ويقال : انتمى فلان إلى فلان بمعنى ارتفع في النسب (منصور، 2004، 17).

1-2- الانتماء في الاصطلاح:

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية للانتماء, حيث عرفه كل على حسب توجهه وفكره وفيما يلي نعرض مجموعة من التعاريف الاصطلاحية كما يلي:

يرى (الخولي) أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزءا بين مجموعة أشمل أسرة ، أو قبيلة ، أو ملة ، أو حزب ، أو أمة ، أو جنس ، أو نحو ذلك ينتمي لها ، وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها ويتقمصها فيشعر بالاطمئنان واللفظ والرضا المتبادل وكأن كل ميزة للجماعة هي ميزته الخاصة (قودة، 2007، 27). ويعرف الانتماء بأنه شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة مرتبط بها ومتوحد معها ومقبولا ومنسجما فيها وله مكان امن فيها ويشعر بالفخر والاعتزاز بها (عسيلة، 2000، 32).

ومن خلال ماسبق ذكره يتبين للباحث بان الانتماء هو انخراط الفرد وانتسابه في جماعته أو حتى في تيار أو اتجاه فكري معين، حيث يملك نفس معتقدات وأفكار من ينتمي لهم ويؤمن بما يؤمنون به.

2/ مفهوم الانتماء الوظيفي:

هناك الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الانتماء الوظيفي، كما انه عرف في عدة ميادين مثل علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة والتنظيم، وفيما يلي نعرض عدة مفاهيم للانتماء الوظيفي وذلك كما يلي: هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء المنخرط فيه (المطيري، 2006، 15).

وتعرف (سلامة، 2003) الانتماء الوظيفي: بأنه الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها (سلامة، 2003، 41). ويعرف ( جريجوسون وستيورات ) الانتماء : بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية أخرى ( Gregeresan and Stewat, 1992,53 ) .

يعرف عواد (2012): الانتماء الوظيفي بأنه التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته ، وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتفانيه فيه ، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة كلها(عواد، 2012، 64).

ويعرف كوري ورفاقه الانتماء الوظيفي: بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم، وقالوا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تكون لديه الصفات التالية: . اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها. . استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة عند التنظيم.

. الرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المنظمة (carryet.aiN, 1979 ,129).

كما يتقاطع الانتماء الوظيفي مع مفاهيم أخرى كالولاء الذي يشير إلى حب وإخلاص شديدين يوجهها الفرد إلى موضوع معين ، كالوطن ، أو الدين ، أو حزب ، لدرجة يضحي الفرد فيها بحياته لصالح قناعة تامة ، أما الهوية فتعطي الفرد الإحساس بالانتماء إلى حجم أكبر ، وتخلق لديه الولاء والاعتزاز بذلك: لما ينطوي على ذلك من معايير رمزية ، وروحية ، وحضارية جماعية ( أبو زعيتر، 2010، 43 ).

ومما سبق يتضح ان مفهوم الانتماء الوظيفي مفهوم واسع يمتد إلى عدة مجالات أخرى ويتأثر ويؤثر بها مثل الهوية، الولاء، حيث يستطيع الباحث تعريف الانتماء التنظيمي بأنه تلك الأحاسيس والمشاعر الداخلية التي تجعل العامل جزء من منظمته أو قطعة منها، حيث يندمج فيها ويتأثر بها، أين يقبل كل أنظمتها وسياساتها ويعمل على تحقيق أهدافها ورسالتها.

### 3/ أنواع الانتماء الوظيفي ومستوياته

بما أن الانتماء موضوع واسع ويشمل بمفهومه العديد من المتغيرات والعناصر الأخرى فقد تم دراسته من قبل العديد من العلماء والباحثين، حيث قام الكثير منهم بتقسيمه إلى عدد من الأنواع والمستويات كان بعضها كالتالي:

قسم ( منصور، 2004) الانتماء عند الإنسان إلى سبعة أشكال كالتالي :

الانتماء العرقي ( الأسري والقبلي ): ويتمثل في انتماء الفرد إلى أسرته أو قبيلته من حيث الاعتزاز بها وشعوره بأنه جزء مهم منهم يؤثر ويتأثر بهم.

الانتماء المكاني ( الوطني ): ويتمثل في اعتزاز وانتساب الفرد إلى وطنه والافتخار به أينما تواجد في كل مكان وزمان.

الانتماء الديني: ويتمثل في الفكر الديني الذي ينتمي إليه الفرد والإيمان والإخلاص لديانة يشعر بالفخر بالانتماء لها.

الانتماء الأيديولوجي ( المذهبي أو الحزبي ): ويتمثل في الفكر الأيديولوجي الذي يتبناه الفرد للحزب الذي ينتمي إليه والإيمان بمبادئ هذا الحزب.

الانتماء القومي : ويتمثل في صلة الفرد بالمجتمع من ناحية اجتماعية عاطفية تنشأ من الاشتراك في الوطن واللغة ووحدة التاريخ والأهداف.

الانتماء السياسي( الإقليمي ): انتساب الفرد إلى نظام سياسي ما بحيث يتقبل مبادئه وفكره.

الانتماء الزمري( التاريخي ): ويتمثل في الانتماء إلى فترة زمنية معينة ( منصور، 2004، 20-24).

في حين يقسم ( حمزة، 1995) الانتماء إلى:

. الانتماء العائلي.

. الانتماء للجيران.

. الانتماء للمجتمع (حمزة، 1995، 13).

ويقسم (زايد، 1994) الانتماء إلى :

1- الانتماء القومي.

2- الانتماء السياسي.

3- الانتماء الأسري.

4- الانتماء الاجتماعي (زايد، 1994، 38).

ويقسم ( أسعد، 1992، 65 ) الانتماء إلى:

1- انتماء سياسي.

2- انتماء وطني.

3- انتماء بيئي .

4- انتماء وظيفي.

5- انتماء اقتصادي.

6- انتماء تاريخي.

7- انتماء ديني.

8- انتماء ثقافي.

يرى الباحث أنه مهما تعددت أنواع الانتماء ومستوياته فإن يحتفظ دائما بماهيته ودوره في حياة الأفراد من تحقيق لحاجياتهم وتلبية لرغباتهم، وان كل هذه الأنواع ( سياسي، اجتماعي، مهني، تاريخي، اسري، ثقافي) مجتمعة تحيط بدائرة الانتماء، أي ان كل منها يعتبر جزء من عدة أجزاء يحتويها الانتماء، وكما تم الذكر مسبقا فإن الانتماء الوظيفي هو احد أهم الأنواع لأنه ما يحقق به الفرد أهدافه ويخدم به نفسه والمجتمع ومن يحيطون به.

#### 4/ أبعاد الانتماء التنظيمي:

4-1 يرى " تارتر " و " هوري" ان ابعاد الانتماء تتمثل في:

أ/ سلوك الدعم: يجب على المدير إثارة دافعية العمال للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي للصالح المهنية ، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمنظمة مثل العامل ، لأن الانتماء ظاهرة اجماعية كما هو ظاهرة فردية.

ب/ سلوك التوجيه والتحويل: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه العمال عند كئيب ، وعلى قدرته على تحويلهم القيام بالمهام وعلى بقائه مستقلا نسبيا عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا.

ج/ سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين: هو سلوك ودي حيث يكون للمدير منفتحا في علاقاته مع العمال، ويكون زميلا لهم ، ويبيدي اهتماما حقيقيا بعلاقاته مع معهم

د/ سلوك الدعم وعدم السيطرة: يستطيع العامل في المنظمة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهدافها إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروف تمكن المنظمة من أن تكون أكثر فاعلية في تلبية متطلبات زبائنها من خلال اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة (الساسي، 2018، 163).

إلا أن نموذج AllonMager يميز بين ثلاثة أبعاد من الانتماء التنظيمي والتي تتمثل في:

أ- الانتماء العاطفي: يعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيه يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب- الانتماء الاستمراري: يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها بسبب تركها، فهذا نوع منذ الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي.

ج- الانتماء المعياري: يمثل إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون هذا النوع منذ الانتماء نابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بها ( بغدود، 2020، 492-493).

يرى الباحث بأنه مهما اختلفت نماذج ابعاد الانتماء فإن كل منها يصب في منحى واحد وهو تكوين هذه الابعاد للانتماء كخاصية إنسانية داخل منظمات العمل، كما أنه يمكن اختصار ابعاده في عنصرين اساسيين: الأول هو الانتماء الداخلي (النفسي الشعوري الشخصي) وهو ما نعبر عنه بانتماء الفرد إلى الجماعات التي تعبر عن حاجاته وميولاته ورغباته وكذا تضمن تحقيقه لأهدافه، كما يسعى العامل هنا إلى الشعور بالحب والاحترام والتقدير من قبل جماعة انتمائه. اما البعد الثاني فهو الانتماء الخارجي وما ينطوي عليه من قيم وعادات وتقاليد ينتمي إليها الفرد، أو خلفية دينية محددة، الأحزاب والجمعيات والنوادي.

### 5/ المقاربات التنظيمية في الانتماء التنظيمي

لقد تعددت المقاربات والمداخل النظرية التي تناولت مفهوم الانتماء حيث عالجه كل منها حسب توجهاته وأفكاره والتي كانت كالتالي:

#### 5-1 - نظرية ماسلو (Maslow) :

لقد حاول عالم النفس ماسلو تناول الانتماء من خلال نظريته - نظرية الحاجات-، حيث قسم الحاجات الإنسانية حسب الأولوية التي تعبر على مدى أهمية الحاجة ودرجة الحاجتها، فجاءت الحاجات الفسيولوجية كالطعام والماء والأكسجين والنوم وغيرها من الحاجات الضرورية للبقاء والعيش في قاعدة الهرم تليها الحاجة إلى الأمن.

تحتل حاجة الانتماء عند ماسلو المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية والأمن وهذا لأهميتها وهي حاجة تؤكد على ضرورة العلاقات في حياة الإنسان ووجوده ضمن جماعة ، وكذا الاندماج في علاقات اجتماعية ، البحث عن الاتصال والتعبير ، هذه الحاجة تتماشى مع الحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى الحب والصدقة (harvama, 2002).

وتضم هذه الحاجة أيضا التفاعل الاجتماعي ، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للمهنة ، والحاجة للصدقة ، والحب والتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في



حاجة العاملين في المؤسسة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية وكذا تكوين الصداقات (جادة، 2008، 105).

#### 5-2- نظرية ايريك فروم (erichfrom)

تتلخص نظرية فروم في أن الشخص تحكمه سلسلة من الاحتياجات الإنسانية، بما في ذلك الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الهوية. فهو يعتقد أن الحاجة إلى الانتماء تتبع من حاجة الشخص إلى إنشاء علاقة ينتمي إليها حيث تقوم على التفاهم والمحبة والصدق، بما في ذلك المسؤولية والاحترام والاهتمام المتبادل. إن العمل مع الغير والالتزام بالقوانين والمعايير، يجعله يشعر بالقوة ويستمد مكانة وعلاقات خاصة يتواصل من خلالها الفرد مع الآخرين من أجل تحقيق عمل جماعي هادف داخل المجموعة التي ينتمي إليها (احمد، 2003، 154).

#### 5-3- نظرية المقارنة الاجتماعية لليون فستنجر (festingerleon):

فستنجر افترض أن ما يدعى بالمقارنة الاجتماعية يبدأ بمسئمة أن وهي أن الأفراد لديهم دافع لتقييم ذاتهم (آرائهم ومشاعرهم وقدراتهم) من خلال مقارنتها بسلوك الآخرين (واقع اجتماعي) واستخدامه كمصدر للمعلومات وكمعيار للمقارنة، يلجأ الفرد للمقارنة عندما ينقصه مرجع موضوعي خاصة في موقف غير معروف، لذلك يميل إلى مقارنة نفسه مع الآخرين حيث يعتبرون كمرجع اجتماعي، ويتم اختيارهم من بين الأشخاص الذين يعتبرون أقرب إليه، ومن ثم هذه النظرية تقدم دافعا آخر للانتماء من حيث أنه يتمثل في الحاجة إلى تقويم الذات ذلك أن هذه المعلومات وغيرها من المقارنات تساعدنا في تقييم أنفسنا وتحديد خصائصنا البارزة أو المميزة لنا وتمكننا من بناء هويتنا، وفي ذلك مؤشر مهم لتشكيل الجماعة والانتماء إذ إن مثل هذه المقارنات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال وجودنا مع الآخرين وارتباطنا مع هؤلاء الأفراد أو الجماعات (susan, 2008, 231).

#### 5-4- الانتماء كنتاج اجتماعي:

إن وجود الفرد في الجماعة يشترط عليه مشاركة قيم ومعايير الجماعة، التي يتم تناقلها عبر الأجيال بفضل التنشئة التنظيمية الاجتماعية، وفي هذا الصدد ينوه الباحث روبرت ميرتون R. Merton قائلا: تعرف جماعة الانتماء بتفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض وبتعريف الفرد نفسه كعضو داخل الجماعة (تعريف ذاتي) وفي المقابل يعرفه الأعضاء الآخرون كعضو داخل الجماعة، كما ميز بين جماعتين: جماعة الانتماء وجماعة اللانتماء، تتميز الأولى بقوة الانسجام الداخلي أما الثانية فتتميز بالجمود (lorcerie, 2003,03).

ورد في أبحاث ميرتون أيضا أن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون من خلال بعدين: البعد الأول هو المثل والقيم التي يغرسها من خلال عملية التنشئة التنظيمية الاجتماعية المتتابة، ويتمثل البعد الثاني في إشباع

الحاجات الأساسية البيولوجية والاجتماعية والثقافية للبشر في المجتمع وفقا لهذه القيم والمثل. وإذا تحقق ذلك فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون أقوى ، أما إذا لم يشبع الحاجات الواقعية لدى البعض حسب القيم والمثل فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يضعف ويفقد الدقة في تلك القيم والمعايير ، ومن ثم يسلك الفرد سلوكا إنحرافيا يبدأ من الانسحاب من المجتمع وحتى التمرد وأهم ما يميز هذه المرحلة هو التنشئة التنظيمية الاجتماعية القبلية وتبني قيم الجماعات المرجعية التي يريد الانتماء إليها مما يسهل عليه التكيف (grimaldi, 2005,64) .

وأخيرا يمكننا القول بأن الانتماء حاجة من الحاجات الأساسية التي يسعى كل إنسان إلى اشباعها، كما انه احد مكونات الشخصية الأساسية والتي يسعى بها الفرد ان يعبر عن نفسه، ويسعى بها إلى تحقيق حاجياته ومتطلباته، وكذلك يريد به الحصول على المكانة والاحترام والتقدير، وبما ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه فإنه بالضرورة يحتاج الى تلك الجماعة التي ينتمي إليها للتواصل والاتصال وللتعبير عن نفسه فبدون انتماء يصبح الفرد تائها وبدون هوية لأنه هو ما يحقق له الاستقرار والتوافق النفسي..الخ، وهذا بالضبط ما ينطبق على الانسان في بيئة عمله اين يسعى مع جماعة عمله إلى تحقيق أهدافه عبر تحقيق الأهداف العامة لمؤسسته.

## 6/ أهمية الانتماء التنظيمي

ان موضوع الانتماء التنظيمي موضوع بالغ الاهمية لما له من عدة تأثيرات تتجاوز مفهومه في كل بيئات العمل حيث تتمثل هذه الاهمية فيما يلي:

- انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والتهرب من أداء العمل.
- الشعور بالإحباط، فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار.
- يكسب المنظمة ثقة العاملين ورضاهم عنها.
- يركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف.
- توفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع (المعاني، 1996، 69).

وهناك كذلك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، وهي كالتالي:

- الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.
- إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كل المديرين وعلماء السلوك الإنساني ، نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة وبالتالي التأثير على مستوى الأداء (اللوزي ، 1999 ، 118).

يرى الباحث الانتماء على انه جزء من شخصية الفرد حيث يستطيع ان يعبر عن ميوله و اتجاهاته و افكاره من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، والأمر سيان بالنسبة للانتماء التنظيمي ومن هنا تنطلق اهمية الانتماء

التنظيمي في رغبة الفرد في تحقيق اهداف المنظمة لأن الوصول إلى مبتغياتها يعني وصول العامل إلى مبتغياته، كما ان أهمية الانتماء تتجلى في تخفيض مستوى الظواهر السلبية مثل الغيابات، الصراعات.

### 7/ طرق تعزيز الإلتزام التنظيمي:

#### 7- 1- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يشير وروزنهولتز إلى أن معظم العمال يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الناجحة والإيجابية مع الزبائن ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التأثير على عدم اقتناع العامل بالعمل وتغيبه عن مكان العمل، والرغبة في ترك المهنة ، ويعتمد نظام الحوافز إلى شقين : الشق الأول : وهو أن يشتمل هذا النظام على الحوافز المادية والمعنوية . الشق الثاني : فيجب أن يكون النظام موجها للأفراد والجماعات (Rozenholts ,1990,44) .

#### 7- 2- زيادة إشراك العاملين في المنظمة:

تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء الوظيفي لديهم ، فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله " نحن " وفي حال مواجهتهم مشكلة في العمل يشيرون لها على أنها " مشكلتهم " وبذلك يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما ( Newstrom and Davis, 1985 ,30) .

#### 7- 3- المساعدة وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة:

إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهمال ضعف الانتماء الوظيفي للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي، وبالتالي يتوجب على أي منظمة تحقيق هذا التوازن (Newstrom and Davis,1985, 30) .

#### 7- 4- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

وتعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعهم ، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة ، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة في الأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب

وتوفير القدر اللازم من الاحترام وأيضا التقاهم والتقدير بين أفراد هذه الأسرة الواحدة مما يعود بالنفع على المنظمة ( سلامة، 2003، 52 ).

#### 7-5- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة زادت درجة الانتماء الوظيفي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في مجال التحديد للأدوار ، كما أنه على العكس تماماً من يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار إلى الصراع في المنظمة وبداخلها دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (عورتاني، 2003، 46).

ويرى الباحث أن انه على كل أصحاب العمل الاهتمام بالتحفيز المعنوي بنفس القدر الذي يهتمون به بالتحفيز المادي لأن الانسان دائماً ما يبحث عن مواطن الحب والاهتمام والتقدير ويسعى بكل طاقاته من أجل ضمان بقائه في هذه المواطن وهو ما ينعكس على الأداء وتطوره، ومن جهة أخرى فإنه يجب اتباع أسلوب قيادي ديمقراطي تشاركي في إدارة العمال أو المؤسسة على وجه عام ومن هنا تدخل أهداف المنظمة في أهداف الفرد فيسعى بكل ما لديه ان يحققهما معا حيث يفكر في مشاكل المنظمة كما أنها مشاكل خاصة به فيفقد هذا بالفرد إلى الإبداع والتميز في التعامل مع هذه التحديات.

#### 8/ علاقة الانتماء الوظيفي بالمتغيرات الأخرى:

##### 8-1- علاقة الانتماء الوظيفي بالاعتراب الوظيفي:

يعد مفهوم الاعتراب أساسيا في النظرية الماركسية، وهو حالة نفسية يحس بها العامل نتيجة ظروف الإنتاج التي يعمل فيها، فهو ليس جزءا من عملية الإنتاج، ولكنه ترس في آلة الإنتاج الضخمة ويؤدي دورا وعملا أساسيا في عملية الإنتاج، ولذلك ينمو عنده شعور بأنه لا يعمل لنفسه، وإنما يعمل من أجل غيره، فلا يشعر حيال عملية الإنتاج، ولا الآلة، ولا المهنة التي يقوم بها ، أي شعور عاطفي يصب في معاني الانتماء (علي، 1998، 159).

كما يشير مفهوم الاعتراب إلى انعدام السلطة ، العداة ، التذمر ، الإحباط ، العزلة ، عدم وجود رؤية واضحة ، أو معنى في واقع الحياة والانفصال عن الذات (السيد، 1997، 14).

ومن جهة أخرى يمكننا القول ان ابرز ما يعجز الاعتراب عن تحقيقه يعتبر من الحاجات الأساسية التي يعمل الإنتماء على تحقيقها ويتمثل هذا في ما يلي:

الحاجة إلى النظام و المعني: فالانسان يصاب بالقلق من الإبهام والغموض والأحداث المستعصية على فهمه والتي لا يستطيع التحكم فيها ، ولذلك يسعي إلي صياغة تصورات يفسر بها معني العالم فيه وعلاقته به.

الحاجة إلى القبول الاجتماعي والانتماء : حيث ان الفرد يتعلم انه حين يسلك سلوكا يستحسنه المحيطون به فانهم يكافئونه ، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه ، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الايجابي من الاشخاص الذي يلعبون دورا مهما في حياته ، ويحاول أن يحافظ على انتمائه (لطي، 1998، 25).

وأخير يمكننا القول بأنه هناك علاقة عكسية بين الاعتراب الوظيفي و الإنتماء التنظيمي فكلما وجد احدهما غاب الآخر .

### 8-2- العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي:

كان ( Porter et al 1974 ) من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة، وقد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رأوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى نتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة (porter and others,1974, 219) .

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على أنه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه . فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء و لا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة وقيم المنظمة وأهدافها بل والتوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة أكثر امتدادا من الوقت اللازم لتحقيق الرضا (mowday, 1982, 262) .

### 8-3- العلاقة بين الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي:

الولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى أنه يصعب الفصل بينهما، إلا أن من الباحثين من يشير إلى عدد من الفروق وذلك على النحو التالي:

في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد . بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ، ومقبولا منها ، يركز الولاء على الصلات ، والعواطف ، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة ، أو الفكرة ، أو القضية . في حين يركز الانتماء على العضوية ، يركز الولاء على المشاعر ، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية ، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها : الطاعة ، الالتزام ، الإخلاص ، الواجب ، الصداقة ، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميهِ . الانتماء يحتوي جزءا من موضوعه الوجود المادي ، أما الولاء فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانيا ، وسلوكيا ، سواء أكان الاحتواء نظريا أم عمليا (عبد العزيز، 1989، 26-27).

يشبه الباحث الانتماء التنظيمي بالباب الأكبر للمنزل والذي يتفرع عنه عدد من الأبواب الأخرى، مما يعني ان هذا المتغير ينطوي على مجموعة من المتغيرات و يشملها وبالتالي يصبح هو المتحكم في حدثها فمثلا نستطيع ان نقول ان وجود الولاء مقترن بوجود الانتماء لأن كل عامل يستطيع الشعور بالولاء بعد ان يمكن تحديده بأنه منتمي إلى تلك المنظمة، كما ان الانتماء يرتبط بالغيابات ودوران العمل فيقلل منهما،

وأيضاً يرتبط بالصراع فيقلل منه أو يجعله ذا اثرا إيجابيا لأن كل العمال هنا يسعون إلى تحقيق المصالح المشتركة للمنظمة، أما وجود الإغتراب داخل المنظمة فيعني غياب الانتماء حيث ان الفرد المغترب لا يشعر بمنظمتة ولا بوجودها كما أنه لا يعترف بزملائه أو جماعته وهذا بالضبط ما يتنافى مع مفهوم الانتماء الوظيفي، أما بالنسبة للرضا الوظيفي وعلى عكس ما تم ذكره مسبقا فإن الباحث يرى أنه هناك علاقة وثيقة بين المتغيرين، حيث يمكننا القول بأن الرضا احد المراحل التي يمر بها العامل في طريقه للإحساس بالانتماء لمنظمتة.

## • خلاصة:

إن العامل في منظمة عمله يجتاح من قبل العديد من المشاعر والأحاسيس والتي يعبر عنها من خلال مجموعة من المبادئ و الإتجاهات بما في ذلك الانتماء التنظيمي، أين ينغمس العامل في منظمته فتصبح جزءا من هويته وبالطبع فإن هذا المتغير يعتبر غاية في الأهمية كونه يوفر مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع، كما يساهم في التخلص من العديد من الظواهر السلبية ومن جهة أخرى فإنه يجب على كل إدارة الرفع من مستوى انتماء عمالها لها من خلال إيجاد نظام الحوافز المناسب، اعتماد نظام القيادة التشاركية أي إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار، هناك العديد من المتغيرات التي تقع على صلة مباشرة بالانتماء التنظيمي مثل الأداء الوظيفي فكلما زاد هذا الأخير زاد الانتماء التنظيمي معه والأمر نفسه بالنسبة للالتزام التنظيمي وعلى الجانب الآخر فإن علاقة الانتماء التنظيمي بالإغتراب النفسي علاقة طردية أي ان وجود احدهما يلغي وجود الآخر.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

1/ المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية

2/ المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية

3/ عينة للدراسة الاستطلاعية

4/ المنهج المستخدم

5/ أدوات وتقنيات البحث

5-1- استبيان معوقات الاتصال

5-2- استبيان الانتماء التنظيمي

ثانياً: الدراسة الأساسية

تمهيد

1/ الحدود المكانية للدراسة الأساسية

2/ الحدود الزمانية للدراسة الأساسية

3/ الحدود البشرية للدراسة الأساسية وخصائصها

4/ وصف أدوات القياس

5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

ثالثاً: عرض النتائج ومناقشتها:

تمهيد:

1/ عرض نتائج الفرضيات

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى

1-2- عرض نتائج الفرضية لثانية

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة

1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة

2/ تفسير وتحليل نتائج الفرضيات

2-1- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية لثانية

2-3- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

2-4- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية

### • تمهيد:

يعرض هذا الجانب من الدراسة وصفا للإجراءات المتبعة بغرض تحقيق أهداف البحث من خلال التعرف على منهج الدراسة والأدوات، وكذا كيفية معالجة البيانات، الإجراءات التي استخدمت من خصائص سيكومترية (الصدق والثبات) بالنسبة لإستبياني معوقات الاتصال او الانتماء التنظيمي.

### 1/ المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الإستطلاعية على مستوى المديرية المركزية لسونلغاز بالشلف والواقع محلها في شلف وسط، حي الفيرم.

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بعدة تغيرات منذ نشأتها بعد الاستقلال، وهي تغيرات نابحة عموماً عما تواجهه من مشكلات، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية فقد مرت بالعديد من التغيرات على مدار أكثر من نصف قرن من الوجود. وعلى ضوء التحولات التي يعرفها الوضع الإقتصادي اليوم ، فإن كل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول الاستمرار أو الوقوف من جديد ، تسعى جاهدة لتطبيق سياسة جديدة تليق بنوعية المؤسسة وهذا يتم عن طريق التنظيم الجيد و التسيير المحكم. وشركة سونلغاز بإعتبارها من المؤسسات الوطنية الهامة لإحتكارها توفير الكهرباء والغاز، لمختلف ولايات الوطن اضافة إلى تشغيلها لطاقة بشرية معتبرة، فهي تسعى جاهدة نحو التطور ومسايرة التكنولوجيا دون أن ننسى الدور الكبير الذي يلعبه العمال و المسمرين على حد سواء.

### نشأة مؤسسة سونلغاز:

أولاً : لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

" من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم أكثر من نصف قرن من الوجود "

- سنة 1947:

في 05 جويلية من عام 1947 وطبقا للمرسوم رقم 47/ 1002 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة "EGA" التي اسند اليها احتكار انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز.

- سنة 1969:

طبقا للمرسوم رقم 59/69 المؤرخ في 15 جمادى الاولى 1389 هـ الموافق ل 26 جويلية 1969 م الصادر في الجريدة الرسمية في 01 اوت 1969 م تحولت "EGA" إلى سونلغاز "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز".

وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو اعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية ، لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية.

#### - سنة 1983:

تمت اعادة هيكلة سونلغاز مما سمح بظهور الشركات الفرعية للأشغال المتخصصة التالية :

\* كهريف KAHIRIF للإثارة وإيصال الكهرباء .

\* كهريب KAHRAKIB للتركيبات والمنشآت الكهربائية .

\* كاناقاز KANAGAZ لانجاز قنوات لنقل و توزيع الغاز .

\* اينزغا IAERGA للهندسة المدنية.

\* التركيب ETTER KIB للتركيب الصناعي.

\* AMK مكالفة بصنع العدادات وأجهزة القياس و المراقبة.

وبفضل هذه الشركات المتفرعة اصبحت سونلغاز حالياً تملك منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

#### - سنة 1991:

هيكل جديد لسونلغاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 الصادر في 14 / 12 / 1991 غيرت

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من طبيعتها القانونية وتحولت الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

#### - سنة 1995:

القرار التنفيذي رقم 280/95 الصادر في 17 ستمبر 1995 يؤكد على الطبيعة القانونية السونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام وهي تحت وصاية وزارة الطاقة، كما ينص على ان سونلغاز تضمن انتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية تضمن التوزيع العمومي للغاز، تضمن احترام شروط الجودة والأمان وبأقل التكاليف.

#### - سنة 2002:

تحولت سونلغاز من الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الى شركة مساهمة او شركة ذات اسهم وذلك بموجب القرار الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002.

و به جاءت "SPA" وهي هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز وتحدد لها كمهام:

\* إنتاج، نقل، توزيع والمتاجرة في الكهرباء داخل وخارج الجزائر.

\* نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.

\* التوزيع والمتاجرة في الغاز: تمنح سونلغاز امكانية توسيع انشطتها لتشمل ميادين اخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها امكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

\* وباعتبارها شركة مساهمة فانه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات أخرى.

- الفترة (2004-2008):

خلال هذه الفترة قد أضحت سونلغاز مجمع "هولدينغ" او شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية.

• SPE: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

• GRTE: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

• GRTG: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز .

إضافة الى هذا استحدثت شركتين فرعيتين أساسيتين في سنة 2005 وهما:

• SMT: شركة طلب العمل للصناعات الكهربائية والغازية.

• CREDEG: مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز.

- سنة 2006:

قد تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي:

\* سونلغاز توزيع الغرب، مقرها ولاية وهران SDO.

\* سونلغاز توزيع العاصمة، مقرها الجزائر العاصمة SDA.

\* سونلغاز توزيع الشرق ، مقرها ولاية قسنطينة SDE.

\* سونلغاز توزيع الوسط ، مقرها البليدة SDC.

تم اتمام عملية الهيكلة في جانفي 2007 بإضافة فرع جديد:

\* معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG .

- سنة 2009:

حيث تم في 01 جانفي 2009 تم إتمام إعادة هيكلة سونلغاز , وحاليا سونلغاز هي عبارة عن مجمع صناعي يتكون من 39 شركة فرعية تمارس نشاط أساسي والتي تشمل ستة مساهمات مباشرة هي كالاتي AEC:الجران اينرجيموكيني.

AETC:الجريان غينرجي تيليكوم كومبني.

NEAL:نيواينرجيالجرىا .

ALGESCO:الجيريان التحرينغ سرفيس كومبيني.

SAFIR:الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز.

SKH: شركة كهرباء حجرة النوس.

### التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تتواجد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف بحي الحرية طريق تنس الشلف، وقد تم إنشاء هذه المديرية سنة 1981 وهي تتربع على مساحة ( 10.000متر مربع)، اما بالنسبة لعدد العال فقد كان كالتالي:

العدد الكلي للعمال: 794 عامل

عدد العمال الإطارات: 212 إطار

عدد العمال المشرفين: 299 مشرف

عدد العمال المنفذين: 283 منفذ

وهذه الوحدة أو المديرية هي من المراكز الستة المسؤلة عن التوزيع ، وبذلك فهي تلعب دور وظيفي في الاقتصاد وتشرف على عشرة وكالات تجارية متواجدة في المناطق التالية:

- وكالة التجارية حي بن سونة.
- وكالة التجارية اولاد محمد.
- وكالة التجارية وادي الفضة.
- وكالة التجارية بوقادير.
- وكالة التجارية وادي سلي.
- وكالة التجارية الشطية.
- وكالة التجارية أولاد فارس.
- وكالة التجارية عين أمران.
- وكالة التجارية تنس شرق.
- وكالة التجارية تنس غرب.

دور و أهمية سونلغاز في الإقتصاد الوطني:

إن اعتبار كل من الكهرباء والغاز مصدر حيوي للعديد من القطاعات الاقتصادية كالصناعة، الزراعة ، والخدمات ، بات لسونلغاز دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني ففي ميدان الصناعة فإن كلا من طاقة الكهرباء والغاز تستخدمان في مختلف المصانع الإستخراجية والتحويلية، لأن كل الآلات التي تتوفر عليها هذه المصانع تشغل عن طريق هاتين المادتين.

كما نجد أيضا الدور الهام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز في تمويل القطاع الزراعي ، فجميع الآلات المستخدمة في هذا القطاع تشغل بالكهرباء والغاز كالمضخات والعديد من المحركات.

اما بالنسبة لقطاع الخدمات ، فمجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز من دون ذكر الأهمية الكبرى والدور المهم للكهرباء في الإنارة العمومية ، وخصوصا مع الاستخدام الواسع للعديد من الآلات التي يستوجب استخدامها طاقة كهربائية او تزويدها الطاقة من أجهزة الحاسوب والعديد من البطاريات التي تشحن بالكهرباء كبطارية الهواتف النقالة.

بناء على ما سبق يبدو جليا أن للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SPA دور كبير في الاقتصاد الوطني ، باعتبارها الممون الأساسي إن لم نقل الوحيد للقطاعات الاقتصادية بالطاقة الكهربائية والغاز

### شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

#### ❖ المدير:

هو الأول وهو الأخير الذي يعود له القرار في تسيير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية سونلغاز.

#### ▪ الأمانة:

- حيث تستقبل المكالمات الهاتفية والبريد الخاص، كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة .

- جدولة و رزئمة المواعيد مع المدير .

- الاستقبال العام .

#### ▪ مهندس الأمن الداخلي:

- الإشراف على مطابقة الشروط فيما يتعلق بالسلامة داخل المؤسسة في ورشات العمل الخارجية.

- الإشراف على المكلفين بالشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية.

#### ▪ المكلف بالإعلام والاتصال:

- الإشراف على خلية الاتصال .

- التواصل بين الشركة و المتعاملين ( الولاية - المواطن - وسائل الإعلام ).

#### ▪ مهندس الوقاية والأمن:

- الإشراف على فرق الأمن والحراسة.
- الإشراف على سلامة العمال داخل منشآت الشركة.
- التواصل مع الأمن وأجهزته فيما يتعلق بالأجانب الذين تتعامل معهم الشركة.
  - قسم الإدارة والاستثمارات:
  - . تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا .
  - . دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة ( كهرباء - غاز - منشآت داخلية وخارجية ).
  - قسم العلاقات التجارية:
  - 1- مصلحة التحصيل:
  - . تحصيل الديون عن الزبائن العموميين والخواص .
  - 2- مصلحة كبار المستهلكين:
  - . التعامل مع المستهلكين ذوي الاستهلاك الطاقوي كبير ، الضغط ، المتوسط والعالي سواء الكهرباء أو الغاز .
  - 3- مصلحة ربط الزبائن والصفقات:
  - . تتكفل بربط الزبائن الجدد وكذلك إبرام الصفقات العمومية والخاصة.
  - قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال كهرباء/ غاز:
  - 1- قسم الكهرباء:
  - . يقوم بدراسة كل طلب دون 360 كيلوفولط أمبير كذلك ربط التواتر المنخفض أكثر من 25 متر .
  - . متابعة أشغال الربط .
  - . متابعة برامج الكهربائية التابعة للدولة و الولاية والبلدية (
  - 2- قسم الغاز:
  - . يقوم بالدراسة الميدانية وربط التجمعات السكنية بالغاز .
  - . متابعة الأشغال وتنفيذها .
  - قسم تقنيات الغاز:
  - 1- مصلحة المراقبة:
  - . مراقبة الشبكات الكهربائية .
  - . السهر التوزيع الجيد للطاقة .
  - . الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
  - 2- مصلحة الصيانة:

- . تسير المحولات الكهربائية.
- . الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- . صيانة التجهيزات الكهربائية.
- . مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط.
- . تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشبكات.

• قسم تقنيات الكهرباء:

1- مصلحة المراقبة:

- . مراقبة الشبكات الكهربائية .
  - . السهر التوزيع الجيد للطاقة .
  - . الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- 2- مصلحة الصيانة:

- . تسير المحولات الكهربائية .
- . الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات .
- . صيانة التجهيزات الكهربائية .
- . مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط .
- . تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشبكات .

3- مصلحة التحكم عن بعد:

- . استقبال المكلمات الهاتفية وتسجيلها .
- . تحديد الأعطاب عن بعد .

○ قسم الموارد البشرية

- . تسير شؤون العمال .
- . مراقبة السيرة المهنية للعمال ( الراتب - التكوين - الأحوال الشخصية ... الخ ) .

○ قسم المالية والمحاسبة:

يقوم هذا القسم بمتابعة السيولة و كذا الصفقات المالية من فوترة ، مراقبة والتأشير ، المالية محليا و كذلك بمعية حكم الإدارة والمتابعة ، مع الإدارة العامة ( كهرباء ، غاز ، منشآت داخلية وخارجية ) .

○ قسم تسيير نظام الإعلام الآلي:

يقوم هذا القسم بمتابعة الشبكة الإعلامية والسهر على حسن عملها سواء داخل الشركة أو مع الوحدات المنتشرة عبر الولاية وكذلك مع المعالج الرقمي الوطني .



○ **شعبة الوسائل العامة:**

. يعتبر هذا القسم المحور الذي تعتمد عليه كل الأقسام من المواد الأساسية كالبنزين ، السيارات ، الألبسة ، الأجهزة ، وكذا الصيانة والتأثير .

. كما انه يسهر على تنفيذ والوقوف على تجهيزات العامة من هياكل ومنشآت مدنية.

○ **المصلحة القانونية:**

تقوم بمراقبة والتوصية والوقوف عن كذب للشكاوي المتعلقة سواء وتجاوزات الأخلاقية والمهنية.

- إن كون مؤسسة سونلغاز المؤسسة الوحيدة في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز جعلها ذات أهمية بالغة وحساسة كونها الممول الأول للإقتصاد الوطني من حيث هاتين المادتين الأوليتين, وهذا بالطبع ما كان لها احد اكبر نقاط القوة, اين تسعى المؤسسة بشكل متواصل إلى تطوير خدماتها وزيادة عدد زبائنها كما أنها تهتم أيضا بتطوير وتحديث طرق وأساليب عملها وحتى أنظمة الإتصال داخلها أو مع عملائها من خلال الأدوار المختلفة للمصالح والهياكل التي تتوفر عليها مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز .

تم اختيار هذه المؤسسة بطريقة مقصودة من أجل التسهيلات المقدمة، مرونة وتفهم الإدارة والعمال،

ولكن قبل هذه بداية الدراسة مع هذه المؤسسة كانت للباحث محاولات مع مؤسسة أخرى من اجل اجراء الدراسة الميدانية هناك وبسبب بعض المشاكل الإدارية تخلى الطالب الباحث عن هذه المؤسسة وذهب إلى مؤسسة سونلغاز والتي عانى بها للطالب الباحث عراقيل وصعوبات.

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف:

في يوم **2022/12/05** توجه الباحث إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف أين قدم طلب من اجل دراسة ظاهرة معوقات الاتصال و علاقتها بالانتماء التنظيمي ميدانيا في هذه المؤسسة، فحدد المسؤول هناك يوما من اجل إعلام الباحث بقرار قبول الطلب من عدمه.

بعد اتصال هاتفي يوم **2022/12/08** اعلم الباحث بان طلبه قد قبل، وفي يوم **2022/12/19** توجه الطالب الباحث مرة ثانية الى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، لكن وبسبب بعض الإجراءات الإدارية بين إدارة الجامعة وإدارة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف تعذر على الباحث إجراء دراسته الميدانية هناك ليواصل بعدها بحثه عن مؤسسة أخرى.

مديرية سونلغاز بالشلف:

في يوم 2022/12/22 توجه الطالب الباحث إلى مديرية سونلغاز بالشلف من أجل إجراء الجانب الميداني للدراسة هناك، وبعد مقابلة الموظفة المسؤولة تم الاتفاق بشكل أولي على كل الإجراءات مثل وقت التريص، الوثائق الإدارية الواجب إحضارها... الخ.

في يوم 2022/12/25 استلم الطالب رخصة طلب تسهيل مهمة من إدارة شعبة علم النفس، والذي بموجبه سيتم بدأ الإجراءات الرسمية من أجل إجراء الجانب الميداني بمديرية سونلغاز بالشلف.

وفي يوم 2022/12/26 ذهب الطالب الباحث مجدداً إلى مديرية سونلغاز بالشلف وقدم طلب تسهيل المهمة، لكن تم إعلامه بأن عليه أن يأتي ويأخذ الموافقة واتفاقية التريص في يوم آخر، و فوجئ الباحث بأنه سيستطيع ممارسة جانبه التطبيقي يوم واحد فقط في الأسبوع وفي الفترة المسائية أو الصباحية فقط. وبعدها وفي يوم 2023/01/02 عاد الباحث لمديرية سونلغاز بالشلف من أجل إحضار اتفاقية التريص واخذها للجامعة لكن تفاجأ بأن طلبه لم يمضى بعد ولم يتم تحضير اتفاقيته بسبب أن المسؤولة نسيت هذه المهمة طيلة هذه المدة.

بعد انتهاء الإجراءات الإدارية بين المؤسسة والجامعة وبعد تأخير دام أكثر من شهر، تقرر إجراء الدراسة الميدانية يوم 2023-02-13، وعند ذهابه صباحاً في هذا اليوم قصد بداية دراسته تفاجأ الباحث بالموظف المسؤول يقول له " نسيت أن أخبرك، تستطيع القدوم في الفترة المسائية فقط، اذهب الآن وعد غدا مساءً"، متجاهلاً ظروف الباحث وقطعه للمسافة الطويلة وكذا المصاريف والوقت والجهد، والملاحظ هنا أن الصعوبات التي يواجهها الباحث ليست في الدراسة بحد ذاتها بل في إجراءات التحضير لها أنها معوقات شخصية، والوقت المستغرق فيها، وكذا تلك العراقيل الإدارية التافهة والأعذار الواهية التي تدل على عدم احترام الطلبة و استسغارهم أو الاكتراث بهم وضياع الكفاءات.

الأيام 14 و15 و16 فيفري 2023 :

تم تقديم نظرة عامة حول المؤسسة وشرح مختلف وظائفها وكذا مختلف العمليات داخلها من تقسيم العمال، والهرم التنظيمي، طرق الاتصال، وعدد من العناصر الأخرى والتي تم التطرق إليها بالتفصيل في فصل تقديم المؤسسة.

. قام الباحث بطرح السؤال التالي على أحد اطارات المؤسسة "ماهي الأمور التي تود تغييرها او ماهي الاقتراحات والتحسينات التي تريد ان تقدمها لمنظمتك ؟ وإن كانت لديك الصلاحية للتغيير فماذا ستفعل؟" لكن العامل تهرب من تقديم المعلومات اللازمة وأعطى إجابات ليس لها علاقة بالسؤال، أين قام هذا الإطار بشرح مختلف ادوار ومسؤوليات العمال وكذا تقييمهم، و تقسيمهم، والاستدلال على هذا بإحضار دفاتر تقييم العمال ومجموعة من الوثائق الأخرى، في محاولة من الموظفة لتشتيت الطالب الباحث وصرف نظره بتلك الوثائق عن الموضوع.

. لكن ما تم ملاحظته من خلال سلوكيات العمال وردود أفعالهم انه هناك انتماء قوي لجماعة العمل، والذي تم الاستدلال عليه من خلال وجود روح التعاون بين العمال، فكل عامل ينفذ طلبات الآخر وحتى ان لم تكن له سلطة عليه، كما أن العمال على اختلاف رتبهم يأخذون شكاوي بعضهم بعين الاعتبار، فمثلا طلب احد الموظفين من مسؤول المتربصين ان لا يرسلهم إليهم دفعة واحدة وخاصة في الفترة الصباحية وكانت اجابة ذلك المسئول بأنه سينفذ طلب هذا العامل.

. كما ان مختلف العمال وحتى بين مختلف المصالح يملكون علاقات إنسانية واجتماعية جمة مع بعضهم البعض حيث يقومون بزيارة بعضهم والاستماع إلى الانشغالات، وكذا المزاح والضحك اما بالنسبة للاتصال فإن الباحث لم يلاحظ أيإشارة او دليل على وجود معوقات الاتصال بل كان العمال غاية في المرونة ويقومون بالاتصال بشكل طبيعي دون أي عراقيل.

و يجدر بنا الإشارة انه خلال هذه الأيام سعت الموظفة المؤطرة للباحث بأن تبقى في مكتب واحد فقط من دون ان يستطيع التواصل مع العمال الآخرين أو حتى ان يحتك بهم، ولحسن الحظ فإن صديق أخ الباحث يعمل هناك فأصبح يلتقي به واستطاع التعرف على العمال والمؤسسة أكثر من خلال هذا العامل.

**يوم 21-02-2023 :**

. ذهب الباحث إلى المؤسسة أيضا، ومن خلال جلوسه وانتظاره لاحظ ان الإتصال بين العمال لا ينقطع أبدا مهما كانت الظروف، مثل تواصل العمال من مكاتب منفصلة من خلال رفع الأصوات فقط.

**مقابلة 1:**

. اجرى الباحث مقابلة مع موظف في تسيير الموارد البشرية، ليتبين بأن هذا العامل يتمتع بقدر كبير من الانتماء التنظيمي خاصة لجماعة عمله والحال نفسه بالنسبة لكل العمال اين كانت معاملات العمال فيما بينهم غاية في المرونة والسهولة ويشوبها كثير من المزاح والضحك بدون أدنى وجود لأي مؤشرات توتر او انزعاج بين العمال.

. وعند استجواب العامل عن جماعة عمله قال: " هم عائلتي، إن قوة الشخصية والتمتع بمختلف المهارات المهنية والاجتماعية يجعل اي عامل كان مقبولا ومحترما في وسط عمله،" كي يميزه الخدام خدمتو بيا ما يخاف من حتى واحد ومكاش لي يقدر يهدر معاه أصلا"، أين أكد العامل كثيرا على وجوب التمتع بالكفاءة اللازمة ليبقى العامل في موقف قوة فلا يستطيع أيا كان التناول عليه.

. أما بالنسبة لمعوقات الاتصال فقد قال العامل "ان ابرز المعوقات تتمثل في الرئيس غير الكفئ والذي يعرقل أداء المهام ويحس بمركب النقص عندما يتفوق عليه مرؤوسيه أو عند قدرتهم على تأدية مهامهم دون الرجوع إليه، مثلا في بعض الأحيان أنجز عملي وانهيته دون استشارة الرئيس لكنه يغضب لأنني لم استشره

ولأنني استطعت الاستغناء عنه في أداء تلك المهمة و في عملية أخذ القرار في منصب الشغل دون استشارته، فيتحجج الرئيس بحجج تافهة لإعادة العمل مثل ان أقدم طلبات مكتوبة".  
ومن جهة أخرى عندما تم سؤال العامل: ما هي الاقتراحات او التغييرات التي تقدمها لمنظمتك؟ أو تقوم بها ان كانت لك السلطة الكافية؟

فأجاب "أولا بأنه سأنزع اللغة الفرنسية من كل المعاملات والاتصالات في كل مصالح المؤسسة وهيكلها، سأضع في كل وظيفة العامل الكفاء فيها والذي يستطيع شغلها خاصة الرؤساء."أي عقلنة التوظيف.  
ومن خلال تصريحات هذا العامل ومن خلال ما تم ملاحظته ان العمال بالمؤسسة في استياء كبير من اللغة الفرنسية وكونها لغة أساسية في تعاملات المنظمة رغم أنهم يجيدون استخدامها.

## مقابلة 2:

. في نفس اليوم قام الباحث بإجراء مقابلة أخرى مع موظفة برتبة إطار في مكتب تسيير الموارد البشرية، حيث التمسنا الإنتماء التنظيمي خاصة بالنسبة لجماعة العمل، كما كان الحال بالنسبة للعامل السابق والبقية أيضا، وحتى عن المؤسسة فقد كانت ردودها بالإيجاب بأنها ممتنة لمؤسستها وتحبها.

. بعدها تم سؤال هذا الإطار عن الاقتراحات والتوصيات التي تريد تقديمها، او ماذا ستغير ان كانت لديها القدرة لذلك، هنا أبدت الموظفة استيائها من طريقة اتخاذ القرار والتي وصفتها بالهمجية وغير مدروسة، فمثلا تعطى لها تعليمات ويطلب منها تنفيذها في مدة 3 ايام فقط، والأمر هنا ان هذه القرارات تتخذ بدون علم بما هو موجود في الميدان حقا، وبدون معرفة معاش العمال او ظروفهم.

وبالصدفة جاءت موظفة أخرى تشتكي لزميلتها من نفس المشكل حيث ارسل لها تعليمات والتي يجب تنفيذها في وقت قصير جدا، وهو ماضايق الموظفة وقالت بأنها لاتملك الوقت الكافي لذلك، نحن أمام ضغط مهني.

. ومن جهة أخرى قالت الموظفة "على الأقل يجب اشراك الإطارات في عمليات اتخاذ القرار، لأنهم من يعرفون كل ما يدور في المؤسسة ويحتكون بالعمال وبالتالي يعرفون انشغالاتهم، وما يجب تغييره أو إبقاءه، يجب ان تعطي مهلة كافية من الوقت لتنفيذ القرارات المتخذة".

يوم 2023/02/27 :

ذهب الباحث إلى المؤسسة وأجرى مقابلة مع احد العاملات حيث طرح عليها مجموعة من الاسئلة كانت كالتالي:

. هل يؤثر اختلاف البيئة الثقافية على تواصلك مع العمال:  
أجابت الموظفة بأنها تعامل الكل نفس المعاملة وأنهم لا يتصفون بهذه الصفة ابدا في عائلة سونلغاز.  
. ثم تم سؤالها عن الهيكل التنظيمي وعن مدى تحقيقه للتواصل الفعال:

فأجابت بأنه يفعل فقط في حالة احترام الجميع له، فمثلا يقوم رئيسها بالتواصل مع مرؤوسيه دون علمها ويطلب منهم أداء المهام دون علمها، وبسبب قلة معرفته بالعمال فإنه تحصل الكثير من الإخلالات لاحقا، فيأتي رئيسها ويقول لها ماذا سنفعل وما هو الحل، لتجيب الموظفة بأنه لا دخل لها لأنها لم تعلم أبدا بتعامله مع مرؤوسيه وأنه لم يستشرها قبل الاستعانة بعمالها.

وبعد تكرر هذا ووقوع رئيسها في الكثير من الإختلالات كلما استعان بمرؤوسيه، أصبح رئيسها يطلب منها التواصل مع مرؤوسيه من اجل تكليفهم بالمهام، وعليه ترى العاملة بأنه يجب على الكل احترام السلم التنظيمي وعدم تجاوزه.

. بعدها سألتها الطالب الباحث ما ان كان يؤثر المعاش الشخصي والنفسي للعامل على الاتصال داخل المنظمة، فأجابت بأن هذا التأثير يكون حسب شخصية العامل، فقالت بأنها قضت شهرا مع ابنها المريض داخل المستشفى ورغم هذا فإن التواصل لم ينقطع أبدا مع مرؤوسيه حيث تبقى على اطلاع دائم بكل المستجدات، في حين ان البعض الآخر يغيب 3 او 4 أيام فقط بسبب نزلة برد بسيطة.

وهنا ترى العاملة بأن التواصل بين العمال لا يجب ان ينقطع أبدا وانه عندما يغيب الضمير المهني والتفكير في مصلحة العمل و المؤسسة، يصبح العامل غير مباليا بعمله ولا بالآخرين و لا بالمؤسسة.

. أما عندما تم سؤالها عن أهم الكفاءات التي يجب توفرها لدى العامل من اجل التواصل.

أجابت بأنه يجب بالدرجة الأولى ان يكون العامل خلوقا حتى وإن كان لا يفهم او يتقن عمله، لأن العامل الخلق يستطيع ان يتعلم كما انه يثير القبول لدى الآخرين لتعليمه وتوضيح الأمور له.

وعلى العكس منه، العامل الوقح والمتعالي فلا يصلح للتواصل أبدا أو حتى لتعليمه أساسيات العمل لأنه يستهزئ بالآخرين، ويرى نفسه بأنه أفضل من الجميع وبالتالي يجعلهم ينفرون منه.

والأمر نفسه بالنسبة للانطوائيين فهم يرفضون القيام بالمهام التي تتطلب تواصلهم مع مصالح أخرى مثلا. وفي حديثنا عن علاقة الرئيس بمرؤوسيه، قالت بأنه يجب ان يشكلو عائلة واحدة، ففي بعض الأحيان

يكون الوقت الذي يقضيه العمال داخل المؤسسة أكبر من الوقت الذي يقضونه في المنزل.

وقالت بأن الكثير في المؤسسة يستهزئ بها لأنها لا تملك مكتب خاص بها كونها اطار مسؤول ولها الحق في

ذلك، بل على العكس فإن مكتبها مشترك مع مرؤوسيه، لكنها ترى بأن هذا نقطة قوة، وانها تحب ان تبقى

كل مرؤوسيه معها من اجل التواصل والتناقش الدائم حول سير العمل و بالتالي تفادي اخطاء وهفوات في العمل.

يوم 28-02-2023:

. قام الباحث بتحضير 55 نسخة من إستبياناه، لكنه استطاع توزيع 39 نسخة فقط، لعدة أسباب منها:

- غياب بعض العمال.

- الكثير من العمال تحجج بأنه لا يملك وقتا كافيا.
  - بعض المكاتب كانت مغلقة.
  - بشكل مباشر فإن بعض العمال رفضو ملئ استبيانى الدراسة.
- . تم توزيع نسخ استبيانى الدراسة بشكل منظم، من خلال تسجيل أرقام المكاتب وعدد النسخ المتروكة في كل مكتب، وبعدها ذهب العمال إلى مكتب الوظيفة المسؤولة عنه ليستريح قليلا وينتظر هناك إلى غاية ملئ العمال الاستبيانين، لكنه طرد من هناك بشكل غير مباشر وقالت تلك الوظيفة بأنه من الأفضل ان يذهب الباحث وينتظر في مكان آخر، و يجدر بنا الإشارة إلى ان هذه العاملة المؤطرة للباحث لم تساعده او توجهه عند توزيعه أداة البحث، بل ارسلته لعامل آخر من اجل ان يوجهه مع انه لاعلاقة له به.
- . إن فئة كبيرة من العمال قد تجاوبوا مع الباحث و رحبوا به و قبلو ملئ الاستبيانين، لكن البعض الآخر لم يبدي أي قبول بل ملئ الاستبيانين من فوق القلب.
- . حسب بعض العمال فإنه لا يحق للباحث حتى ان يسأل عن الجنس او المستوى العلمي، فزعم احد العمال هناك انه يعرف كل شيء وان إعداد الاستبيان خاطئ ولا يكون بهذه الطريقة .
- . ومن ما لاحظته الباحث ان الاتصال يختلف من مصلحة لأخرى ومن مكتب لآخر، اين يسود الضحك والمزاح و السعادة المهنية، بيما في بعض المكاتب الأخرى ترى وكأن الأجواء متوترة .
- . ان بعض العمال قد رحبوا بالباحث كثيرا حتى وأنهم أجلسوه معهم وبادلوه أطراف الحديث والمزاح كما شجعوه على ما يقوم به، ومما ظهر جليا هناك فإن العمال المنفذين أو حتى المشرفين يتربعون على قدر كبير من التواضع واحترام الغير، في حين ان ثلة من إطارات المؤسسة قد استصغروا الطالب الباحث. وأحس منهم بالكثير من الغرور مع ان علاقته بهم محدودة.

## 2/ المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الإستطلاعية في أيام 14 و15 و16 فيفري 2023، وأيضا يوم 21 /02 /2023، و27 و28 /2023/02 .

## 3/ عينة الدراسة الاستطلاعية :

أجرى الباحث دراسته الاستطلاعية على 38 عامل من العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز .  
خصائص عينة الدراسة:

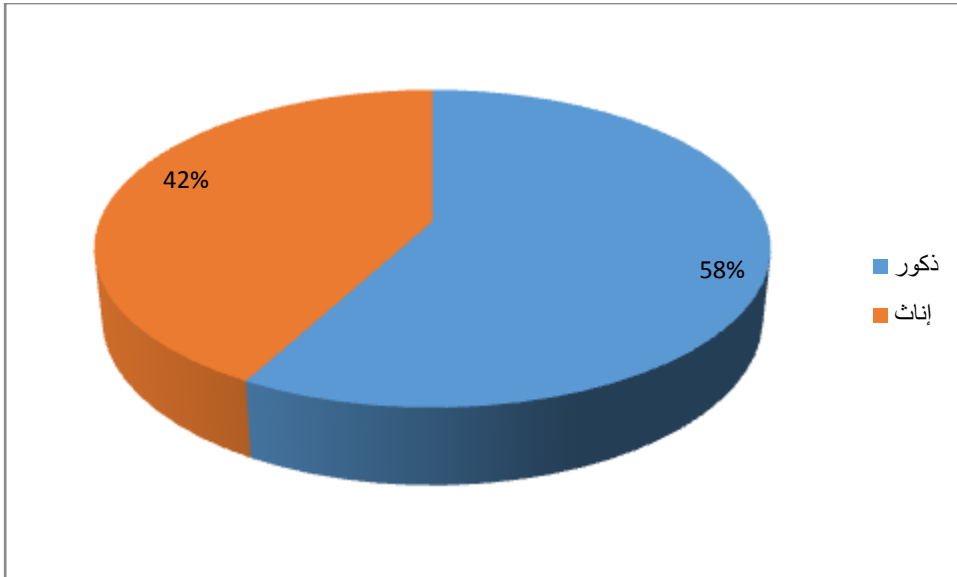
لقد تم اختيار فئة العمال المشرفين من اجل اخذها كعينة بسبب العدد الكبير لعمال المؤسسة وأيضا كون المشرف هو اكثر من يقوم بالتواصل ويربط الإطارات والمشرفين ببعضهم البعض... الخ، أين يعرف المشرف

بأنه العامل المسؤول عن الأداء اليومي لمجموعة ما داخل المؤسسة أو أداء فريقه بصفة عامة، حيث يقوم جدولة ساعات العمل وفترات الراحة ونقل المعلومات بصفة عامة من الإدارة إلى المنفذين.

1 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس

| المجموع | إناث   | ذكور  |         |
|---------|--------|-------|---------|
| 38      | 16     | 22    | التكرار |
| 100%    | 42,10% | 57,9% | النسبة  |



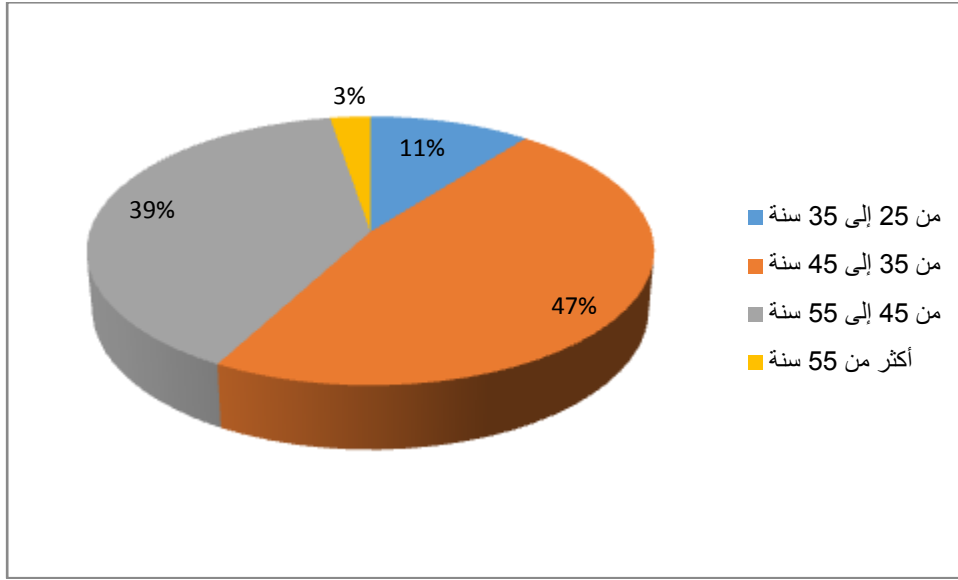
شكل رقم (4): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (04) يتضح لنا ان النسبة الأكبر كانت للذكور ب 58%، بينما كانت نسبة الاناث 48% من حيث الجنس، وهذا راجع لطبيعة العمل كون المهام في هذه المؤسسة تحتوي على الكثير من الخرجات الميدانية وهو ما يسهل على الذكور القيام بها، بينما يمكن ان تستصعبه بعض الاناث، كما أن الذكور هم الأكثر تمكنا من التخصصات المطلوبة في هذه المنظمة وحتى ان ذهنا إلى الجامعة او مراكز التكوين نجد ان عدد الذكور كبير جدا بالمقارنة مع الاناث في دراسة الكهرياء او التخصصات التقنية التي تحتاجها المنظمة وعليه فتلقائيا سنجد عدد الذكور أكبر بالمؤسسة لأن عددهم هو الأكثر في هذا النوع من الأعمال.

2 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن

جدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن

| المجموع | أكثر من 55 سنة | من 45 إلى 55 سنة | من 35 إلى 45 سنة | من 25 إلى 35 سنة |         |
|---------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| 38      | 1              | 15               | 18               | 4                | التكرار |
| 100%    | 2,6%           | 39,5%            | 47,4%            | 10,5%            | النسبة  |



شكل رقم (5): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن

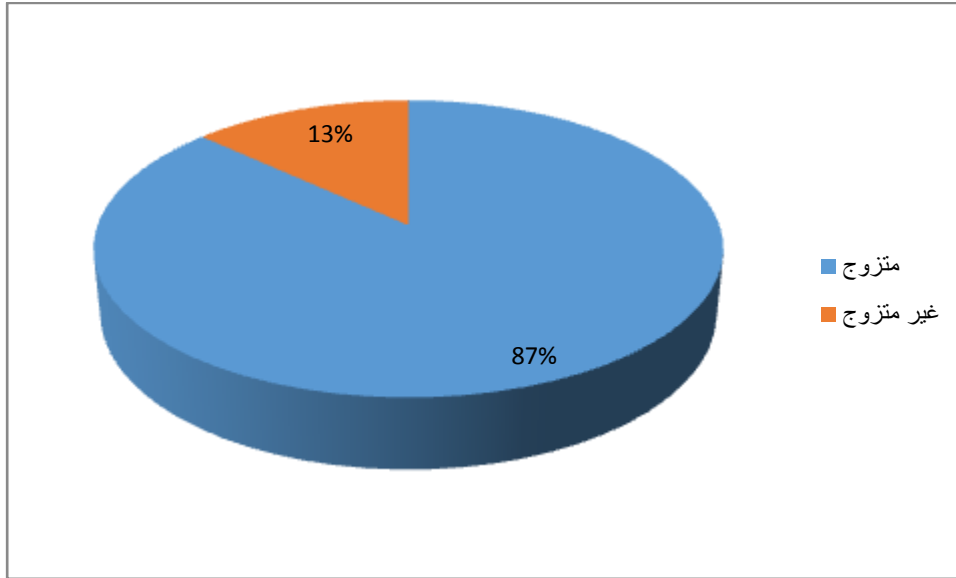
من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (05)، نجد بأن عدد العمال اللذين يتراوح سنهم بين 35 و 45 هم الأكثر تواجد بالمؤسسة، ليليهم العمال اللذين يتراوح سنهم ما بين 45 و 55 سنة، وبعدها العمال ذوي السن ما بين 25 و 35، وأخيرا نجد اقل نسبة للعمال اللذين يفوق سنهم 55 سنة، ومن خلال ما سبق نجد ان نسبة الشباب قليلة جدا بالمؤسسة وهذا يرجع إلى ان المؤسسة لم تقم بعمليات توظيف منذ مدة زمنية طويلة وبالتالي فإن العمال اللذين توظفوا آخر مرة قد كبر سنهم، اما بالنسبة لوجود عامل فقط فوق 55 سنة فيمكن ان يرجع هذا إلى ان العمال بعد هذا السن يحاولون إلى التقاعد وبالتالي نجد عددهم قليل، وبالنسبة إلى كون سن جل العمال ما بين 35 إلى 55 سنة فيرجع إلى ان العمال في هذا السن يتمتعون بالقدر الازم من المسؤولية من اجل شغل مختلف الوظائف بالمؤسسة كما ان هذه الفئة قادرة على أداء مختلف المهام بما في ذلك الخرجات الميدانية، وكذا القدرة على مراقبة الميزانية، التسير، التجهيز... إلخ، وتسيير الموارد البشرية، او حتى تطوير وصيانة أنظمة الاعلام الألي بما يتمتع به هؤلاء العمال من خبرات كافية، كما ان العمال من هذه الفئة هم الأكثر قدرة على احترام اللوائح والقوانين وعليه هم الأكثر قدرة على التكيف مع المنظمة والبقاء فيها.

### 3 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوضعية الاجتماعية:



جدول رقم (4): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوضعية الاجتماعية

| المجموع | غير متزوج | متزوج |         |
|---------|-----------|-------|---------|
| 38      | 5         | 33    | التكرار |
| 100%    | %13,2     | %86,8 | النسبة  |



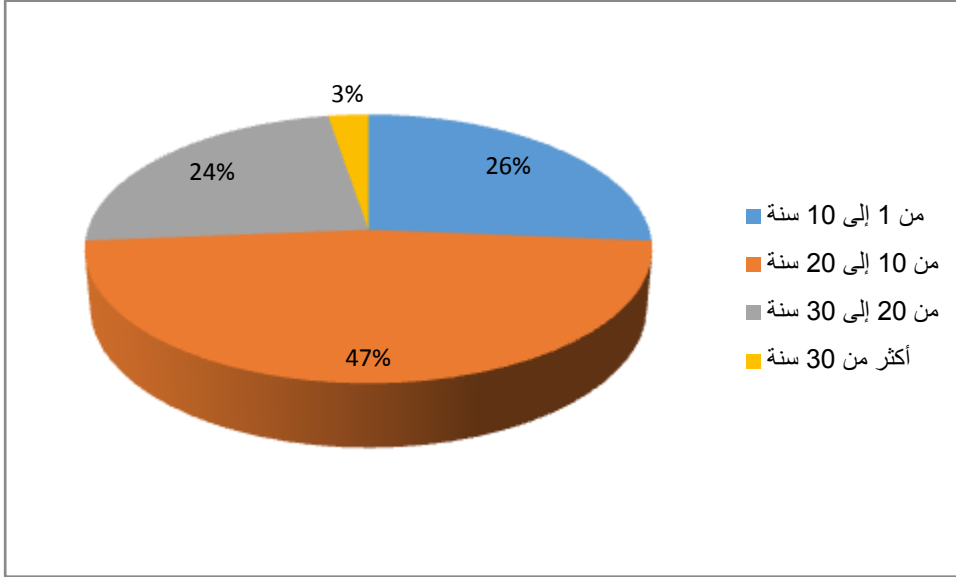
شكل رقم (6) دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوضعية الاجتماعية.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) يتبين ان نسبة العمال المتزوجين كانت كبيرة جدا بالمقارنة مع نسبة العمال الغير متزوجين اين بلغت الأولى 87%، وهذا راجع إلى ان عدد كبير من العمال في سن الزواج ، في حين ان نسبة الغير متزوجين بلغت 13% فقط بسبب ان النسبة الأقل من العمال هم اللذين يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة، فنستطيع القول ان بعض هؤلاء العمال لم يبلغوا سن الزواج المناسب بالنسبة لهم او لصعوبة الظروف المادية وحتى الشخصية.

#### 4 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات العمل.

جدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات العمل

| المجموع | أكثر من 30 سنة | من 20 إلى 30 سنة | من 10 إلى 20 سنة | من 1 إلى 10 سنة |         |
|---------|----------------|------------------|------------------|-----------------|---------|
| 38      | 1              | 9                | 18               | 10              | التكرار |
| 100%    | %2,6           | %23,7            | %47,4            | %26,3           | النسبة  |



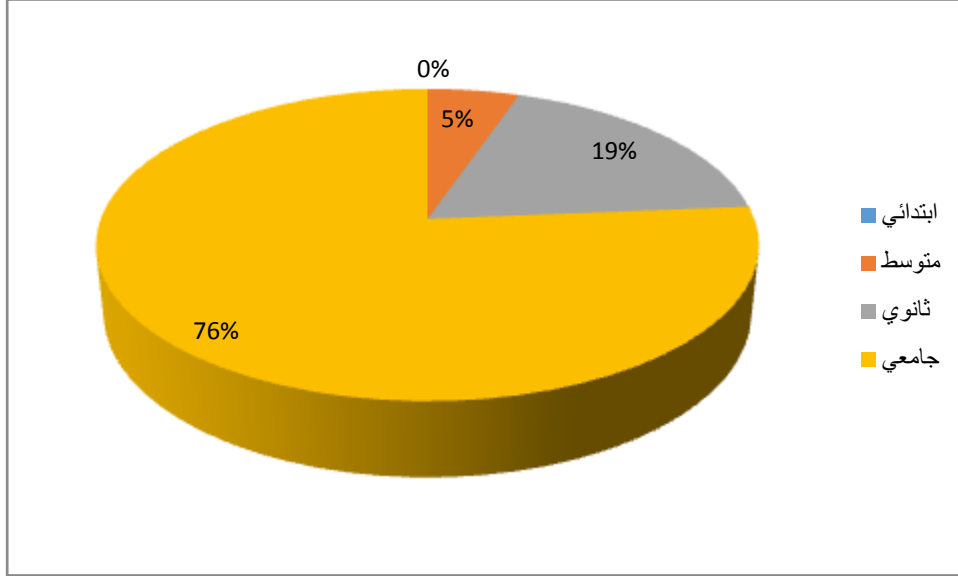
شكل رقم (7) دائرة نسبية تبيان نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات العمل.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) نجد بأن أكبر نسبة للعمال من حيث سنوات العمل كانت من 10 إلى 20 سنة بسبب انه لم يوجد توظيف في الفترة الأخيرة وبالتالي لا يوجد عمال جدد، وفي المرتبة الثانية نجد العمال ذوي سنوات العمل ما بين 1 و 10 سنة، وبعدها العمال اللذين لديهم سنوات عمل من 20 إلى 30 سنة، وأخيرا اقل نسبة للعمال اللذين لديهم سنوات عمل فوق 50 سنة ويرجع هذا إلى ان انشاء مديرية سونلغاز بالشلف ليس قديما إلى ذلك الحد الذي يجعلنا نجد عمال بسنوات عمل طويلة.

##### 5 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي.

جدول رقم (6): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي

| المجموع | جامعي | ثانوي | متوسط | ابتدائي | التكرار |
|---------|-------|-------|-------|---------|---------|
| 38      | 29    | 7     | 2     | 0       |         |
| 100%    | 76,3% | 18,4% | 5,3%  | 0%      | النسبة  |



شكل رقم (8) دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) نلاحظ ان اغلبية العمال بمستوى علمي جامعي اين بلغت النسبة 76 %، وبالطبع فإن هذا راجع لكون المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطار في تسيير اعمالها، وكذا هي بحاجة إلى عمال ذوي مستويات علمية عالية من اجل القيام بالمهام التي تتطلب مجهودات فكرية ومستوى ذكاء وقدرات عقلية مختلفة وكذا مؤهلات علمية ومهنية محددة وهذا ما وجدته المؤسسة لدى الجامعيين، اما في الرتبة الثانية فنجد العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 19%، وبعدها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 5%، وأخيرا نجد 0 تكرار او نسبة عند العمال ذوي المستوى التعليمي ابتدائي.

#### 4/ المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي ينطبق على متطلبات الدراسة.

#### 5/ أدوات وتقنيات البحث:

#### 5-1- الملاحظة:

تعتبر من الوسائل المعروفة والثابت فعاليتها وأهميتها في البحث العلمي لأنها احد عملياته الأساسية، تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من مكان غجراء الدراسة بغية تحقيق افضل النتائج والحصول على افضل المعلومات، وتعرف على انها مراقبة لسلوك الظواهر والاحداث والمشكلات ومتابعة سيرها، واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر (المزاهرة، 108، 2014).

وقد استخدم الطالب الباحث هذا النوع من الملاحظة والمتمثل في ملاحظة الظاهرة، وسلوكيات الأشخاص دون شعورهم أنهم تحت مجهر الملاحظة، حتى لا يغيرون من سلوكياتهم منذ بداية الدراسة الاستطلاعية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالشلف، وقد اختار الطالب الباحث هذه المؤسسة لإجراء دراسته لأنها قريبة من مكان إقامته ووسائل النقل متاحة ومتوفرة دائما بها، وأيضا بها تجمع عمالي كبير، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة، وجود طاقم إداري مساعد ومتفاهم ومرن.

### 5-2- المقابلة:

والتي تعتبر من احد اهم أدوات جمع البيانات، فهي لقاء مباشر يجمع الباحث العلمي وافراد العينة التي يراها مناسبة او يتاح له مقابلتها، من اجل الحصول على معلومات وبيانات تساعد الباحث في دراسته وبها يستطيع الحصول على الإجابات الحقيقية بما انه يرى المفحوص وردود افعاله... الخ ومن خلالها يستطيع الباحث تحليل نتائج دراسته، وبالتالي فإن المقابلة من أكثر الأدوات صدقا.

### 5-3- الاستبيان:

### 5-3-1- استبيان معوقات الاتصال:

### كيفية بناء الاستبيان:

تم إحضار الاستبيان من دراسة أميمة عناب والتي كانت بعنوان (معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الموسم الجامعي 2013/2014.

. تم الاعتماد على صدق المحكمين، كما قامت هذه الباحثة بحساب صدق المحتوى الإجمالي للإستبانة باستخدام نظام SPSS والتي كانت قيمته 0,68.

### الخصائص السيكومترية للأداة:

### أ/ الصدق:

تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي وهذا بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ثم الاتساق الداخلي بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (7): معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبيان معوقات الاتصال والأبعاد الممثلة له

| البعد                        | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|------------------------------|----------------|----------------------------|
| بعد معوقات الاتصال النفسية   | 0,741**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| بعد معوقات الاتصال التنظيمية | 0,891**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

|                               |         |                            |
|-------------------------------|---------|----------------------------|
| بعد معوقات الاتصال الاجتماعية | 0,834** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
|-------------------------------|---------|----------------------------|

جدول رقم (8): معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال النفسية والفقرات الممثلة له.

| الفقرة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|-----------|----------------|----------------------------|
| الفقرة_01 | 0,617**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_02 | 0,687**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_03 | 0,612**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_04 | 0,683**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_05 | 0,657**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_06 | 0,493**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_07 | 0,373*         | دال عند مستوى الدلالة 0,05 |
| الفقرة_08 | 0,607**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_09 | 0,455**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_10 | 0,457**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

جدول رقم (9): معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال التنظيمية والفقرات الممثلة له.

| الفقرة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|-----------|----------------|----------------------------|
| الفقرة_11 | 0,368*         | دال عند مستوى الدلالة 0,05 |
| الفقرة_12 | 0,657**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_13 | 0,462**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_14 | 0,557**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_15 | 0,721**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_16 | 0,657**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_17 | 0,619**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

|           |         |                            |
|-----------|---------|----------------------------|
| الفقرة_18 | 0,534** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_19 | 0,585** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_20 | 0,633** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

جدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون بين بعد معوقات الاتصال الاجتماعية والفقرات الممثلة له.

| الفقرة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|-----------|----------------|----------------------------|
| الفقرة_21 | 0,664**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_22 | 0,485**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_23 | 0,372*         | دال عند مستوى الدلالة 0,05 |
| الفقرة_24 | 0,648**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_25 | 0,645**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_26 | 0,600**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_27 | 0,691**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_28 | 0,701**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_29 | 0,601**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| الفقرة_30 | 0,478**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

ب/ الثبات:

تم حساب معامل الثبات لأدوات القياس عن طريق حساب معامل الثبات ألفا لكرومباخ فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (11): معامل الثبات لاستبيان معوقات الاتصال.

|                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| استبيان معوقات الاتصال |                   |
| 0,814                  | معامل الثبات ألفا |

5- 3- 2- استبيان الانتماء التنظيمي:

كيفية بناء الاستبيان:

تم جلب الاستبيان من مذكرة عبد القادر محمدي والتي كانت بعنوان دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الموسم الجامعي 2016/2016.

. بالنسبة للصدق فقد اعتمد هذا الباحث على صدق المحكمين، اما بالنسبة للثبات فقد استخدم الباحث اختبار الفا كرونباخ، اين تراوحت قيمة الثبات الداخلي للاداة ما بين 0,684 و 0,966 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,001 .

الخصائص السيكمترية للأداة

أ/ الصدق:

تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي وهذا بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ثم الاتساق الداخلي بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبيان الانتماء التنظيمي والفقرات الممثلة له.

| المحور                                                              | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|
| محور الانتماء إلى المؤسسة كهيئة                                     | 0,915**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| محور الانتماء إلى عموم جماعة العمل (كل العمال)                      | 0,720**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| محور الانتماء إلى الجماعة المهنية (الإطارات أو أمثاله من المتخصصين) | 0,792**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

جدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء إلى المؤسسة كهيئة والفقرات الممثلة له.

| العبرة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|-----------|----------------|----------------------------|
| العبرة_01 | 0,826**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبرة_02 | 0,889**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبرة_03 | 0,649**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبرة_04 | 0,514**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبرة_05 | 0,628**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبرة_06 | 0,709**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

|            |         |                            |
|------------|---------|----------------------------|
| العبارة_07 | 0,566** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_08 | 0,568** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_09 | 0,632** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_10 | 0,607** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

جدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء إلى عموم جماعة العمل والفقرات الممثلة له.

| العبارة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|------------|----------------|----------------------------|
| العبارة_11 | 0,668**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_12 | 0,722**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_13 | 0,742**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_14 | 0,728**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_15 | 0,698**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_16 | 0,840**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_17 | 0,723**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_18 | 0,846**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_19 | 0,745**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_20 | 0,747**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

جدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين محور الانتماء إلى الفئة السوسيو مهنية والفقرات الممثلة له.

| العبارة    | معامل الارتباط | الدلالة                    |
|------------|----------------|----------------------------|
| العبارة_21 | 0,620**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_22 | 0,356*         | دال عند مستوى الدلالة 0,05 |
| العبارة_23 | 0,561**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_24 | 0,732**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_25 | 0,687**        | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |



|            |         |                            |
|------------|---------|----------------------------|
| العبارة_26 | 0,642** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_27 | 0,697** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_28 | 0,779** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_29 | 0,545** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |
| العبارة_30 | 0,580** | دال عند مستوى الدلالة 0,01 |

ب/ الثبات:

تم حساب معامل الثبات لأدوات القياس عن طريق حساب معامل الثبات ألفا لكرومباخ فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (16): معامل الثبات لاستبيان الانتماء التنظيمي.

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| استبيان الانتماء التنظيمي |       |
| معامل الثبات ألفا         | 0,942 |

ثانيا: الاجراءات المنهجية للدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد قيام الطالب الباحث بالتطبيق الاولي لأداة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية قصد التأكد من إمكانية إجراء الدراسة الأساسية بالمؤسسة، وبعد ان تم التحقق من صدق واثبات أدوات القياس، شرع الطالب الباحث في إجراء الدراسة الأساسية على العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف (حسب ما تم ذكره في الدراسة الاستطلاعية)، اين قام الطالب الباحث بتطبيق أداة القياس المتمثلة في استبيان لقياس معوقات الاتصال عند العمال المشرفين بالمؤسسة وإستبيان آخر لقياس الانتماء التنظيمي لدى نفس الفئة من عمال مؤسسة سونلغاز بالشلف.

1/ الحدود المكانية:

نظرا لطبيعة الموضوع ولنوع الدراسة، اجرى الطالب الباحث دراسته الميدانية الأساسية بمديرية مؤسسة سونلغاز المتواجدة بالفيرم- شلف مركز، كما قام أيضا بأجراء دراسته على العمال المتواجدين بوكالة حي بن سونة التابعة لمؤسسة سونلغاز، وبالطبع فإن أداة البحث قد وزعت على العمال المشرفين المتواجدين في الأماكن التي سبق ذكرها.

## 2/ الحدود الزمانية:

قام الطالب الباحث بإجراء دراسته التطبيقية الأساسية يوم 2023/04/02، اين استغرقت الدراسة يوماً واحداً فقط، فقام الطالب الباحث بتوزيع 40 نسخة من الاستبيانين بمديرية سونلغاز بالفيرم وتم استرجاعها في نفس اليوم، وفي الفترة المسائية من اليوم نفسه توجه الباحث إلى وكالة بن سونة التابعة لمؤسسة سونلغاز وقام بتوزيع 20 نسخة من الاستبيانين هناك، ويجدر بنا الإشارة إلى ان مدير الفرع طلب من الباحث ان يعود في يوم لاحق او ان يترك نسخ الاستبيانين ويأتي لإسترجاعها لاحقاً بحجة ان العمال مشغولون كثيراً وأنه هناك الكثير من الضغط عليهم لإنهاء مهامهم قبل نهاية دوام ذلك اليوم، لكن بعد إصرار الطالب الباحث وإلحاحه تمكن من القيام بدراسته الأساسية في نفس اليوم، ومع هذا وما تم ذكره مسبقاً فإن العمال قد كانوا في غاية التجاوب مع الباحث ولم يبدو أي رفض لملئ أداتي البحث إلا القليل فقط، كما قام احد العمال بمساعدة الطالب الباحث في هذه العملية، لكن الامر اختلف قليلاً بالنسبة للعمال المشرفين بمديرية سونلغاز بالفيرم، حيث كان لدى هؤلاء العمال ضغط مهني من حيث الوقت، مما أثر على تجاوبهم مع الطالب الباحث.

## 3/ الحدود البشرية وخصائصها:

### 3-1 - حجم عينة الدراسة الأساسية:

يمثل اختيار عينات الدراسة احد اهم خطوات البحث العلمي، لأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على خصائص ومواصفات العينة ومدى تطابقها وتمائلها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي اخذت منه، ومن هنا فقد وجه الباحث أهمية بالغة إلى خصائص ومواصفات العينة وأسلوب المعاينة، اما بالنسبة إلى النوع فقد كان العينة القصدية، لأن الطالب الباحث استهدف طبقة العمال المشرفين قصداً لكن تم توزيع الاستبيانات عليهم بشكل عشوائي وقد كان هذا الاختيار بسبب ان العمال من هذه الفئة موجودين بين الإطارات والمنفذين فتارة يؤديون مهام الإطارات وتارة مع مهام المنفذين مما يسبب لهم أزمة هوية وهو ما جعلنا نستهدفها بالضبط، تمثل حجم العينة في 60 عامل مشرف من عمال مؤسسة سونلغاز بالشلف.

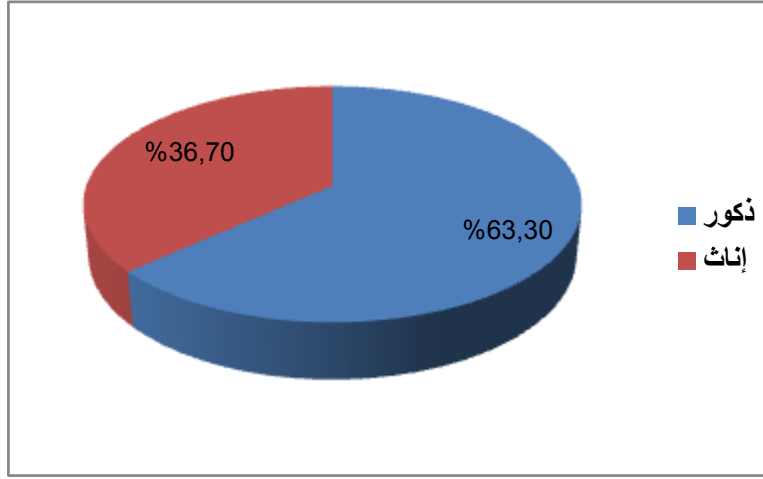
### 3-2 - مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

### أ/ خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس:

جدول رقم (17): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس

| المجموع | إناث  | ذكور  |         |
|---------|-------|-------|---------|
| 60      | 22    | 38    | التكرار |
| 100%    | %36,7 | %63,3 | النسبة  |

شكل رقم (09): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس



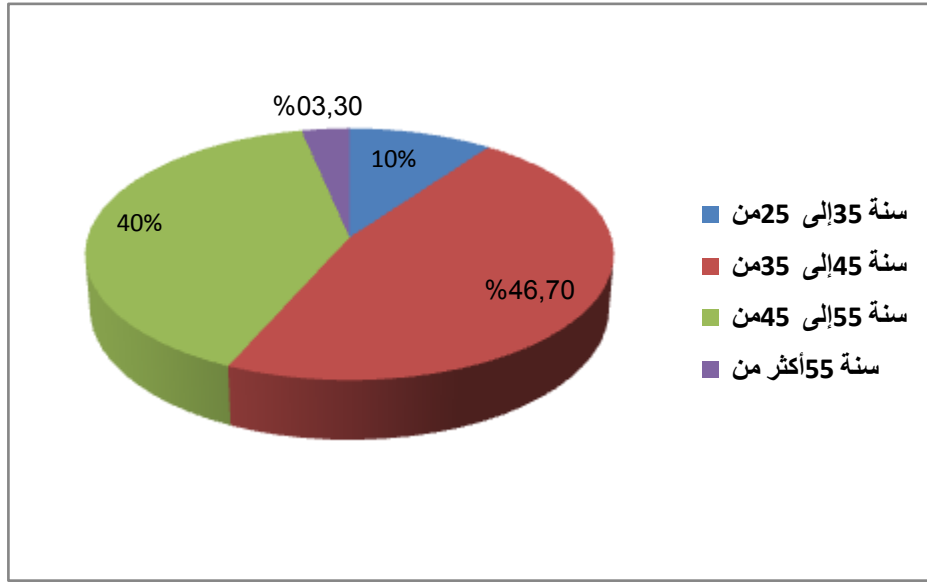
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (09)، يتضح لنا ان النسبة الأكبر من حيث الجنس كانت للذكور ب 63,30%، بينما كانت نسبة الاناث 36,70%، وهذا راجع لطبيعة العمل كون المهام في هذه المؤسسة تحتوي على الكثير من الخرجات الميدانية وهو ما يسهل على الذكور القيام بها، بينما يمكن ان تستصعبه بعض الاناث، كما أن الذكور هم الأكثر تمكنا من التخصصات المطلوبة في هذه المنظمة وحتى ان ذهنا إلى الجامعة او مراكز التكوين نجد ان عدد الذكور كبير جدا بالمقارنة مع الاناث في دراسة الكهرياء او التخصصات التقنية التي تحتاجها المنظمة وعليه فتلقائيا سنجد عدد الذكور أكبر بالمؤسسة لأن عددهم هو الأكثر في هذا النوع من الأعمال.

ب/ خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث السن:

جدول رقم (18): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث السن

| المجموع | أكثر من 55 سنة | من 45 إلى 55 سنة | من 35 إلى 45 سنة | من 25 إلى 35 سنة |         |
|---------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| 60      | 2              | 24               | 28               | 6                | التكرار |
| 100%    | 3,30%          | 40%              | 46,70%           | 10%              | النسبة  |

شكل رقم (10): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الأساسية من حيث السن.



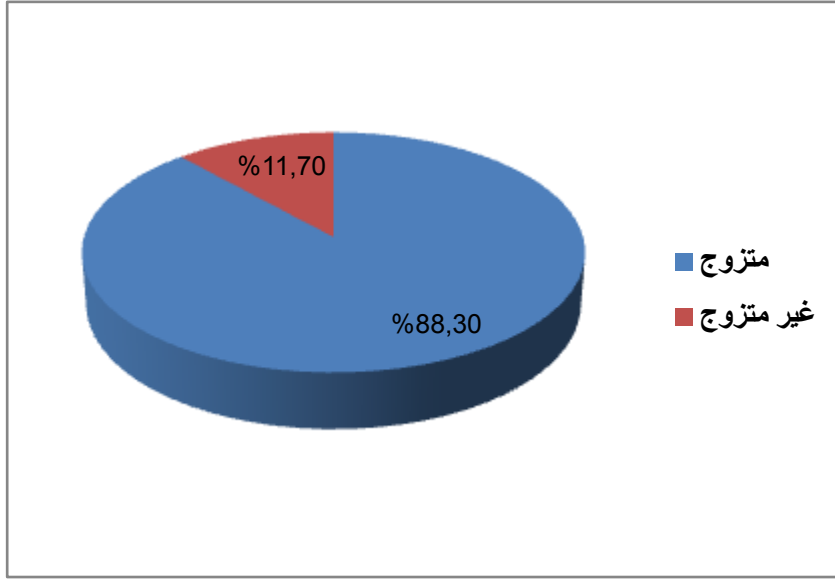
من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (10)، نجد بأن عدد العمال الذين يتراوح سنهم بين 35 و 45 هم الأكثر تواجد بالمؤسسة بنسبة 46,70%، ليليهم العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 45 و 55 سنة بنسبة 40%، وبعدها العمال ذوي السن ما بين 25 و 35 بنسبة 10%، وأخيرا نجد اقل نسبة للعمال الذين يفوق سنهم 55 سنة بنسبة 3,30%، ومن خلال ما سبق نجد ان نسبة الشباب قليلة جدا بالمؤسسة وهذا يرجع إلى ان المؤسسة لم تقم بعمليات توظيف منذ مدة زمنية طويلة وبالتالي فإن العمال اللذين توظفوا آخر مرة قد كبر سنهم، اما بالنسبة لوجود عاملين فقط فوق 55 سنة فيمكن ان يرجع هذا إلى ان العمال بعد هذا السن يحالون إلى التقاعد وبالتالي نجد عددهم قليل، وبالنسبة إلى كون سن جل العمال ما بين 35 إلى 55 سنة فيرجع إلى ان العمال في هذا السن يتمتعون بالقدر الازم من المسؤولية من اجل شغل مختلف الوظائف بالمؤسسة، كما ان هذه الفئة قادرة على أداء مختلف المهام بما في ذلك الخرجات الميدانية، وكذا القدرة على مراقبة الميزانية،التسير، التجهيز... إلخ، وتسيير الموارد البشرية، او حتى تطوير وصيانة أنظمة الاعلام الألي بما يتمتع به هؤلاء العمال من خبرات كافية، كما ان العمال من هذه الفئة هم الأكثر قدرة على احترام اللوائح والقوانين وعليه هم الأكثر قدرة على التكيف مع المنظمة والبقاء فيها.

#### ج/ خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الوضعية الاجتماعية:

جدول رقم (19): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الوضعية الاجتماعية

| المجموع | غير متزوج | متزوج  |         |
|---------|-----------|--------|---------|
| 60      | 7         | 53     | التكرار |
| 100%    | 11,70%    | 88,30% | النسبة  |

شكل رقم (11): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الأساسية من حيث الوضعية الاجتماعية.



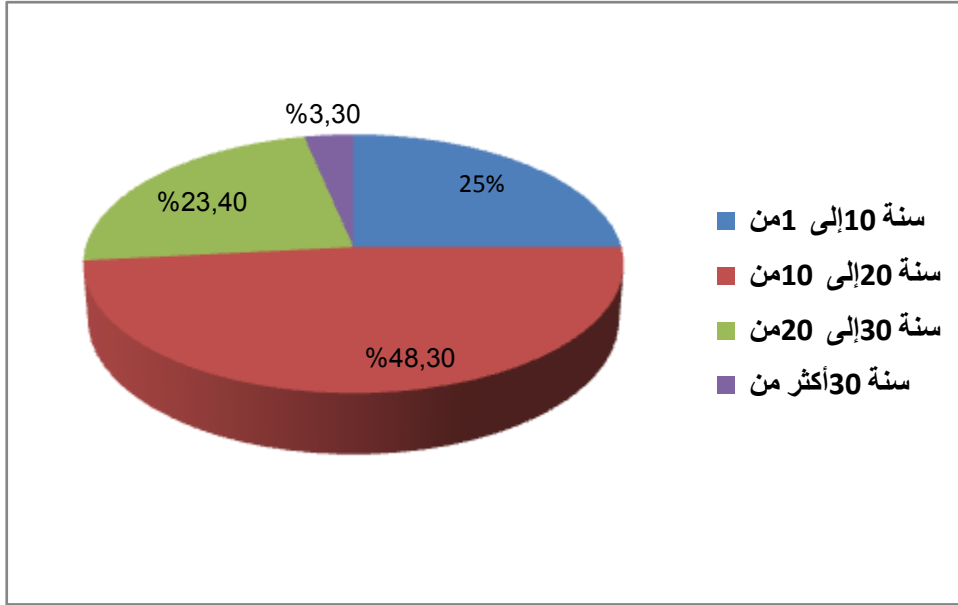
من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (11)، يتبين ان نسبة العمال المتزوجين كانت كبيرة جدا بالمقارنة مع نسبة العمال الغير متزوجين اين بلغت الأولى 88,30%، وهذا راجع إلى ان عدد كبير من العمال في سن الزواج، في حين ان نسبة الغير متزوجين بلغت 11,70% فقط بسبب ان النسبة الأقل من العمال هم اللذين يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة، فنستطيع القول ان بعض هؤلاء العمال لم يبلغوا سن الزواج المناسب بالنسبة لهم او لصعوبة الظروف المادية وحتى الشخصية.

د/ خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث سنوات العمل.

جدول رقم (20) يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث سنوات العمل

| المجموع | أكثر من 30 سنة | من 20 إلى 30 سنة | من 10 إلى 20 سنة | من 1 إلى 10 سنة |         |
|---------|----------------|------------------|------------------|-----------------|---------|
| 60      | 2              | 14               | 29               | 15              | التكرار |
| 100%    | 3,30%          | 23,40%           | 48,30%           | 25,00%          | النسبة  |

شكل رقم (12): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الأساسية من حيث سنوات العمل.



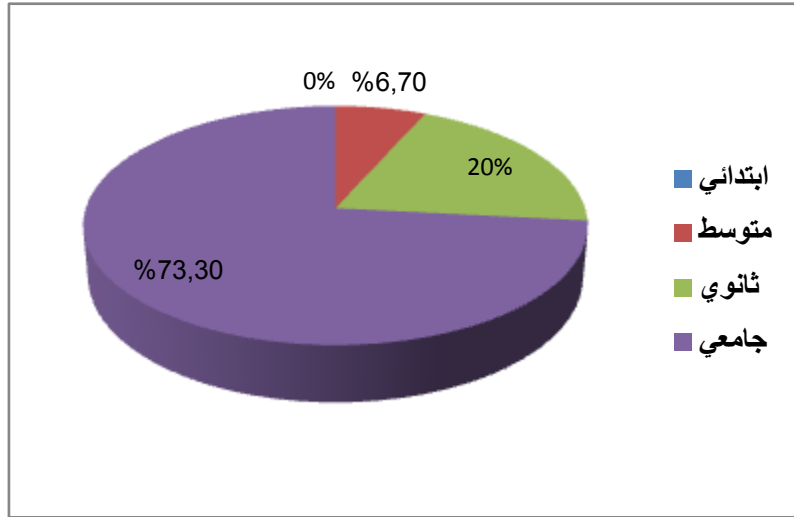
من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (12)، نجد بأن أكبر نسبة للعمال من حيث سنوات العمل كانت من 10 إلى 20 سنة بنسبة 48,30 % بسبب انه لم يوجد توظيف في الفترة الأخيرة وبالتالي لا يوجد عمال جدد، وفي المرتبة الثانية نجد العمال ذوي سنوات العمل ما بين 1 و 10 سنة بنسبة تقدر بـ 25 %، وبعدها العمال اللذين لديهم سنوات عمل من 20 إلى 30 سنة بنسبة 23,40 %، وأخيرا اقل نسبة للعمال للذين لديهم سنوات عمل فوق 30 سنة بنسبة 3,30 % ويرجع هذا إلى ان انشاء مديرية سونلغاز بالشلف ليس قديما إلى ذلك الحد الذي يجعلنا نجد عمال بسنوات عمل طويلة.

هـ/ خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي.

جدول رقم (21): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي

| التكرار | ابتدائي | متوسط   | ثانوي   | جامعي | المجموع |
|---------|---------|---------|---------|-------|---------|
| 0       | 4       | 12      | 44      | 60    |         |
| 0 %     | 6,70 %  | 20,00 % | 73,30 % | 100%  |         |

شكل رقم (13): دائرة نسبية تبين نسبة عينة الدراسة الأساسية من حيث الحالة العائلية.



من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (13)، نلاحظ ان اغلبية العمال بمستوى علمي جامعي اين بلغت النسبة 73,30 %، وبالطبع فإن هذا راجع لكون المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطارات في تسيير اعمالها، وكذا هي بحاجة إلى عمال ذوي مستويات علمية عالية من اجل القيام بالمهام التي تتطلب مجهودات فكرية ومستوى ذكاء وقدرات عقلية مختلفة وكذا مؤهلات علمية ومهنية محددة وهذا ما وجدته المؤسسة لدى الجامعيين، اما في الرتبة الثانية فنجد العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 20%، وبعدها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 6,70%، وأخيرا نجد 0 تكرار او نسبة عند العمال ذوي المستوى التعليمي ابتدائي.

#### 4/ وصف أدوات القياس:

##### أ/ مقياس معوقات الاتصال:

يحتوي مقياس معوقات الاتصال على 30 فقرة، حيث انحصر في ثلاثة ابعاد وهي معوقات الاتصال الشخصية، معوقات الاتصال التنظيمية، معوقات الاتصال الاجتماعية، اين احتوى كل بعد من الابعاد على 10 فقرات، وبالتالي وجمع فقرات الابعاد الثلاثة نتحصل على مجموع 30 فقرة والتي تكون استبيان معوقات الاتصال.

. فيما يخص تقدير الدرجات فقد تم تقديرها حسب الجدول التالي:

| البدائل | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجات | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

جدول رقم (22): جدول يبين تقدير الدرجات في استبيان معوقات الاتصال.

##### ب/ مقياس الانتماء التنظيمي:

لقد احتوى مقياس الانتماء التنظيمي على ثلاثة ابعاد كانت كالتالي: الانتماء إلى المنظمة كهيئة، الانتماء إلى عموم جماعة العمل، الانتماء إلى الفئة السوسيو مهنية، وقد احتوى كل بعد من الابعاد الثلاثة على 10 فقرات وبالتالي يصبح لدينا 30 فقرة تكون استبيان الانتماء التنظيمي. وهذا بغية الوصال إلى معرفة ما يؤثر في العامل وما هي المتغيرات التي يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى حتى يتحقق الانتماء من عدمه. اما فيما يخص تقدير الدرجات فقد تم استخدام نفس سلم التقدير الخاص باستبيان معوقات الاتصال، وقد تم تقدير الدرجات باتباع تقنية التدرج التجميعي لسلم ليكرت likert.

يتطلب من كل فرد اختيار عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها وبالتالي اختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة تبعا للجدول التوضيحي التالي:

| البدائل | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجات | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

جدول رقم (23): جدول يبين تقنية التدرج التجميعي لليكرت.

### 5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط بيرسون، التباين الأحادي... إلخ. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، نظرا لطبيعة الموضوع، ولنوع الفرضيات المطروحة طبق الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

#### 5-1- التكرارات والنسبة المئوية:

وذلك لحساب المتغيرات الكمية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية و الفئة السوسيو مترية وهذا لمعرفة مدى تجانس أو اختلاف أفراد عينات الدراسة حول المواصفات المذكورة.

#### 5-2- المتوسط الحسابي:

وهذا قصد استخراج متوسط أبعاد الدراسة الأساسية لمعرفة قيمة ومكان كل بعد ضمن الدراسة ومجموع البيانات أو القيم على عددها.

#### 5-3- الانحراف المعياري:

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة الدراسة، ولكل محور من محاور متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.

#### 5-4- معامل الارتباط لبيرسون:



معامل ارتباط بيرسون هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية، أو الارتباط، بين متغيرين مستمرين، ويعرف بأنه أفضل طريقة لقياس الارتباط بين المتغيرات ذات الأهمية لأنه يستند إلى طريقة التغاير ويعطي معلومات حول حجم الارتباط، وكذلك عن اتجاه العلاقة.

#### 5-5- اختبار "ت" : " T- test "

هو أسلوب إحصائي بارامتري، يستخدم لحساب الفرق بين المتوسطات، وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي اختبار " ت " لعينة واحدة One Sample Test – T ، اختبار " ت " لعينتين مستقلتين TwoSample Test – T ، اختبار " ت " لعينتين مترابطتين PairedSample Test – T.

#### 5-6- اختبار تحليل التباين:

ويرمز له اختصار بـ ANOVA، واختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

#### 5-7- اختبار ليفن:

يعد اختبار ليفن للمساواة في الفروق احصاءا استنتاجيا يستخدم لتقييم المساواة في التباينات لمتغير محسوب لمجموعتين أو أكثر.

### ثالثاً: عرض النتائج ومناقشتها

#### • تمهيد:

بعد ان قام الطالب الباحث بجمع المعطيات اللازمة للدراسة واخضاعها للمعالجة الإحصائية، توصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

#### 1/ عرض نتائج الفرضيات

##### 1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز".

جدول رقم (24): يبين معامل الارتباط بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

|                   |                       | الارتباط       |                   |
|-------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
|                   |                       | معوقات الاتصال | الانتماء التنظيمي |
| معوقات الاتصال    | معامل الارتباط بيرسون | 1              | ,009              |
|                   | القيمة الاحتمالية     |                | ,948              |
|                   | العينة                | 60             | 60                |
| الانتماء التنظيمي | معامل الارتباط بيرسون | ,009           | 1                 |
|                   | القيمة الاحتمالية     | ,948           |                   |
|                   | العينة                | 60             | 60                |

من خلال الجدول رقم (24) وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون (0,009) ومستوى الدلالة (0,948) وهو اكبر من مستوى الدلالة (0,05) وكانت الفرضية والتي تمثل موضوع الدراسة ألا وهي معرفة بـ "توجد علاقة ارتباطية ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز"، وبالتالي بعد ان ظهر المستوى غير دال احصائياً، نستطيع ان نقول انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وهذا من خلال الملاحظ على الجدول، وبهذا فإن الطالب يرفض الفرض البحثي ويقبل الفرض البديل الذي مفاده عدم وجود علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

##### 1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ما بين معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى المؤسسة العمل كهيئة لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز".

جدول رقم (25): معامل الارتباط بين معوقات الاتصال النفسية والانتماء إلى المؤسسة كهيئة لدفئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

| الارتباط                   |                       | معوقات الاتصال النفسية | الانتماء إلى المؤسسة كهيئة |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| معوقات الاتصال النفسية     | معامل الارتباط بيرسون | 1                      | ,004                       |
|                            | القيمة الاحتمالية     |                        | ,976                       |
|                            | العينة                | 60                     | 60                         |
| الانتماء إلى المؤسسة كهيئة | معامل الارتباط بيرسون | ,004                   | 1                          |
|                            | القيمة الاحتمالية     | ,976                   |                            |
|                            | العينة                | 60                     | 60                         |

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى المؤسسة العمل كهيئة لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز، بحيث نجد ان معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,004) وهي قيمة ضعيفة بمستوى دلالة قدره (0,976) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ولهذا السبب يرفض الطالب الفرض البحثي ويقبل الفرض البديل الذي مفاده عدم وجود علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال النفسية والانتماء إلى المؤسسة كهيئة لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى لمتغير سنوات العمل لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (26): نتائج اختبار أنوفا

| اختبار أنوفا   |       |                        |             |                      |                |
|----------------|-------|------------------------|-------------|----------------------|----------------|
| معوقات الاتصال |       |                        |             |                      |                |
| الدلالة        | ف     | الجزر التربيعي للمتوسط | درجة الحرية | مجموع الجذر التربيعي |                |
| ,011           | 4,102 | 1385,316               | 3           | 4155,947             | خارج المجموعات |
|                |       | 337,678                | 56          | 18909,987            | داخل المجموعات |
|                |       |                        | 59          | 23065,933            | المجموع        |

جدول رقم (27): جدول يبين النتائج الإحصائية للفروق في معوقات الاتصال الخاصة بمتغير سنوات العمل لدى فئة

المشرفين بمؤسسة سونلغاز

| مقارنات متعددة    |                   |                         |                |         |                  |           |
|-------------------|-------------------|-------------------------|----------------|---------|------------------|-----------|
| معوقات الاتصال    |                   |                         |                |         |                  |           |
| (I)سنواتالعمل     | (J)سنواتالعمل     | فرق المتوسطات للمجموعات | الخطأ المعياري | الدلالة | مستوى الثقة 95 % |           |
|                   |                   |                         |                |         | أدنى قيمة        | أعلى قيمة |
| من 1 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 20 سنة  | -20,04828°              | 5,84431        | ,001    | -31,7558         | -8,3407   |
|                   | من 20 إلى 30 سنة  | -15,95714°              | 6,82875        | ,023    | -29,6368         | -2,2775   |
|                   | أكثر من 30 سنة    | -6,60000                | 13,83297       | ,635    | -34,3108         | 21,1108   |
| من 10 إلى 20 سنة  | من 1 إلى 10 سنوات | 20,04828°               | 5,84431        | ,001    | 8,3407           | 31,7558   |
|                   | من 20 إلى 30 سنة  | 4,09113                 | 5,98030        | ,497    | -7,8888          | 16,0711   |
|                   | أكثر من 30 سنة    | 13,44828                | 13,43441       | ,321    | -13,4641         | 40,3606   |
| من 20 إلى 30 سنة  | من 1 إلى 10 سنوات | 15,95714°               | 6,82875        | ,023    | 2,2775           | 29,6368   |
|                   | من 10 إلى 20 سنة  | -4,09113                | 5,98030        | ,497    | -16,0711         | 7,8888    |
|                   | أكثر من 30 سنة    | 9,35714                 | 13,89097       | ,503    | -18,4698         | 37,1841   |
| أكثر من 30 سنة    | من 1 إلى 10 سنوات | 6,60000                 | 13,83297       | ,635    | -21,1108         | 34,3108   |
|                   | من 10 إلى 20 سنة  | -13,44828               | 13,43441       | ,321    | -40,3606         | 13,4641   |
|                   | من 20 إلى 30 سنة  | -9,35714                | 13,89097       | ,503    | -37,1841         | 18,4698   |

توجد دلالة عند مستوى المعنوية 0,05

من الجدول (26) والجدول (27) نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وهذا بالنسبة للمجموعتين الأولى (من 1 إلى 10 سنوات) والمجموعة (من 10 إلى 20 سنة) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ 0,001 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01 وهذا لصالح المجموعة الأولى، كما نلاحظ

وجود فروق بين المجموعة الأولى (من 1 إلى 10 سنوات) والمجموعة الثانية (من 20 إلى 30 سنة) حيث بلغ مستوى الدلالة 0,023 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,05.

بينما لا نلاحظ وجود فروق بين باقي المجموعات إذ نلاحظ أن قيمة الاحتمالية دائماً أكبر من مستوى الدلالة 0,05.

#### 1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (28): متوسطات الجنس في الانتماء التنظيمي

| إحصائيات المجموعة |       |        |          |                   |                      |
|-------------------|-------|--------|----------|-------------------|----------------------|
|                   | الجنس | العينة | المتوسط  | الانحراف المعياري | خطأ المتوسط المعياري |
| الانتماء التنظيمي | ذكر   | 38     | 97,9211  | 24,43235          | 3,96345              |
|                   | أنثى  | 22     | 104,6364 | 9,75678           | 2,08015              |

جدول رقم (29): اختبار ليفن لقياس المتوسطات

| اختبار "ت" لعينتين مستقلتين |                      |             |      |                          |             |                   |             |                       |                 |         |
|-----------------------------|----------------------|-------------|------|--------------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------|-----------------|---------|
|                             |                      | اختبار ليفن |      | اختبار "ت" لدلالة الفروق |             |                   |             |                       |                 |         |
|                             |                      | ف           | Sig. | ت                        | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | فرق المتوسط | فرق الانحراف المعياري | نسبة الثقة 95 % |         |
|                             |                      |             |      |                          |             |                   |             |                       | أدنى            | أعلى    |
| الانتماء التنظ              | حالة التجانس         | 7,921       | ,007 | -1,230                   | 58          | ,224              | -6,71531    | 5,45933               | -17,64335       | 4,21273 |
|                             | حالة عدم التجانس يمي |             |      | -1,500                   | 53,093      | ,139              | -6,71531    | 4,47616               | -15,69298       | 2,26235 |

يتضح من بيانات الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) نلاحظ أن متوسط الاناث اكبر من متوسط الذكور في الانتماء التنظيمي، حيث نجد ان المتوسط لدى فئة الذكور يقدر ب (97,9211) بإنحراف معياري قدره (24,43235)، وبالنسبة للمتوسط عند فئة الاناث فقد بلغ (104,6364) بإنحراف قدر ب (9,7567)، كما نلاحظ ان قيمة "ت" هي (-1,230) عن درجة الحرية (58) في حالة التجانس و (-1,500) عند درجة الحرية (53,093) في حالة عدم التجانس، وتم اعتماد هذه النتائج حسب اختبار "ت" لدلالة الفروق، حيث ان ظهر مستوى الدلالة (0,007)، وكانت الفرضية تقول بأنه "توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز" وبالتالي بعد ان ظهر مستوى الدلالة اصغر من

(0,05) وبالتالي نقبل الفرضة البديلة التي مفادها ان توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز لصالح الاناث.

## 2/ تفسير وتحليل نتائج الفرضيات

### 2-1- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الاولى

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز".

بعد تطبيق الاسلوب الاحصائي الذي اعتمده الطالب الباحث من اجل تبيان العلاقة بين معوقات الاتصال و الانتماء التنظيمي لدى العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف اتضح لنا من خلال ما تم التطرق اليه من عرض سابق للنتائج انه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين متغير معوقات الاتصال ومتغير الانتماء التنظيمي، لكن يمكن ان المفحوصين لم يجيبو على الاستبيانات بشكل صادق خوفا من الإدارة أو ان العمال اجابو فقط من أجل الانتهاء من ملء الاستبيان في وقت قصير، وحتى بسبب الخوف على المكانة في العمل وهذا بالضبط ما صرحت به احد الموظفين بأنها لم تجب على أسئلة معينة لأن هذا سيمس بوظيفتها. من خلال معاش الباحث سواء في الدراسة الاستطلاعية او الاساسية تبين بان معوقات الاتصال موجودة بشكل كبير في المؤسسة خاصة فيما يخص العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم أين توصلت دراسة بن حملة عماد (2021) بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة" إلى ان بعض الرؤساء لا يريدون استقبال مرؤوسيهم ولا حتى التحاور معهم بخصوص ما يلاقونه من مشاكل في العمل حيث يريد هؤلاء ان تكون أمور العمل كلها على مايرام حتى وإن واجه العامل مشكلا ما فعليه ان يحله بنفسه وهذا ما يؤدي إلى الإخلال بعملية الاتصال التنظيمي وتراكم المشاكل والعقبات وتشويه رسائل الاتصال التنظيمي بين الرؤساء ومرؤوسيهم.وهو بالضبط ما اشتكى منه عدد من العمال بالمؤسسة محل الدراسة ولاحظه الطالب الباحث. وأيضا فقد لاحظ الباحث انه هناك خلل كبير او فجوة بين العمال في الميدان من جهة والإدارة العليا من جهة اخرى اين تصدر هذه الاخيرة قرارات بدون ادنى علم بما يجب معالجته حقا وما يستدعي اتخاذ قرارات فيه، وهو الأمر نفسه الذي جاءت به دراسة بوقردون فريدة وبوتاتة ياسمينة (2015) بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" سنة والتي توصلت إلى انعدام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وانه لا وجود للاتصال الصاعد داخل المنظمة، كما أكدت نفس الدراسة على ان سلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة من أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في القادة على مستوى المديرية أو الإدارة المركزية. كما لاحظ الطالب الباحث من خلال معاشه انالقرارات تتخذ بصورة مستعجلة ويطلب من المشرفين او حتى الإطارات تنفيذ هذه التعليمات في فترات وجيزة جدا وهو ما ينجم عنه الاخطاء في العمل كنتيجة أولى، وكذا كثرة الضغوط على العمال والتي يمكن ان تتسبب في مجموعة من المخاطر التي تضر

بقاء المؤسسة بالدرجة الاولى مثل دوران العمال او الغيابات والاختفاء المهنية كما ذكرنا سابقا، انعدام الرضى الوظيفي وبالتالي انخفاض مستوى الاداء عند هؤولاء العمال.

أما بالنسبة الى اكثر معوقات الاتصال تأثيرا بالمنظمة فهو معوقات الاتصال النفسية لأن العامل يستطيع ان يتعاملهيسير المعوقات الاخرى (تنظيمية واجتماعية) من خلال شخصيته او مدى فرضه لذاته داخل المؤسسة او حتى اتصاف هذا العامل بالمرونة الكافية التي تخوله من التأقلم مع مختلف الظروف التنظيمية والثقافية بالمنظمة، وهذا أيضا ما اشار إليه العمال حيث رأى البعض انه يجب على العامل ان يكون كفاً وذا الشخصية قوية، متمتع بمهارات كافية من اجل اداء المهام الموكلة اليه.

اما بالنسبة لمتغير الانتماء التنظيمي فهو موجود بشكل كبير في المؤسسة، مثلما أكدت دراسة سليمانى سارة وشنوفي روميسة (2022) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي" على ان مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة. خاصة فيما يتعلق بإنتماء الفرد لجماعة عمله وهو ما لاحظته الطالب الباحث اين كانت العلاقات جد وطيدة بين مختلف العمال وحتى بين العمال من المصالح والرتب المختلفة، وهو ما نجم عنه ذلك التناسق والتوافق بين العمال بالمؤسسة حيث تسير المهام بسلاسة تامة، اما عن الانتماء الى الفئة او الجماعة السوسيو مهنية فقد لاحظ الطالب الباحث غياب هذا النوع من الانتماء او انه تلاشى في ظل الانتماء الى جماعة العمل بصفة عامة كما تم الذكر مسبقا.

ومن جهة اخرى وعن علاقة متغير معوقات الاتصال بالانتماء التنظيمي داخل المؤسسة فقد كانت العلاقة ايجابية وموجودة بين المتغيران، فلا يمكن للعامل على سبيل المثال ان يشعر بالحب او الانتماء اتجاه جماعة عمل او مؤسسة لا يجد فيها ذلك التوافق والانسجام بينه وبين زملائه وهو ما نستطيع ان نترجمه في غياب معوقات الاتصال، اين ينجم عن هذا الاخير وسط عمل مشجع يسوده الحب والاحترام والتقدير وكذا القدرة على اداء المهام والواجبات بأحسن صورته بما أن العامل يتحصل على الرسالة سليمة وصحيحة وانه يتلقى التعليمات في وقتها المناسب او حتى المعلومة بصفة عامة، وهنا بالضبط يتكامل العمال في اداء الواجبات والناشطات الموكلة اليهم وتسير مختلف العمليات في الطريق المسطر لها ومن هنا تحافظ المنظمة على وجودها وبقائها بما انها استطاعت ان تحقق أهدافها بما يتوافق مع اهداف عمالها والذي يدخل ضمنها خلق جو العمل الملائم وهو ما تتداخل معوقات الإتصال والانتماء التنظيمي في تحقيقه.

## 2-2- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ما بين معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى المؤسسة العمل كهيئة لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز".

اتضح من المعالجة الاحصائية انه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا ما بين معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء الى مؤسسة العمل كهيئة عند العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف، وقد يرجع هذا الى

ان العمال غير صادقين في إجاباتهم على مختلف اسئلة الاستبيان او نظرا للخوف من مسؤوليهم لأن ما توصل اليه الطالب الباحث ولاحظه لا ينطبق تمام مع ما تم التحصل عليه من خلال المعالجة الإحصائية، حيث ان معوقات الاتصال النفسية من مخاطر الاتصال خاصة اذا كان الاتصال متناقض يؤثر بشكل كبير جدا على العلاقات في العمل، فلا يستطيع العامل اداء مهامه ان كان لا يستطيع اوصول الرسالة الى زميله او ان كان لدى هذا الزميل قصور في تأويل وفهم المعلومات المشاركة معه وهذا بالضبط أكدت عليه دراسة اميمة عناب (2014) بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة" والتي توصلت إلى ان معوقات الاتصال النفسية تؤثر بشكل كبير في حالة العامل السيكولوجية، فإذا كان الفرد في حالة توتر وضغط أثر ذلك عليه حتى في صياغة جمل الرسالة او طريقة التعبير عنها.

ان العامل هو القائم الاساسي او الرئيسي في المنظمة وهو ما تسير به مختلف العمليات والنشاطات داخل المؤسسة، واذا طغى الادراك الذاتي عن الادراك التنظيمي، واصيب هذا القائم ببعض القصور او الخلل فلينه سينهار وستنهار معه المنظمة وهذا بالضبط ما نستطيع ان نقيسه على عدم كفاءة العمال وتوافرهم على الخصائص والقوى اللازمة وحتى قدرتهم على التعامل مع غيرهم داخل مؤسسة العمل، وهنا تخلق لنا جملة من معوقات الإتصال النفسية والشخصية التي تؤثر على المنظمة بشكل عام وتحول دون تحقيقها لأهدافها، فالانسان اجتماعي بطبعه يحب و يريد أن يكون محبوب و ينجذب ويتأثر بالمكان الذي يشعر فيه بالراحة والأمان وبأنه مرغوب فيه من جهة اخرى وهذا ما نستطيع تحقيقه من خلال خلق التناسق السيكولوجي في العمل ومن خلال قدرة العمال على اداء مهامهم واكمال المهام الاخرى بها، ويحدث هذا فقط في ظل غياب معوقات الإتصال بصفة عامة وغياب معوقات الاتصال النفسية بصفة خاصة وبالقدرة على تحقيق الانتماء التنظيمي لدى هؤلاء العمال.

## 2-3- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى لمتغير سنوات العمل لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز.

بعد التحليل الإحصائي تبين ان الفرضية قد تحققت وعليه يمكن القول انه توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى الى متغير سنوات العمل بين المجموعة الاولى (من 1 الى 10 سنوات) والمجموعة الثانية (من 10 الى 20 سنة) لصالح المجموعة الاولى، كما توجد فروق بين المجموعة الاولى (من 1 الى 10 سنوات) والمجموعة الثالثة (من 20 الى 30 سنة)، ويرجع هذا الى ان العمال من المجموعات الثانية والثالثة قد تحصلو على خبرات ومهارات كافية تمكنهم من تجنب معوقات الاتصال وعدم الوقوع فيها كما ان عمال هذه الفئات يمتلكون قدر واسع من المسؤولية والتي تخولهم الى اداء مهامهم وواجباتهم بدون السماح لأي مشتتات ان تصرفهم عنها، كما ان المعاش المهني وسنوات العمل الطويلة بالطبع ستمكن العامل من معرفة كيفية



التعامل مع غيره وطريقة حل المشاكل او حتى تفاديها، حيث يستطيع العامل منهم تجنب اي أفعال او حركات غير مقبولة، وبالطبع فإن بقائهم الطويل بالمؤسسة يمكنهم من معرفة كل أسرارها والقدرة على التعامل مع سياساتها ولوائحها بمرونة اكبر بما انهم عايشو مراحل مختلفة ومتنوعة للمؤسسة، وفي المقابل من هذا نجد ان العمال من المجموعة الاولى (من 1 الى 10 سنة) هم الأقل خبرة في العمل وفي نوعية العلاقات فيما بينهم، بصفة عامة وهنا تسود معوقات الإتصال ويصبح اداء الأعمال غير متناسقا ولا يتم بالشكل المطلوب، فتحدث مجموعة من الاختلالات التي تساعد على ظهور معوقات الاتصال بشكل اكبر عند هذه الفئة دون الفئات الأخرى، وبصفة عامة فإن الملاحظ ان العامل كلما زادت سنوات عمله في اي منظمة كانت كلما كان اكثرخبرة و احترافية ودقة في اداء المهام، وكلما كان اكثر مرونة في التعامل مع مختلف المواقف ومع مختلف العمال الآخرين لأن العامل في هذه المرحلة قد كون قاعدة كافية من البيانات والمعلومات تمكنه من التكيف مع كل ظروف العمل وهو ما ينطبق على العمال المشرفين ذوي سنوات (من 10 الى 20 سنة) وكذا (من 20 الى 30 سنة) في مؤسسة سونلغاز بالشلف.

## 2-4- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز. اتضح من خلال المعالجة الاحصائية انه توجد فروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز لصالح الاناث، ويرجع هذا الى كون العامل النسوي في العمل قبل كل شيء هو الخروج من البيت و ضغط الأسرة و شغل أي مهنة هذا من جهة، و من جهة ثانية هن الاكثر تفانيا وجدية في العمل بالمقارنة مع غيرهم من الذكور. فمن المنظور الواسع نجد بأن فرص العمل و التوظيف لصالح الذكور أكثر ما هي للإناث، كون العامل الذكر يستطيع العمل تحت مختلف الظروف وفي مختلف الاماكن والامر نفسه بالنسبة للأعمال الشاقة او تلك التي تتطلب خرجات ميدانية وجهد عضلي أكبر، كما ان الذكور في المجمل يتمتعون بصفات ومهارات اكبر من الاناث حيث يستطيعون اداء مهامهم من جهة ومهام الاناث من جهة اخرى فالعامل الذكر يستطيع اداء المهام المكتبية كما يستطيع القيام بالخرجات الميدانية وبالأعمال الشاقة على سبيل المثال، وهذا بالضبط مايولد لدى العامل الذكر معتقدات بأنه يستطيع ان يجد مناصب عمل في أماكن اخرى خارج مؤسسة عمله، لكن الامر يختلف بالنسبة للأنثى والتي ترى بأن فرص عملها قليلة ان هي ذهبت خارج المؤسسة ومن هنا يتشكل مستوى انتماء تنظيمي اكبر، وفي المقابل نجد مستوى انتماء اقل عند الذكور لأسباب تم ذكرها مسبقا، ومن جهة اخرى فان الراتب يؤثر ايضا في مستوى الانتماء بين الاناث والذكور حيث ان العامل الذكر يحتاج راتبا اعلى لأن مسؤولياته اكبر وحاجياته اعلى عددا، في حين ان الاناث تستطيع ان تلبى حاجياتها براتب اقل مقارنة بالجنس الآخر من هنا ترضى الانثى بالراتب المقدم لها فتشعر بالامتتان والحب تجاه منظمتها وبالتالي مستوى اعلى في الانتماء، في حين أن العامل

الذكر غير راضي على نظام الأجور فيتذمر من هذا الامر ويشعر بعدم الرضى على مؤسسته وهو ما يؤثّر على انتمائه لها. وفي هذا الصدد فقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة انتصار محمد طه سلامة (2003) والتي كانت بعنوان "مستوى الانتماء الوظيفي والرضى الوظيفي والعلاقة بينهما" حيث توصلت هذه الدراسة الى انه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الانتماء التنظيمي بسبب توحيد الانظمة والقوانين وكذا وحدة الثقافة والحضارة والبيئة والظروف العامة التي يعيشها العمال والتي جعلت انتمائهم متساوي الي حد ما، و بالرجوع الى ما سبق فلا نستطيع القول بأن مستوى الانتماء دائما اعلي عند الاناث مقارنة بالذكور بل يمكن ان نجد مستوى اعلى منه عند العامل الذكر او يمكن ان نجد مستويات الانتماء متساوية بين الجنسين، في حين ما توصلت اليه دراستنا الميدانية صب في صالح الاناث من حيث الانتماء التنظيمي.

خاتمة الدراسة

### خاتمة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة وجود علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بولاية شلف، وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا توصلنا إلى النتائج التالية:

. لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا ما بين معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف.

اما بين معوقات الاتصال النفسية وبعد الانتماء إلى المؤسسة كهيئة . لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائي لدى العمال فئة المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف.

. توجد فروق في معوقات الاتصال تعزى إلى سنوات العمل لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف.

. توجد فروق في الانتماء التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح لدى فئة العمال المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالشلف لصالح الاناث.

ومنه توصلنا إلى ان معوقات الاتصال والانتماء التنظيمي لا تربطهما علاقة احصائيا، لكن من خلال معاش الباحث تبين انه هناك علاقة بين المتغيرين حتى ولو كانت ضعيفة وهو ما نترجمه في ان معوقات الاتصال التنظيمية حالت دون تحقيق الانتماء التنظيمي خاصة إلى المؤسسة كهيئة، بالإضافة إلى هذا فإنه هناك وجود واسع لمتغيرا البحث حيث يؤثران ويتأثران بعناصر عديدة بالمؤسسة بداية بالعمال وانتماءهم إلى جماعة العمل، وكذا الأثر الذي تحدثه معوقات الاتصال التنظيمية على العمال من جهة ووتيرة انجاز المهام من جهة أخرى كما تمت الإشارة اليه مسبقا.

ان ماتم التوصل اليه من خلال الدراسة يعتبر بمثابة دليل على الوجود الفعلي لمتغيرات البحث داخل المؤسسة،. ومع ما تم ذكره مسبقا فإن متغيرا البحث عنصرين من مجموعة من العناصر التي تحدد اتجاهات كل عامل ومشاعره نحو منظمته وغيره من العمال وهو ما يرهن بالنتائج التي تتوصل لها المنظمة، وما تم تحقيقه من برنامج العمل ومدى الوصول إلى الأهداف والمبتغيات المسطرة مسبقا، ومن هنا إلى سير الخدمات بأفضل حال وتحقيق الاستمرارية والريادة والتقدم لصالح العمال والمنظمة ككل.

# إسهامات الدراسة

### اسهامات الدراسة:

- لهذه الدراسة إسهامات والمتمثلة فيما يلي:
- التطرق إلى ظاهرة معوقات الاتصال بالمنظمة ومحاولة تحسين هذه العملية.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة.
- إظهار أهمية العلاقة المهنية والاجتماعية بين عمال مختلف الفئات السوسيو مهنية.
- إظهار أهمية العمل التعاوني والقرارات الاستشارية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1 ابن منظور (2000): لسان العرب، دار صادر، ط 1، جزء 14، بيروت، لبنان.
- 2 اسعد يوسف (1992): الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 3 بوحنية قوي (2010): الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4 جادة سامر (2008): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5 جمال مجاهد وآخرون (2010): مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية لنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر.
- 6 حجازي مصطفى (1990): الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 7 حريم حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 1 ، دار مكتبة الحامد، الأردن.
- 8 حريم حسين (2010): مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن.
- 9 الحسنسي السيد (1983): النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 4، مصر.
- 10 خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود (2007): نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 11 - خياط يوسف: لسان العرب، المحيط للعلامة ابن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد 3، دار لسان العرب، ط2، بيروت، لبنان.
- 12 - رونالد ريجيو (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 13 - سعيد يس عامر (1986): الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 14 - سلاطنية بالقاسم وقيرة اسماعيل (2008): التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور المفهوم، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 15 - السيد سميرة (1997): مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.



- 16 - شعبان فرج (2009): الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 17 - عبد الباري و محفوظ جودة (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ط1، عمان، الأردن.
- 18 - العبد الله مي (2006): نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان.
- 19 - عقيلي عمر وصفي وقيس علي عبد المؤمن (1994): المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 20 - علي فلاح الزعبي (2010): الاتصالات التسويقية مدخل منهجي، تطبيقي، ط1، عمان، الأردن.
- 21 - علي بن هانية وآخرون (1991): القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنش، الجزائر.
- 22 - علي محمد عبد العزيز درويش (2005): تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة تأليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 23 - العناتي ختام والعياصرة علي (2007): الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24 - اللوزي موسى (1999): التطوير التنظيمي سياسات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن.
- 25 - محمد الأبشيهي محمد يوسف (2012): بناء الاتصال الشخصي والجماهيري في الإعلام مني، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 26 - المزاهرة منال هلال (2014): مناهج البحث العلمي، ط1، دار المسيرة عمان.
- 27 - المعاني ايمن عودة (1996): الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، الطبعة1، الأردن.
- 28 - منصور حسن (2004): الانتماء والإغتراب، دار جرش للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
- 29 - منصور حسن (2004): الانتماء والإغتراب، دار جرش للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- 30 - نادي عدون ناصر (2004): الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 31 - نعيم ابراهيم الظاهر (2011): الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن.
- 32 - هادي نهر و أحمد محمود الخطيب ( 2009 ) : إدارة الاتصال و التواصل النظريات العملية الوسائط الكفايات، عالم الكتب الحديثة، أريد، الأردن.
- 33 - هاني عبد الرحمن والطويل صالح (2011): الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل لنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.

34 - وصفي كساسية (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1 بن حملة عماد (2021): معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستومتشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- 2 بوقردون فريدة وبوتاتة ياسمينه (2015): معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
- 3 زايد علاء (1994): اثر تدريس وحدة مقترحة في تاريخ مصر عبر العصور على تحسين مفهوم الانتماء لدى طلاب قسم اللغات الاجنبية، القسم العلمي لكلية التربية، بحوث المؤتمر السنوي الأول للتعليم الجامع في مصر، جامعة عين الشمس، مصر.
- 4 سلامة انتصار (2003): درجة الانتماء والوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- 5 سليمان سارة وشنوف روميصة (2022): دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي، مذكرة ماستر منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- 6 عبد العزيز عبد المنعم عبده حسنين (1989): تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الولاء للوطن، لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين الشمس، مصر.
- 7 عسيلة عزات (2000): القيم وعلاقتها بالانتماء لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- 8 علي الحوات (1998): النظرية الاجتماعية، منشورات مالطا.
- 9 عناب اميمة (2014): معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة، مذكرة ماجستير منشورة، شعبة علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- 10 - عورتاني مأمون (2002): العلاقة بين الولاء الوظيفي والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- 11 - لطفي سامية (1998): العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدى المكفوفين، الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- 12 - المطيري نائف (2006): العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.

#### ثالثا: المجلات

- 1 بغدادود راضية (2020): اثر التمكين الاداري تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 11، عدد 2، جامعة اكي محند، البويرة، الجزائر.
- 2 حمزة جمال (1995): التعليم بالغات الاجنبية وانتماء التلاميذ (رؤية نفسية)، مجلة علم النفس، القاهرة، مصر.
- 3 الساسي عيساوي (2018): قراءة تحليلية لمقاربات الانتاء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحثين في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 5، جامعة باحيمخطار، عنابة، الجزائر.
- 4 عواد يوسف (2012): الانتماء الوظيفي لدى الاخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد 2، جامعة القدس، فلسطين.

#### رابعا: الانترنت

- 1 ابو زعيتر علا (2010): الأنا والمسؤولية، رسالة منشورة على الموقع الإلكتروني [www.2011.alafdal.net](http://www.2011.alafdal.net)
- 2 تودة عبد الله جاد (2007): الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، الموقع الإلكتروني لبصائر المعرفة.

#### خامسا: المراجع الأجنبية

- 1- Carry and DenekTomington( 1979 ): Strategies for relieving Stress work, Personnel Management.
- 2- Davis Keith and Newstrom John ( 1985 ): Human behavior at work organizational behavior, the MCGraw Hill Book company, New York.

- 3- FadiFarhat et Rami Nouaima (2007): The Major Dictionary English – Arabic, Dar Al Kotob Al Ilmyah Beirut, Lebanon.
- 4- Gregersen H and Stewart ( 1992 ): Antecedents too Commitment Too apparent Company and foreign operation, Academy of Management Journal.
- 5- Grimaldiyvan (2005): démarches qualité et identité professionnelle en conflit, l'harmattan.
- 6- Haravama (2002): T. construction des identités professionnelles des infirmières en france et au japon, versailles – st yvelines, consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2002vers011s>.
- 7- Jacques Emile Bertrand: Psychologie de la Communication, Theorie et Pratique.
- 8- Lorceriefrancoise (2003): l'école et le défi ethnique, éducation et intégration, édition esfediteur.
- 9- Mowday R and Steers ( 1982 ): Employee – organization linkages, New York Academic Press.
- 10- Porter L.W. And Steers R. M ( 1974 ): Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology.
- 11- Rozenholtz( 1990 ): Workplace conditions that affect teacher quality and commitment, teacher induction programs, The Elementary School Journal.
- 12- Susanfiske (2008): psychologie ie sociale, de boeck supérieur traduit par valérieprovost, sophie huvzhues des pointes.

الملاحق

الملحق رقم 01: طلب تسهيل المهمة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس رقم 01.52.1

مستغانم: 01 - 12 - 2022

الى السيد: د. بن عبد الوهاب... مؤسسة الاسمنت ومشتقاته  
الشلف

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبة السنة... (P.R.H.) الأتية أسماؤهم للقيام ببحث ميداني بمؤسستكم بتاريخ من 01.02.2022 الى 05.03.2022

الاستاذ المؤطر:

الطالب (ة):

د. قيسن للدعير  
Kenniche Saïd

1- بن عبد الوهاب...  
2-  
3-

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير



D. KLOUCHE  
ج. كلوش





الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع  
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

• Région de Blida •

Concessions de Distribution de Chlef  
Direction de Distribution de Chlef

N° ..... 459 .....  
Année ..... 01/2023

Direction De la Concession Chlef

**CONVENTION DE STAGE PRATIQUE**

ENTRE, LA STRUCTURE DE FORMATION REPRESENTEE PAR :

MR : BOUTLIDJA Ramdane

FONCTION : Doyen de Faculté

STRUCTURE DE FORMATION : FACULTE DES SCIENCES HUMAINES

SIEGE : UNIVERSITE ABDELHAMD BEN BADIS; Mostaganem

D'UNE PART,

ET L'UNITE REPRESENTEE PAR :

MR : BRAHIM MAZARI MOHAMED

FONCTION : CHEF DE DIVISION RESSOURCES HUMAINES

UNITE : DIRECTION DE DISTRIBUTION CHLEF

D'AUTRE PART

Il a été convenu ce qui suit :

**Sonelgaz-Distribution**, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Région de Blida- Concessions / Direction de Distribution Chlef - RC 02/79-08 54 55 پ 06  
Adresse : Hay el houria Chlef / Tél : 027-77-12-15/10-15 - Fax : 027-77-15-96 ;92-75  
Société du groupe Sonelgaz

**ARTICLE 1 :** La présente convention établie conformément aux dispositions de la circulaire N°101/DR/CIR en date du 08.11.1993 relative au parrainage dans l'entreprise, a pour objet de définir :

- Les relations entre l'unité et la structure de formation .
- Les conditions de réalisation de l'activité
- Les dispositions de règlement des griefs et des différends qui peuvent survenir entre les deux parties.

**ARTICLE 2 :** L'unité concernée est chargée d'assurer

- La formation pratique des stagiaires.
- La mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activité parrainage(transport.logistique....)

**ARTICLE 3 :** L'unité concernée est chargée du suivi administratif de l'activité parrainage, aux plans de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisation du programme prévu dans de bonnes conditions.

**ARTICLE 4 :** L'unité autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils pédagogiques, réunions de coordination, soutenances de mémoires organisés par les structures de formation.

**ARTICLE 5 :** L'unité arrête, d'un commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage effectif de l'action de parrainage, la liste des parrains et des stagiaires ainsi que les lieux, durée et période de déroulement des phases pratiques.

**ARTICLE 6 :** l'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont présidé à sa désignation et de dans les cas ci-après :

- Non respect des engagements de parrainage,
- Absence de longue durée,

**ARTICLE 7 :** l'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

**ARTICLE 8 :** la structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques nécessaires (guide du parrain etc...).

**ARTICLE 9 :** La structure de formation est chargée du suivi pédagogique du parrain dans le cadre des regroupements et des visites périodiques dans les unités.

**ARTICLE 10 :** la structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogique à l'intention des parrains.



**ARTICLE 11** : la structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour parrains pour animer dans les centres de formation etc.).

**ARTICLE 12** : toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêtée d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

**ARTICLE 13** : En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

**ARTICLE 14** : chacune des parties peut dénoncer tout ou une partie des dispositions de la présente convention dans le cas du non-respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

**ARTICLE 15** : la présente convention est établie à titre ponctuel et individuel en faveur de l'Etudiant : **BRAHIM MAZARI Fayçal** né le **07/12/1999** à **Ouled Ben Abdelkader**, inscrit en 2<sup>ème</sup> année Master Spécialité : **Gestion des Ressources Humaines**.

**ARTICLE 16** : la présente convention est conclue pour une durée de trois (03) mois à dater du **25/12/2022** au **31/03/2023**

SIGNATURE DE LA STRUCTURE  
DE FORMATION



SIGNATURE DE L'UNITE  
DE PARRAINAGE



جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

ماسـتر مهني تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان بعنوان:  
معوقات الإتصال و علاقتها بالانتماء التنظيمي

أخي الموظف, أختي الموظفة

تحية عطرة وبعد

في إطار قيامي بتحضر مذكرة لنيل شهادة ماستر مهني في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والتي أصبو من خلالها إلى معرفة العلاقة بين معوقات الإتصال والانتماء التنظيمي أتمس منكم ملئ هذه الإستمارة بموضوعية وذلك من خلال وضع علامة (x) بالخانة التي تناسب اجوبتكم وأحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون غاية في السرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: المعلومات الفردية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  من 45 إلى 55 سنة  أكثر من 55 سنة
- 3- الوضعية الاجتماعية: متزوج  غير متزوج
- 4- سنوات العمل: من 1 إلى 10 سنة  من 10 إلى 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة  أكثر من 30 سنة
- 5- المستوى العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

ما هي معوقات الإتصال في منطمتك برأيك ؟

| رقم<br>البند | البند                                        | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--------------|----------------------------------------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|
| 01           | قلة الثقة بين الزملاء                        |                      |              |       |       |               |
| 02           | صعوبة الإتصال بالإدارة                       |                      |              |       |       |               |
| 03           | التردد عند مواجهة الآخرين                    |                      |              |       |       |               |
| 04           | صعوبة التفكير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين    |                      |              |       |       |               |
| 05           | الشعور بالضيق عند الإتصال بأحد الرؤساء       |                      |              |       |       |               |
| 06           | الضغط النفسي أثناء العمل                     |                      |              |       |       |               |
| 07           | قصور في تأويل ما يقوله الآخرون               |                      |              |       |       |               |
| 08           | اختلاف فهم الأفراد للمعاني                   |                      |              |       |       |               |
| 09           | الشعور بأن الزملاء لا يفهموني                |                      |              |       |       |               |
| 10           | عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون               |                      |              |       |       |               |
| 11           | الانفراد في اتخاذ القرارات                   |                      |              |       |       |               |
| 12           | صعوبة الإتصال بالإدارة                       |                      |              |       |       |               |
| 13           | عدم تحديد الصلاحيات                          |                      |              |       |       |               |
| 14           | عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات     |                      |              |       |       |               |
| 15           | عدم تحديد المسؤوليات                         |                      |              |       |       |               |
| 16           | لا تؤدي الاجتماعات الغرض الذي وضعت لأجله     |                      |              |       |       |               |
| 17           | هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء            |                      |              |       |       |               |
| 18           | الإعلانات لا تصاغ بشكل واضح                  |                      |              |       |       |               |
| 19           | لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب |                      |              |       |       |               |
| 20           | لا تتم عملية الإتصال وفقا للتسلسل التنظيمي   |                      |              |       |       |               |
| 21           | الاختلاف في اتجاهات الأفراد                  |                      |              |       |       |               |
| 22           | صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين                 |                      |              |       |       |               |
| 22           | الفوارق في الرتب العلمية                     |                      |              |       |       |               |
| 24           | تسلط الرؤساء                                 |                      |              |       |       |               |
| 25           | افتقار الأفراد لمهارات الإتصال               |                      |              |       |       |               |
| 26           | الصراعات بين الأفراد                         |                      |              |       |       |               |
| 27           | ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة             |                      |              |       |       |               |
| 28           | غياب التشجيع على الإتصال                     |                      |              |       |       |               |
| 29           | صعب مواجهة الرؤساء في العمل                  |                      |              |       |       |               |
| 30           | انتشار الحكم على الآخر في العمل              |                      |              |       |       |               |

الملحق رقم 04 : استبيان الانتماء التنظيمي:

| رقم البند | البند                                                                                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01        | اشعر بالرغبة في بذل مجهود اكبر لتحقيق اهداف المنظمة                                    |                |           |       |       |            |
| 02        | اعطني هذه المنظمة احسن ماعندي في أسلوب أداء العمل                                      |                |           |       |       |            |
| 03        | يساعدني جو العمل على بذل اقصى مااستطيع من مجهود                                        |                |           |       |       |            |
| 04        | اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة التي اعمل بها                       |                |           |       |       |            |
| 05        | اقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية                                                   |                |           |       |       |            |
| 06        | يسعدني ان يلتحق ابنائي بالعمل المنظمة                                                  |                |           |       |       |            |
| 07        | اتقيد بالانظمة المعمول بها في المنظمة                                                  |                |           |       |       |            |
| 08        | أرى ان قيمتي تتفق مع قيم المنظمة                                                       |                |           |       |       |            |
| 09        | انا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب                                              |                |           |       |       |            |
| 10        | اقبل أي عمل اكلف به من قبل المنظمة حتى ضمن استمرارية عملي بها                          |                |           |       |       |            |
| 11        | اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لمعظم الزملاء                                               |                |           |       |       |            |
| 12        | يفهمني زملائي ويتفهمون موافقي                                                          |                |           |       |       |            |
| 13        | اجد الاصغاء الكامل عند الحديث من الزملاء                                               |                |           |       |       |            |
| 14        | نعمل في جو من الاحترام المتبادل والتقدير بين الزملاء                                   |                |           |       |       |            |
| 15        | اشعر انني قريب من الزملاء                                                              |                |           |       |       |            |
| 16        | امثل مع الزملاء فريقا متحدا                                                            |                |           |       |       |            |
| 17        | تربطني رابطة قوية بالزملاء, واتلقى المساندة من طرفهم                                   |                |           |       |       |            |
| 18        | يسعدني ان أكون دائما مع الزملاء                                                        |                |           |       |       |            |
| 19        | اشعر بأنهم اصدقائي                                                                     |                |           |       |       |            |
| 20        | اشعر بأنهم عائلتي الثانية                                                              |                |           |       |       |            |
| 21        | اعتبر منصبي (اطار/ منفذ) مركز قوة لي عند الإدارة العليا وفي المنظمة عموما              |                |           |       |       |            |
| 22        | لا احتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا.                                           |                |           |       |       |            |
| 23        | اشعر بأن مركزي ممتاز في المنظمة لكوني (اطار/ منفذ) وليس لان دخلي هو الأفضل او لشيء آخر |                |           |       |       |            |
| 24        | كوني (اطار/ منفذ) يجعلني احضى باحترام وتقدير الإدارة العليا في المنظمة                 |                |           |       |       |            |
| 25        | كوني (اطار/ منفذ) يجعلني احضى باحترام وتقدير الزملاء الآخرين                           |                |           |       |       |            |
| 26        | علاقاتي مع الزملاء طيبة وقوية                                                          |                |           |       |       |            |
| 27        | يسود الحوار والانفتاح بيننا كزملاء, ونقبل آراء بعضنا دون تنازع او عنف                  |                |           |       |       |            |
| 28        | اختلاف التخصصات وتمايز الأدوار في المنظمة امر إيجابي يجعلنا نتعاون ونتكامل             |                |           |       |       |            |
| 29        | القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة ولا يمكن العمل في ظلها                                |                |           |       |       |            |
| 30        | مهمة القيادة الإدارية في المنظمة هي توفير المساعدة للعامل في أداء عمله وليس مراقبته    |                |           |       |       |            |

### الملحق رقم 05: مخرجات الدراسة الاستطلاعية

الجنس

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 22        | 57,9        | 57,9               | 57,9               |
| أنثى       | 16        | 42,1        | 42,1               | 100,0              |
| Total      | 38        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنة 35 إلى 25 من | 4         | 10,5        | 10,5               | 10,5               |
| سنة 45 إلى 35 من        | 18        | 47,4        | 47,4               | 57,9               |
| سنة 55 إلى 45 من        | 15        | 39,5        | 39,5               | 97,4               |
| سنة 55 من أكثر          | 1         | 2,6         | 2,6                | 100,0              |
| Total                   | 38        | 100,0       | 100,0              |                    |

الاجتماعية الوضعية

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide متزوج | 33        | 86,8        | 86,8               | 86,8               |
| متزوج غير    | 5         | 13,2        | 13,2               | 100,0              |
| Total        | 38        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمل اسنوات

|                          | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات 10 إلى 1 من | 10        | 26,3        | 26,3               | 26,3               |
| سنة 20 إلى 10 من         | 18        | 47,4        | 47,4               | 73,7               |
| سنة 30 إلى 20 من         | 9         | 23,7        | 23,7               | 97,4               |
| سنة 30 من أكثر           | 1         | 2,6         | 2,6                | 100,0              |
| Total                    | 38        | 100,0       | 100,0              |                    |

العلمي المستوى

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide متوسط | 2         | 5,3         | 5,3                | 5,3                |
| ثانوي        | 7         | 18,4        | 18,4               | 23,7               |
| جامعي        | 29        | 76,3        | 76,3               | 100,0              |
| Total        | 38        | 100,0       | 100,0              |                    |

صدق استبيان معوقات الاتصال

Corrélations

|                           |                        | الاتصال معوقات | الاتصال معوقات النفسية | الاتصال معوقات التنظيمية | الاتصال معوقات الاجتماعية |
|---------------------------|------------------------|----------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| الاتصال معوقات            | Corrélation de Pearson | 1              | ,741**                 | ,891**                   | ,834**                    |
|                           | Sig. (bilatérale)      |                | ,000                   | ,000                     | ,000                      |
|                           | N                      | 38             | 38                     | 38                       | 38                        |
| النفسية الاتصال معوقات    | Corrélation de Pearson | ,741**         | 1                      | ,447**                   | ,550**                    |
|                           | Sig. (bilatérale)      | ,000           |                        | ,005                     | ,000                      |
|                           | N                      | 38             | 38                     | 38                       | 38                        |
| التنظيمية الاتصال معوقات  | Corrélation de Pearson | ,891**         | ,447**                 | 1                        | ,599**                    |
|                           | Sig. (bilatérale)      | ,000           | ,005                   |                          | ,000                      |
|                           | N                      | 38             | 38                     | 38                       | 38                        |
| الاجتماعية الاتصال معوقات | Corrélation de Pearson | ,834**         | ,550**                 | ,599**                   | 1                         |
|                           | Sig. (bilatérale)      | ,000           | ,000                   | ,000                     |                           |
|                           | N                      | 38             | 38                     | 38                       | 38                        |

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

### صدق استبيان الانتماء التنظيمي:

#### Corrélations

|                              |                        | التنظيمي الانتماء | المؤسسة إلى الانتماء كهيئة | المؤسسة إلى الانتماء كجماعة | الجماعة إلى الانتماء المهنية |
|------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| التنظيمي الانتماء            | Corrélation de Pearson | 1                 | ,890**                     | ,921**                      | ,915**                       |
|                              | Sig. (bilatérale)      |                   | ,000                       | ,000                        | ,000                         |
|                              | N                      | 38                | 38                         | 38                          | 38                           |
| كهيئة المؤسسة إلى الانتماء   | Corrélation de Pearson | ,890**            | 1                          | ,705**                      | ,720**                       |
|                              | Sig. (bilatérale)      | ,000              |                            | ,000                        | ,000                         |
|                              | N                      | 38                | 38                         | 38                          | 38                           |
| كجماعة المؤسسة إلى الانتماء  | Corrélation de Pearson | ,921**            | ,705**                     | 1                           | ,792**                       |
|                              | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000                       |                             | ,000                         |
|                              | N                      | 38                | 38                         | 38                          | 38                           |
| المهنية الجماعة إلى الانتماء | Corrélation de Pearson | ,915**            | ,720**                     | ,792**                      | 1                            |
|                              | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000                       | ,000                        |                              |
|                              | N                      | 38                | 38                         | 38                          | 38                           |

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

### معامل الثبات لمقياس معوقات الاتصال

#### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 38 | 100,0 |

|                     |    |       |
|---------------------|----|-------|
| Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 38 | 100,0 |

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

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,814              | 30                |

معامل الثبات لمقياس الانتماء التنظيمي

**Récapitulatif de traitement des observations**

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 38 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 38 | 100,0 |

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

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,942              | 30                |

الملحق رقم 06: مخرجات الدراسة الأساسية

Statistiques

|   |           | الجنس | العمر | الاجتماعية الوضعية | العمل اسنوات | العلمي المستوى |
|---|-----------|-------|-------|--------------------|--------------|----------------|
| N | Valide    | 60    | 60    | 60                 | 60           | 60             |
|   | Manquante | 0     | 0     | 0                  | 0            | 0              |

الجنس

|        |      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر  | 38        | 63,3        | 63,3               | 63,3               |
|        | أنثى | 22        | 36,7        | 36,7               | 100,0              |
| Total  |      | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|        |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 35 إلى 25 من | 6         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
|        | سنة 45 إلى 35 من | 28        | 46,7        | 46,7               | 56,7               |
|        | سنة 55 إلى 45 من | 24        | 40,0        | 40,0               | 96,7               |
|        | سنة 55 من أكثر   | 2         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total  |                  | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

الاجتماعية الوضعية

|        |           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | متزوج     | 53        | 88,3        | 88,3               | 88,3               |
|        | متزوج غير | 7         | 11,7        | 11,7               | 100,0              |
| Total  |           | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمل اسنوات

|        |                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنوات 10 إلى 1 من | 15        | 25,0        | 25,0               | 25,0               |
|        | سنة 20 إلى 10 من  | 29        | 48,3        | 48,3               | 73,3               |
|        | سنة 30 إلى 20 من  | 14        | 23,3        | 23,3               | 96,7               |
|        | سنة 30 من أكثر    | 2         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total  |                   | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |



العلمي المستوى

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide متوسط | 4         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| ثانوي        | 12        | 20,0        | 20,0               | 26,7               |
| جامعي        | 44        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total        | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

Corrélations

|                   |                        | الاتصال معوقات | التنظيمي الانتماء |
|-------------------|------------------------|----------------|-------------------|
| الاتصال معوقات    | Corrélacion de Pearson | 1              | ,009              |
|                   | Sig. (bilatérale)      |                | ,948              |
|                   | N                      | 60             | 60                |
| التنظيمي الانتماء | Corrélacion de Pearson | ,009           | 1                 |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,948           |                   |
|                   | N                      | 60             | 60                |

Corrélations

|                            |                        | النفسية الاتصال معوقات | كهيئة المؤسسة إلى الانتماء |
|----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|
| النفسية الاتصال معوقات     | Corrélacion de Pearson | 1                      | ,004                       |
|                            | Sig. (bilatérale)      |                        | ,976                       |
|                            | N                      | 60                     | 60                         |
| كهيئة المؤسسة إلى الانتماء | Corrélacion de Pearson | ,004                   | 1                          |
|                            | Sig. (bilatérale)      | ,976                   |                            |
|                            | N                      | 60                     | 60                         |

ANOVA à 1 facteur

الاتصال معوقات

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 4155,947         | 3   | 1385,316           | 4,102 | ,011          |
| Intra-groupes | 18909,987        | 56  | 337,678            |       |               |
| Total         | 23065,933        | 59  |                    |       |               |

ANOVA à 1 facteur

الاتصال معوقات

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 4155,947         | 3   | 1385,316           | 4,102 | ,011          |
| Intra-groupes | 18909,987        | 56  | 337,678            |       |               |
| Total         | 23065,933        | 59  |                    |       |               |

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: الاتصال معوقات

LSD

| العمل اسنوات (I)  | العمل اسنوات (J)  | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Signification | Intervalle de confiance à 95% |                  |
|-------------------|-------------------|------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|------------------|
|                   |                   |                              |                 |               | Borne inférieure              | Borne supérieure |
| سنوات 10 إلى 1 من | سنة 20 إلى 10 من  | -20,04828*                   | 5,84431         | ,001          | -31,7558                      | -8,3407          |
|                   | سنة 30 إلى 20 من  | -15,95714*                   | 6,82875         | ,023          | -29,6368                      | -2,2775          |
|                   | سنة 30 من أكثر    | -6,60000                     | 13,83297        | ,635          | -34,3108                      | 21,1108          |
| سنة 20 إلى 10 من  | سنوات 10 إلى 1 من | 20,04828*                    | 5,84431         | ,001          | 8,3407                        | 31,7558          |
|                   | سنة 30 إلى 20 من  | 4,09113                      | 5,98030         | ,497          | -7,8888                       | 16,0711          |
|                   | سنة 30 من أكثر    | 13,44828                     | 13,43441        | ,321          | -13,4641                      | 40,3606          |
| سنة 30 إلى 20 من  | سنوات 10 إلى 1 من | 15,95714*                    | 6,82875         | ,023          | 2,2775                        | 29,6368          |
|                   | سنة 20 إلى 10 من  | -4,09113                     | 5,98030         | ,497          | -16,0711                      | 7,8888           |
|                   | سنة 30 من أكثر    | 9,35714                      | 13,89097        | ,503          | -18,4698                      | 37,1841          |
| سنة 30 من أكثر    | سنوات 10 إلى 1 من | 6,60000                      | 13,83297        | ,635          | -21,1108                      | 34,3108          |
|                   | سنة 20 إلى 10 من  | -13,44828                    | 13,43441        | ,321          | -40,3606                      | 13,4641          |
|                   | سنة 30 إلى 20 من  | -9,35714                     | 13,89097        | ,503          | -37,1841                      | 18,4698          |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Statistiques de groupe

|                   | الجنس | N  | Moyenne  | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-------------------|-------|----|----------|------------|-------------------------|
| الانتماء التنظيمي | ذكر   | 38 | 97,9211  | 24,43235   | 3,96345                 |
|                   | أنثى  | 22 | 104,6364 | 9,75678    | 2,08015                 |

### Test d'échantillons indépendants

|                   | Hypothèse de variances égales | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |     |                   |                    |                       |                                              |            |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|-----|-------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------|------------|
|                   |                               | F                                          | Sig. | t                                | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                   |                               |                                            |      |                                  |     |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| الانتماء التنظيمي |                               | 7,921                                      | ,007 | -1,230                           | 58  | ,224              | -6,71531           | 5,45933               | -17,64335                                    | 4,21273    |

|                                 |  |  |        |        |      |          |         |           |         |
|---------------------------------|--|--|--------|--------|------|----------|---------|-----------|---------|
| Hypothèse de variances inégales |  |  | -1,500 | 53,093 | ,139 | -6,71531 | 4,47616 | -15,69298 | 2,26235 |
|---------------------------------|--|--|--------|--------|------|----------|---------|-----------|---------|

الملحق رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، الشلف

