



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم اجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم اجتماع
الرقم التسلسلي:/2024
رقم التسجيل:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

إشراف الدكتور:
- شبيلي وهيبة

إعداد الطالبة:
- وليد ربيحة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

قال تعالى : ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ الإسراء 24
الحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إكمال هذا البحث ولهذا فإني
أهدي هذا العمل إلى الذي قال فيهما تعالى : واخفض لهما جناح الذل كما
ربياني صغيرا.

إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها أُمي أطال الله في عمرها وإلى سندي
في الحياة أبي اطال الله في عمره إلى من أتمنى لهم من أعماق قلبي
النجاح، السعادة، والإستقرار إخوتي وإخواتي.
كل طلبة ماستر 02 علم الاجتماع تنظيم وعمل وإلى كل من يعرفني
وإلى كل من تعلم وعلم.

ربيحة

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾﴾

سورة النمل الآية 19.

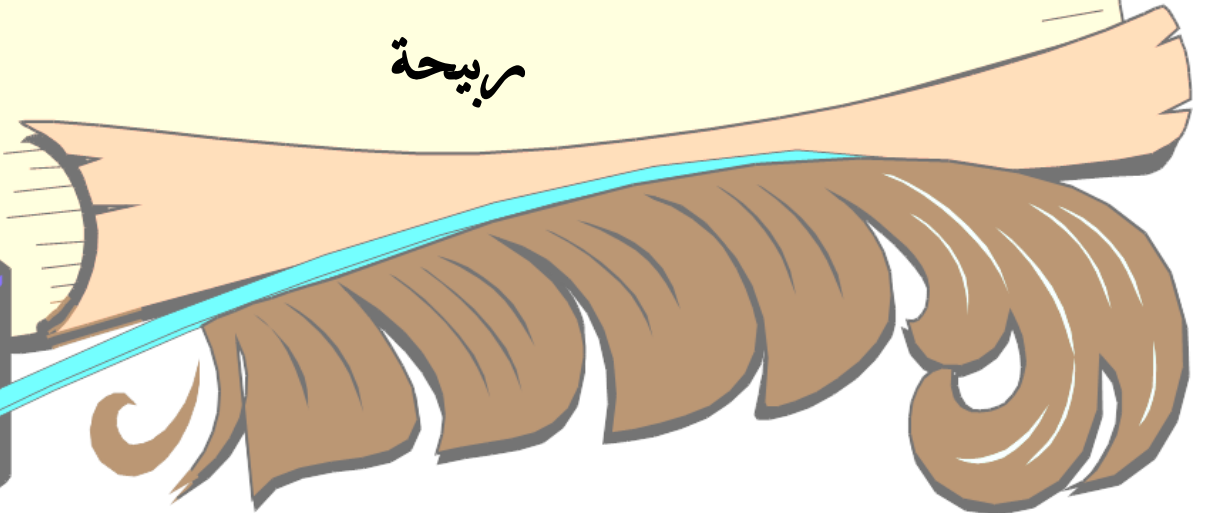
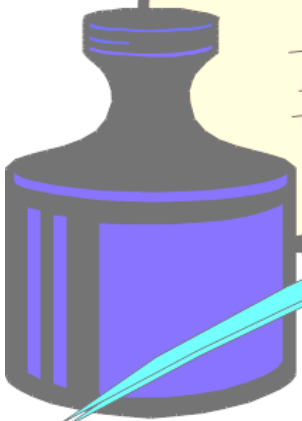
وقال ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

ونحن نظوي صفحة من صفحات الحياة ونخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية مودعين هذا الصرح الذي احتوانا طوال مسامرنا الدراسي.

فإنه لا بد لنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الاستاذ الفاضل الدكتور "شبيلي وهيبه" التي وافقت بقبولها الاشراف على بحثنا هذا والتي منحت من وقتها الثمين ومعرفتها وخبرتها الواسعة التي شككت إضافة كبيرة لبحثنا، فقد كانت المنارة التي استندنا إليها طوال عملنا هذا، لذلك نسأل الله أن يطيل عمرها ويجازيها خير الجزاء.

كما لا ننسى الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين تشرفنا بالدراسة لديهم طوال هذا المسار والذي دام سنة كاملة.

مريحة



فهرس المحتويات:

الصفحة	بسملة
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
أب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
03	1. اشكالية الدراسة
04	2. أهمية الدراسة وأسباب اختيار موضوعها
05	3. أهداف الدراسة
05	4. فرضيات الدراسة
06	5. تحديد مفاهيم الدراسة
09	6. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة
12	1. الاتصال التنظيمي
12	1. ماهية الاتصال التنظيمي
12	1.1. خصائص الاتصال التنظيمي
12	1.2. أهداف الاتصال التنظيمي
13	1.3. مبادئ الاتصال التنظيمي
13	2. أشكال وآليات الاتصال التنظيمي
13	2.2. اشكال الاتصال التنظيمي
14	3.2. أساليب الاتصال التنظيمي
14	4.2. معوقات الاتصال التنظيمي
15	3. نظريات الاتصال التنظيمي
15	1.3. نظرية ماكس فيبر
16	2.3. نظرية تالكوت بارسونز

16	3.3. نظرية Z وليام أوشي
18	II. الثقة التنظيمية
18	1. ماهية الثقة التنظيمية
18	1.1. أهمية الثقة التنظيمية
18	2.1. أنواع الثقة التنظيمية
19	3.1. قواعد الثقة التنظيمية
19	2. آليات الثقة التنظيمية
19	1.2. أبعاد الثقة التنظيمية
20	2.2. أساليب الثقة التنظيمية
20	3. مصادر الثقة التنظيمية
21	4. نظريات الثقة التنظيمية
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية	
24	I. مجالات الدراسة
24	II. منهج الدراسة
25	III. أدوات جمع البيانات
27	IV. مجتمع البحث
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
29	I. بيانات الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين
33	II. بيانات متعلقة بعلاقة أساليب الاتصال التنظيمي بالثقة في المشرفين والزلاء
54	III. بيانات متعلقة بعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي بالثقة في الادارة العليا
59	IV. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية
64	V. النتائج العامة للدراسة
68	خاتمة

70	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	الجدول رقم (1) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	1
30	الجدول رقم (2) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	2
31	الجدول رقم (3) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	3
32	الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير أقدمية العمل في المؤسسة.	4
33	الجدول رقم (5) يبين: علاقة التعليمات الشفوية بتشجيع المشرفين للعمال على تحمّل المسؤولية.	5
34	جدول رقم(6) يوضح: مدى استخدام المبحوثين لاتصال الشفوي	6
35	الجدول رقم (7) يبين: علاقة استخدام الاتصال الشفوي للعمال بمدى اعتمادهم على مشرفيهم في الحصول على المساعدة في حالة وجود صعوبات.	7
36	الجدول رقم (8) يبين: علاقة الاتصال الشفوي باهتمام المشرفين باحتياجات العمال وانشغالاتهم.	8
37	الجدول رقم (9) يبين: علاقة وصول التعليمات الشفوية في وقتها المحدد مع تشجيع المشرفين على التعاون مابين العمال.	9
38	الجدول رقم (10) يبين: علاقة وصول التعليمات الشفوية كاملة على حرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني.	10
39	الجدول رقم (11) يبين: أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة.	11
40	الجدول رقم (12) يبين: علاقة أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة بتقديم الزملاء المساعدة.	12
41	الجدول رقم (13) يبين: يوضح علاقة استخدام العمال للاتصال الكتابي على تصرفهم وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة.	13
42	الجدول رقم (14) يبين: أساليب الاتصال الكتابي.	14
43	الجدول رقم (15) يبين : علاقة اعتماد العمال على الإتصال الكتابي بحرية تحدث الزملاء حول مشاكلهم الخاصة.	15
44	الجدول رقم (16) يبين: علاقة وصول معلومات الكتابي في الوقت المحدد بالثقة في	16

	تفويض الزملاء للقيام بعمل نيابة عنهم.	
45	الجدول رقم (17) يبين: وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة.	17
46	الجدول رقم (18) يبين: علاقة وسائل الاتصال الإلكتروني التي تعتمدھا المؤسسة بسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.	18
47	الجدول رقم (19) يبين: علاقة مدى اعتماد المبحوثين على الاتصال الإلكتروني بتقديم الإدارة الدعم التنظيمي لهم	19
48	الجدول رقم (20) يبين: علاقة وصول معلومات الاتصال الإلكتروني في الوقت المحدد بتطبيق الإدارة لنظام حوافز منصف	20
49	الجدول رقم (21) يبين: أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة.	21
50	الجدول رقم (22) يبين: علاقة أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة بقيام الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	22
51	الجدول رقم (23) يبين: أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات.	23
52	الجدول رقم (24) يبين: علاقة أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات بتقدير الإدارة لاسهامات وجهود العاملين.	24
53	الجدول رقم (25) يبين: أسلوب الاتصال المفضل لدى العمال.	25
54	الجدول رقم (26) يبين: علاقة أسلوب الاتصال المفضل بسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا للفهم المشترك	26
55	الجدول رقم (27) يبين: علاقة العوائق التقنية التي تعرقل سير الاتصال بسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.	27
56	الجدول رقم (28) يبين: علاقة العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للاتصال بتقديم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين	28
57	الجدول رقم (29) يبين: علاقة وجود عوائق شخصية تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة بتطبيق الإدارة نظام حوافز منصف.	29

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الشكل رقم (1) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	.1
30	الشكل رقم (2) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	.2
31	الشكل رقم (3) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	.3
32	الشكل رقم (4) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير العمل في المؤسسة.	.4

مقدمة

مقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي، ومن أجل مواكبة سرعة العصر والمنافسة، اتجهت المنظمات إلى دراسة السلوك داخل التنظيمات، مع التركيز على كافة محدداته الفردية والجماعية والتنظيمية، من أجل فهم ومراقبة السلوك، ومن خلال إجراء التنبؤات من خلال الاستفادة من جميع القدرات البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية لتمكين البحث العلمي الذي يمكن أن يكشف عن السلوك التنظيمي الذي يحدث في المنظمات.

ومن بين هذه السلوكيات التنظيمية نجد موضوع الاتصال التنظيمي الذي يعد الشريان الرئيسي لكل منظمة لما له من دور في إيصال المعلومات اللازمة لتحقيق أداء أفضل، ومنه ينشأ الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال تطوير مهارات الاتصال لديه بما يضمن فعالية عملية الاتصال تعتمد على مفهوم إيصال المعلومات بسرعة وسهولة وضمان التغذية الراجعة.

لا شك أن أي منظمة ترغب في تحقيق مستوى عالٍ من التزام موظفيها بقوانينهم ومهامهم التي تضمن أدائهم من خلال منحهم الثقة التنظيمية بحيث يتقن جميع رؤسائهم وزملائهم وإدارة المنظمة. مما ينعكس في مدى فهمهم أن القرارات التي تصدرها إدارة المنظمة هي القرارات الصحيحة لخدمة المنظمة تخدم مصالحهم وهذا ما يتضح لنا من خلال انتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

ولهذا نجد أن من الأهمية تطوير أساليب الإتصال والتغلب على المعوقات الاتصالية التي تعيق السير الحسن للاتصال داخل المنظمة، وتفعيل الاتصال ونقل الأفكار والمعلومات وتبادل الأفكار والآراء لإكسابهم ثقة الموظفين والمشرفين والإدارة وتحقيق أهداف المنظمة.

لهذا جاء موضوع دراستنا، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث جاءت مقسمة إلى جانبين نظري وتطبيقي، وقد تناولنا في الجانب النظري ما يلي:

الفصل الأول، جاء تحت عنوان الإطار العام للدراسة وتناولنا (إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، تحديد مصطلحات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة).

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل كل من متغير الاتصال التنظيمي، ومتغير الثقة التنظيمية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تناولنا في الفصل الثالث، والذي جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وقصد التعرف بموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة بالإضافة

إلى تحديد مجالات الدراسة، وتحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستعملة لجمع بيانات الجانب الإمبريقي.

الفصل الأول:
الاطار العام للدراسة

1. اشكالية الدراسة:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً جلياً، من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي خصوصاً، حيث يعتبر الاتصال خاصية وضرورة إنسانية منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، من خلال وجود انتماءات اجتماعية، لتشكل عملية الاتصال ضرورة حتمية في هذا الوجود الجمعي، ويعد الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها التفاعل والتفاهم بين الأفراد فيما بينهم، وذلك بانطلاق من مسلمة بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، حيث يعد الاتصال من بين الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنه فقد تخطى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، حيث يتنوع بتنوع هذه المنظمات، فمن خلاله يتم تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

ترتبط عملية الاتصال على اعتبارها خاصية مهمة في حياة الجماعات الإنسانية بحجم ونوع الجماعات التي ينتمي لها الفاعل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي. فهذا الأخير بالغ الأهمية في المنظمات، فعملية الاتصال هي الوسيلة لربط أعضاء ببعضهم البعض لتوصيل كافة، وربط بين كافة أجزاء التنظيم من خلال العلاقات الداخلية بين العاملين والأفراد والجماعات بتبادل المعارف والأفكار والمعلومات والآراء والاتجاهات، فالإتصال التنظيمي بمثابة العمود الفقري في تنظيم وفعالية المنظمة والمحافظة عليها ذلك أن الإتصال يؤدي دوره على الصعيد التنظيمي بحيث أن التنظيم هو جماعة من الأفراد تربطهم مصالح وقوانين وقواعد للقيام بالمهام المحددة الموجه لكل منهما بغرض تحقيق الأهداف، وهذه الأهداف يسهر على تطبيقها الإداريون والمشرفون والزملاء، وحتى يؤدي هؤلاء مهامهم وأدوارهم، فمن الضروري وجود جهاز اتصال فعال. يساهم في ربط العلاقات والتواصل بين أفراد المنظمة بالاعتماد على مختلف وسائل وأساليب العلمية الاتصالية سواء كان شفوي أو كتابي أو إلكتروني. وباعتبار أن الإتصال هو العنصر الحيوي بالمنظمة، فوجود معوقات تتعلق بقنوات الاتصال أول المرسل أو المستقبل للرسالة، وحتى إعطاء الوسائل التكنولوجية، فتوقف الأنترنيت المفاجئ مثلاً قد يعرقل وصول المعلومات في الوقت المحدد وغيرها من المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال بمهامه بفعالية في المنظمة وهو ما سينعكس لا محال على أداء الأفراد والمنظمة ككل، كما قد يؤدي ذلك إلى فقدان التفاعل داخل المنظمة الذي يعد أساس التفاهم بين العاملين والرؤساء وحتى بين الزملاء فيما بينهم

فالإتصال له أهمية تتجلى من خلال إيضاح رسالة وأهداف المنظمات من خلال تبادل المعارف والمعلومات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يلعب دوراً في تمكين الذات لدى العاملين، وخلق الاستجابة لديهم اتجاه المشرفين والمسؤولين بالإدارة العليا وحتى اتجاه زملائهم في العمل، فالأفراد داخل

المنظمات تتولد لديهم هذه الاتجاهات وقد تكون سلبية، هذا يعني تراجع ثقة المرؤوسين بتصرفات وقرارات المشرفين والرؤساء وحتى بالزملاء. في حين قد يترتب على غياب أحد مكونات الثقة تراجع الشعور بالأمان بالمنظمة نتيجة عدم قيام الاتصال بوظيفته فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة العامل والمشرف بأنفسهم، كما تعزز النجاحات لديهم وتدفعهم لنمو والتطور، كما أن الاتصال له تأثيرات في مشاعر العاملين والمشرفين، وذلك من خلال التعرف على آرائهم واقتراحاتهم حول التغيير أو التطوير من أجل تحسين أدائهم داخل المنظمة، كما يساعدهم الاتصال في التعبير عن مشاعرهم وحالاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإخفاقاتهم، ومن شأن ذلك يعمل على التوازن وتحقيق المطلوب.

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي علاقة الاتصال التنظيمي بالثقة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

ويمكن تجزئة هذا السؤال إلى سؤالين فرعيين كما يلي:

- ما هي علاقة أساليب الاتصال التنظيمي بالثقة بالمشرفين والزملاء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

- ما هي علاقة معوقات الاتصال التنظيمي بالثقة بالإدارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

II. أهمية الدراسة وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، كما يهدف إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المنظمة مما يساهم في زيادة التقاهم والثقة والتفاعلات الانسانية داخل المنظمة وبناء ثقة بين كل من الزملاء والمشرفين والادارة وتحسين العلاقات كما تساهم المنظمة باهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي ووسائله الحديثة ومحاولة وجود حلول لمعوقاته لبناء منظمة مستمرة وناجحة في تحقيق اهدافها وتحسين علاقاتها.

وعليه فقد كانت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هي:

1. اسباب ذاتية:

• رغبتى الذاتية وميولي حول دراسة هذا الموضوع وخاصة الاتصال التنظيمي؛

• الاستفادة منه مستقبلا في الحياة العملية.

2. أسباب موضوعية:

• أهمية ودور الاتصال داخل المنظمات باعتباره العمود الفقري للمنظمات؛

• دور عملية الاتصال في تعزيز الثقة التنظيمية بكل أبعادها؛

• أهمية الثقة وما تأخذه من مكانة في التنظيمات.

III. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الاتصال التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- التعرف على أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر اعتمادا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- التعرف على علاقة أساليب الاتصال التنظيمي بالثقة بالمشرفين والزملاء؛
- التعرف على أهم العوائق التي تعرقل سير عملية الاتصال بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين معوقات الاتصال بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالثقة بالإدارة.

IV. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

الفرضيات الفرعية:

- لأساليب الاتصال التنظيمي علاقة بالثقة بالمشرفين والزملاء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- لمعوقات الاتصال التنظيمي علاقة بالثقة بالإدارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

V. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

- لغة: اتصال بالشئ بمعناه التام، ولم ينقطع واتصل بفلان بمعنى بلغة وانتهى.¹
- في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية، وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الانجليزية Communism، وبذلك فان الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.
- اصطلاحا: أنه عملية نقل المعلومات من طرف الآخر
- ✓ تعريف الاتصالات: بأنها نقل واستقبال من شخص لآخر وهي وسيلة توجيه الأنشطة المتعددة للأنظمة.

¹ بشار اخري، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 10.

✓ ويعرف Bellow الاتصال بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات، الخطابات والرموز أو الرسائل بين شخص وآخر وإيجاد فهم مشترك بينهم.

✓ يعرف Smmer Newman الاتصال بأنها عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر.

وفي Clueck بأنها الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها.¹

بعد الاتصال وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.²

ويعرف كذلك بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات³ العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.⁴

- التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء وتبادل الحقائق والكلمات والخطابات والرموز والرسائل بين الأفراد، بأساليب منها الشفهي والكتابي والالكتروني، لإيجاد فهم مشترك بينهم داخل المنظمة وخارجها، والاحاطة بمعوقات الاتصال التنظيمي منها: التقنية التنظيمية، الشخصية ومعالجتها.

2. مفهوم الثقة التنظيمية:

إن التطرق لمفهوم الثقة يحتم علينا البدء بتناول المعنى اللغوي له الكلمة، ومن ثم استعراض بعض ما جاء حولها من تعاريف اصطلاحية.

¹ نفيسة محمد باشري(وآخرون): السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، 2017، ص227.

² خيضر ، كاظم محمود (2002). السلوك التنظيمي (1) عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص116.

³ Alex muchielli. A. les sciences de lacommunication, éditionhachette, paris, 2001, P167.

⁴ لوكيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي. (ج2) قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع، ص 267.

. **الثقة لغة:** تحت كلمة وثق، وجمعها ثقات ، أي وثق به وثيق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق . (جاسم الشامري وآخرون، 2012، ص 18)

اصطلاحاً: اختلفت التعاريف التي قدمت للثقة من باحث إلى آخر، وفيما يلي بعض منها :

" أنها مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موقع ثقة وذا عواقب إيجابية، والثقة متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر والاعتقادات بالطرف الآخر نتيجة الخبرة والموثقية المعتمدة على الصدق والإحسان " . (هناء جاسم محمد العسكري ، 2013 ، ص9)

وتعرف كذلك بأنها " الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة، وبيئة المدرسة وحيات العمل وبين الأصدقاء " ¹. وتعرف كذلك بأنها " توقعات وتصورات الأفراد والجماعات أن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن

الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة. ²

وتعرف بأنها الثقة التنظيمية المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين و، بعضهم البعض، قادة والمرؤوسين، إنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته. ³

كما تعرف على أنها تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر، الادارة العليا) والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد. ⁴

كما تعريف على ان الثقة التنظيمية بأنها الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الادارة العليا) ضمن المنظمة والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم، فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. ⁵

¹ عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية)، مجلة القادسية، 2010، ص131.

² الحوامدة، نضال صالح ومحارمة، ثامر محمد 1998، "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن)، ص232.

³ يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الثاني عشر . يوليو 2014، جامعة الأزهر، ص292.

⁴ شيماء حلمي شحاته حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الابداعي للعاملين، مجلة كلية التربية، العدد السابع والعشرون (الجزء الثاني)، 2021، جامعة عين شمس، ص122.

⁵ حامد كاظم متعب ،عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، كلية الإدارة والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص5.

- التعريف الاجرائي:

الثقة التنظيمية المتبادلة تحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم والشعور بالرضا مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر، الادارة)، كما أنها الايمان العام وقابلية الاشخاص او المجموعات ضمن المنظمة، والاعتماد عليهم كما متوقع منهم، دون متابعة سلوكهم.

VI. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: لرواينية سمية، شعلان رحمة، بعنوان: "الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي سوق أهراس، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 59، مساعدية سوق أهراس، الجزائر، 06-02-2020.

هدفت الباحثتان لدراسة مدى مساهمة نسق الاتصال الداخلي في الاستفادة والاستثمار الايجابي لقدرات وطاقت مواردها البشرية، حيث تم طرح التساؤل التالي: "هل يسمح الاتصال الداخلي ببناء ثقة تنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الداخلي؟ وقد جزء هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تسمح العملية الاتصالية بضمان تحقيق مصداقية في المعلومات بما يساهم في بناء ثقة تنظيمية؟
- هل تسمح العملية الاتصالية بنقل انشغالات العاملين بما يحقق ثقة تنظيمية لديهم؟
- هل تدعم العملية الاتصالية النسق التعاوني بين العاملين بما يحقق ثقة تنظيمية لديهم؟
- هل تدعم الاتصالات الشخصية عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين بما يسمح ببناء ثقة تنظيمية لديهم؟

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، والعينة الطبقية، لأنها ممثلة لرؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، موظفون، وقد كان مجتمع الدراسة يتكون من 246 عاملاً، كما تم الاستعانة بأداة الاستمارة لجمع البيانات من الميدان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- يساهم الاتصال النازل في بناء ثقة تنظيمية بين العامل والادارة العليا، من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات بالوضوح والدقة اللازمة وإرسال المعلومات الدقيقة للعاملين في الوقت المناسب وبشكل عادل، مع ذلك تبقى نسبة الدقة والعدالة في توزيع المعلومات لا تتحقق بدرجة كبيرة؛
- يساعد الاتصال الصاعد في إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن انشغالاتهم، وأفكارهم ومقترحاتهم، وهذا ما يساعد المؤسسة على خلق ثقة بين المرؤوسين والرؤساء؛

- يساهم الاتصال الافقي في تدعيم نسق العمل الجماعي في المؤسسة، كونه يساعد في تحقيق الانسجام ورفع الروح المعنوية للأفراد، كما يمثل حافزا لتكوين فريق عمل متكامل يعمل على إحداث تنسيق الوحدات التنظيمية هذا ما يساهم في تعزيز الثقة بين زملاء العمل؛
- للعلاقات الشخصية جانب ايجابي لصالح المؤسسة إذ تعمل على تعزيز الروابط بين العاملين لإقامة علاقات الصداقة، مما يجعل العمل يتم بصورة أكثر فعالية، وهذا ما قد يساعد في خلق جو يمتاز بالثقة المتبادلة بين العاملين.
- الدراسة الثانية:** (صبرينة رماش 2004)، بعنوان "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعاملين في المؤسسة العمومية الجزائر"، رسالة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ومن أهم نتائج الدراسة:
- توصلت الباحثة على أن معظم معوقات الاتصال تكمن في متغيرات داخلية في الفرد أو نفسية ومعوقات خارجية تتمثل في متغيرات بيئية وتنظيمية والتي لها تأثير مباشر على فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية.
- الدراسة الثالثة:** (يوسف رضوي حوين 2015) بعنوان "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد"، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين، المجلد 2015، العدد 35، يونيو، حزيران 2015، ص. ص 119-143
- هدف البحث إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات . مساهمة مختلطة احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي واستخدم الاستبيان في البحث كأداة رئيسية وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:
- التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بُعد الثقة بالمشرفين وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرفه
- برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بالزملاء، والثقة بإدارة المنظمة، وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذان البعدان في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة الشركة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد أبعاد ومؤشرات خاصة الثقة التنظيمية؛
- كما تم الاستعانة بها في اعداد استمارة المقابلة؛
- وفي الأخير مقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما توصلت اليه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

1. ماهية الاتصال التنظيمي

1. خصائص الاتصال التنظيمي:

- **الديناميكية والتفاعلية:** المقصود هنا أن كل من المرسل والمستقبل هما طرفان في رسالة واحدة ويؤثر كل منهما على الآخر وتتميز هذه العملية بالتغير الدائم والتفاعل مع جميع الظروف والأوقات.
- **عملية دائرية:** هنا يكون الاتصال في شكل حلقة أو دائرة بين الأفراد يتم فيها الأخذ والعطاء حول الموضوع المتداول.
- **عملية إدارية وتفسيرية:** لضمان نجاح العملية الاتصالية يجب أن تخلو من الشوائب والغموض، فعلى المرسل أن يقوم بإعداد الرسالة بشكل واضح ودقيق، وصياغتها بطريقة التي تمكن المستقبل من إدراكها كما لو كان هو المرسل، وهذا الأخير عليه أن يفهم الرسالة بمحتواها التام وإلا أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل مثل: الميول، الشخصية، المستقبل، ظروفه، وقيمه ومعتقداته.¹

1-2- أهداف الاتصال التنظيمي:

هناك أهداف رئيسية في أغلب عمليات الاتصال التنظيمي منها:

- ✓ الإقناع في إيصال المعلومات والأفكار.
- ✓ إطلاع المرؤوسين على التعليمات والأهداف المطلوبة وتنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- ✓ مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها ووضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق جهود العاملين.
- ✓ توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في إنجازه.
- ✓ ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض، وتنسيق وصول وتدقيق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.²

¹ حاجي كريمة، مطبوعة بداعوجية محاضرات في السلوك التنظيمي موجه لطلبة السنة أولى ماستر إدارة موارد بشرية، سنة أولى ماستر إدارة أعمال، جامعة طاهري محمد بشار، 2019، ص58.

² براقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24/جوان 2016، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، ص20-19.

1-3- مبادئ الاتصال التنظيمي:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة، والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة سهلة وبسيطة.

- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي لا بد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من أجل الفهم لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى، وهذا لا يكون إلاّ تحسين مهارات الاستماع والقراءة.

- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالنسبة للمدير، عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر، لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين يستحرمون المركز الوظيفي للرئيس، ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيماً لسلطته.

- **مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير رسمي:** أصبحت التنظيمات غير الرسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي الذي يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل.¹

2- أشكال وآليات الاتصال التنظيمي

2-1- أشكال الاتصال التنظيمي:

❖ **الاتصال الهابط:** وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات داخل المنظمة، وهي اتصالات من الأعلى

إلى الأسفل، ويستخدم الإدارة بكثرة لنقل القرارات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المرؤوسين.

❖ **الاتصالات الصاعدة:** وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى وتوفير للعاملين نقل المعلومات

والمعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء، واتجاهاتهم إلى الأعلى، وهي تساعد من صحة وصول المعلومات

للعاملين وفهمها بشكل يتيح لهم الرضا أو عدم الرضا للعاملين.

❖ **الاتصالات الأفقية والجانبية:** وتعني إرسال المعلومات و استيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة

مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المتشابهة.²

¹ فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07/العدد: 02(ديسمبر 2021)، جامعة محمد خيضر. بسكرة، ص131-132.

² ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990م، ص468.

2-2- أساليب الاتصال التنظيمي:

تتعدد الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف منها:

- ❖ **الاتصال الكتابي:** يتم إرسال الرسائل أو نقل الرسائل والمعاني المطلوبة إرسالها للآخرين كتابيا سواءً بشكل وثائق مستندات، تقارير.. وغيرها.
- ❖ كما تدون في الرسائل في صورة مادية مكتوبة
- ❖ **الاتصال الشفوي:** يتم استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في نقل الرسالة أو المعلومات للمستقبل، وغالبا ما يتم وجد ذلك لوجه ويسمى الاتصال اللفظي.
- ❖ **الاتصال الإلكتروني:** أساليب وطرق مبتكر وتقنيات سريعة مثل الأنترنات، وأجهزة الهواتف والبريد الإلكتروني وغيرها، أسهمت في تطورات في مجال الاتصال وتبادل المعلومات والبيانات، والوثائق بين الناس بالوقت الحقيقي وما وفر المال
- ❖ **الاتصال المرزومة والصورة:** يتم فيها استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير وغالبا ما تستعمل هذه الاتصال ات، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصال ات التعليمية كوسيلة الإيضاح للطلبة المبتدئين.¹

2-3- معوقات الاتصال التنظيمي:

أهم معوقات الاتصال التنظيمي منها.

- ❖ **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المنظمة، وإنعدام وجود نظام المعلومات، بالإضافة إلى غياب إستقرار التنظيم الإداري وغموض في السلطة المعنية في إصدار الأوامر، وعدم إتضاح نطاق والإشراف.
- ❖ **المعوقات النفسية والشخصية:** من أشكالها الخوف من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة الأنانية والتعصب والاحتفاظ بالمعلومات.²
- ❖ **المعوقات التقنية:** أهمها
- إرتفاع التكاليف المالية للكثير من التقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

¹ شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أسنة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني ديسمبر 2016، جامعة المسيلة، صص 27، 28.

² أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021، صص 492-493.

- عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة للاستخدامات المحلية.

❖ المعوقات البيئية: منها

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة، مع ندرة وسائل التنظيف.¹

3. نظريات الاتصال التنظيمي:

3-1- نظرية ماكس فيبر:

لقد أبرز ماكس فيبر من خلال نموذجهِ للسلطة العقلانية عدة جوانب هامة متعلقة بالاتصال اذ يعتبره سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة، حيث أن قائمة المهام والقواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي توحد محتواه وتحدد أطرافه ويتم الاتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي ووفق تدرج السلطة التي تتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمؤسسة. يعتبر فيبر البيروقراطية شكلاً من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة فتتلخص إسهامات " ماكس فيبر " في التنظير للاتصال التنظيمي في تدوين وتوثيق كل خاصية لنموذجهِ المثالي للتنظيم البيروقراطي بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات و الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطارات بشرية لإعداد الكتيبات والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة.

وعليه فالالاتصال حسب ماكس فيبر، يرتكز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابياً من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين، إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

أن يحافظ العامل على أسرار « وقد ركز " ماكس فيبر " على مبدأ " السرية " أي المؤسسة ولا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات، غير أن السرية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، فتبلغ ذروة الأهمية

¹ فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، مرجع سابق ، ص139.

في المؤسسات العسكرية. إن التنظيم البيروقراطي " الفيبيري " هو تنظيم مثالي لم يطابق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشرذم في الإجراءات الإدارية وأبطلت عملية الاتصال وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات.¹

2.3 نظرية النسق الاجتماعي:

تقدم هذه النظرية منظوراً اجتماعياً للأفعال والاتصالية، ويُعتبر تالكوت بارسونز من أنصار هذه النظرية افتراضات النظرية:

- ❖ الفعل الاجتماعي يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف
- ❖ الوصول إلى الرضا وتجنب الحرمان لدى الفرد
- ❖ ثقافة الفرد أو الجماعة من خلال التفاعل مع الآخرين
- ❖ التفاعلات من خلال الرموز والإشارات تكتسب المعاني
- ❖ يمكن تطبيق هذه النقاط على الأفكار الاتصالية إذ أن أنساق الاتصال تنشأ من عملية التعاون مع الأهداف الاجتماعية، وأن الأشكال المنظورة للسلوك الاجتماعي بدورها تعتمد على عملية الاتصال
- ❖ لعل من المناسب الإشارة إلى الصلة والعلاقة بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي، يعتبر النسق الرمزي للمعاني عنصر من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي، وحتى في حالة الاتصال البسيط أو البدائي فإنه لن يكون سهلاً بدون توفر درجة من التوافق مع قواعد النسق الرمزي.²

3.3 نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البرفسور ويليام أوشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في إتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص". وأهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة، الدقة، والمهارات، والمودة.³

¹ نسيمه حدوني، أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الإداري والتنظيمي)، مجلة آفاق للعلوم، العدد الثامن . ج2- جوان 2017- جامعة الجلفة، ص263.

² د. مرتضي البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص101-102.

³ د. وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص115.

تعقيب النظريات:

نرى أن هذه النظريات تدور في موضوع الإتصال التنظيمي

ترى نظرية ماكس فيبر: أن خط الاتصالات تسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتوجهات وتعليمات يكون مدعاة مركزية القرار في المستويات الادارية العليا وركزت على الاتصال المكتوب لتدوين والرجوع إليه عند الحاجة، وعدم اتاحة الفرصة لسير خط الاتصال بشكل صاعد من (الاسفل إلى الأعلى)

• ترى نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز أن الأهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق التفاعلات والأهداف وعملية التعامل مع الأهداف التنظيمية والاجتماعية تعتمد على العملية الاتصالية الشفوية والكتابية.

• ترى نظرية Z وليام أوشي: ركزت على الاتصال التنظيمي من خلال الرقابة نرى أن هذه النظرية تتجه في ادارة العنصر البشري اتجاه التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وخلق روابط انسانية والثقة التنظيمية داخل المنظمة وشعور الأفراد بالانتماء داخل المنظمة بواسطة اتصالات مستمرة

II. الثقة التنظيمية

1. ماهية الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى مدى قدرة الأفراد على الاعتماد على بعضهم البعض داخل المنظمة. تعتبر الثقة التنظيمية أساسية لنجاح أي منظمة، حيث تسهم في تحقيق التعاون والعمل الجماعي بين أفراد الفريق.

1.1. أهمية الثقة التنظيمية:

تتجلى في قدرة الأفراد على العمل بفعالية معاً داخل الشركات والمؤسسات، حيث تساعد على بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وتعزز التواصل السلس والتعاون بينهم. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الثقة التنظيمية عامل أساسي في تحسين أداء الفرق العمل وزيادة الاستقرار والانتاجية في العمل.

- تكوين العلاقات التعاونية والتفاعلية داخل المنظمة.
- تشجيع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة وتخفيض الصراعات السلبية.
- تعزيز الإستجابات الفعالة في حل المشكلات
- تخلق الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل.

- تحقيق الإلتزام بين العاملين، ورفع الأداء التنظيمي.¹

2.1. أنواع الثقة التنظيمية

ويمكن تحديد نوعين من الثقة وهما:

- **الثقة التعاقدية:** وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية وقد وصفه جلاسر "بأنه الاستعداد لتنفيذ الإتفاق ويتم تطوير والتعاون بين الأفراد، والإنسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، وتقل فيه المخاطرة، حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلاً من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.
- **الثقة المكشوفة:** وهي توقعات الفرد أو الجماعة بأن إظهار المشاعر والآراء والقيم والاتجاهات للآخرين تؤدي إلى زيادة التقدير والاحترام، ويقول سايد نرجوراند، إن الاختيار الذي يواجه كل منا في كل لحظة، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن، أو نبقي أشخاص غاضبين (أغاز)، ولا بد أن يرونا على حقيقتنا.

ناهيك عن أن الثقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية ايجابية، تؤدي إلى

التعاون والتكامل والإنسجام، سواء كانت على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات.²

3.1. قواعد الثقة التنظيمية:

- تحتاج الثقة مجموعة من القاعد يجب مراعاتها منها:
- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: بمعنى أنه ليس من الضروري أن يثق الفرد في الآخرين لا يعرفهم
- محدودية الأهداف: أي أن المنظمة تضع حدوداً للثقة التنظيمية حتى يمكن تحديد مدى قدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الثقة والدفاع عنها.
- الثقة تتطلب الحزم: التكامل التنظيمي وتكامل أهداف التنظيمات الصغيرة والكبيرة.
- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، كما تتطلب التعددية في القيادة.
- الثقة فيها نوع من التناقض، بمعنى إذا تم بناءها بطريقة غير متوقعة يؤدي إلى هدمها، كما أنه يمكن بناءها والمحافظة بدون ضحايا للتفكير السطحي والضيق.

¹ م. السندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد: 35، 2015، ص128.

² محمد مفضي الكسابة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، (عمان)، 2010، 1431، ص ص68، 69.

- الثقة تعزز من الاتصال، وهذا يشير إلى أهمية الاتصال في بناء وإحداث الثقة التنظيمية.¹

2. آليات الثقة التنظيمية:

1.2. أبعاد الثقة التنظيمية:

وهي ثلاث أبعاد منها:

- الثقة بإدارة المنظمة: وتشير إلى ثقة الأفراد بالمنظمة بأهداف وقرارات وقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلاً عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وإمتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها.
- الثقة بالرئيس المباشر: ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة تحفيزه لهم، وإهتمامه ودعمه وتلبية إحتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم، ورفع معنوياتهم فضلاً عن ذلك إمتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.
- الثقة بالزملاء: وتشير إلى ثقة الأفراد ببعض البعض داخل المنظمة إعتماًداً على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين.²

2.2. أساليب الثقة التنظيمية: منها

- إظهار الإحترام والتقدير لا التعالي والنفور.
- الحفاظ على الوعود والوفاء.
- الحرص على الإنصات للآخرين.
- ممارسة الاتصال المفتوح: يؤدي إلى الإيمان والثقة.
- الحرص على العدالة: لا بد من مراعاة الموضوعية قبل اتخاذ القرار، على القائد أن يكون موضوعياً وغير متحيزاً في تقومه في أداء الأفراد.
- تحديد أهداف واضحة للمرؤوسين ومتابعة الاتصال معه.

¹ سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 2018/13، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص117.

² بهاء الدين مسعد، د. شيماء مهدي إبراهيم، دور الثقة التنظيمية في العلاقات بين الشفافية والإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث. العدد الثاني، الجزء الثالث. يوليو 2022، ص1527.

- المحاسبة الذاتية: تعتمد على جميع العلاقات بين الأفراد بصورة كبيرة على المسؤولية والمحاسبة الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ الفوضى إذا حدث تقصير في المحاسبية بينما يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين على أفعالهم.¹

3. مصادر الثقة التنظيمية:

لقد أشار اللداوي إلى أن الثقة التنظيمية لها مصادر ثلاثة أدرجها على النحو التالي:

- ثقة معتمدة على المنظمة: يقصد بها الثقة المرتبطة بالآليات الرسمية والشكلية السائدة مثل: التأمين، وتكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات
- ثقة معتمدة على الفرد: يقصد بيها الثقة المتشابهة في نقاط مرتبطة بين الأفراد، وتكون التبادلات محددة بالأفراد في نظام الثقافي الشائع مع توقعات تكون أساسية مشتركة
- ثقة معتمدة على العملية: هي ثقة ترتبط بسجل عمليات الاتصال وتكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون.²

4. نظرية الثقة التنظيمية:

1.4. نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البرفسور ويليام أوشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في إتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية وإتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والإنتماء والإخلاص".³

2.4. نظرية شستر برنارد: يعتبر شستر برنارد (Barnard، 1938) نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضياً عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة باتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماماً، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة

¹ محمد جابر محمود، فؤاد أحمد، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، العدد السابع والثلاثون، ديسمبر 2018، ص ص198،199.

² أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، المجلة العلمية للنشر العلمي، الإصدار السادس - العدد اثنا وخمسون، تاريخ الإصدار: 2. شباط، 2023م، ص209.

³ وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص 115.

من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تتق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر ، يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبول العاملين للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.¹

3.4. نظرية (س) و(ص) (X-Y) ماكر يوجور: كانت نظرية (س) و(ص) (X&Y) التي صاغها ماكر يوجور (Mc Greoger,1957)، قد لفتت الانتباه إلى نوعين من العاملين، النوع الأول: (س) كسول ويفتقر إلى الطموح، يميل إلى عدم الالتزام بالانجاز إلا في ظل رقابة مستمرة، في مقابل النوع الثاني: (ص) وهم أشخاص محبوبون للعمل، طموحون وملتزمون ذاتياً بالانجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية. من هنا فإن العامل (ص) جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء به ، أما (س) فليس جديراً بالثقة إطلاقاً.²

تعقيب النظريات:

- ترى نظرية Z وليام أوشي: ركزت على الاتصال التنظيمي من خلال الرقابة نرى أن هذه النظرية تتجه في ادارة العنصر البشري اتجاه التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وخلق روابط انسانية والثقة التنظيمية داخل المنظمة وشعور الأفراد بالانتماء داخل المنظمة بواسطة اتصالات مستمرة.
- وترى نظرية شستر برنارد ان الادارة تاخذ مسارها من اسفل التنظيم الى الاعلى عكس المبادئ التقليدية وتتق بالعاملين في تنفيذ الاوامر لذا واجب الادارة التعلق على توقعات العاملين وتوسع ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بقبول العاملين والتزامهم بالتنفيذ.
- ترى نظرية (س) و(ص) (X-Y) ماكر يوجور، ان هناك نوعين من العاملين النوع الاول(س) كسول يميل الى عدم الالتزام بالانجاز في ظل رقابة مستمرة وهذا ليس جديرا بالثقة اطلاقا. والنوع الثاني (ص) ملتزمون ذاتا وتحقيق اهداف منظمة وهذا جدير بالثقة المشرف وثقة الادارة وثقة الزملاء.

¹ حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة، لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالنقشيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، الرياض، السعودي، 2010، ص60.

² حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص60.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة

1. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني للدراسة:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما. وقد تم اجراء الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تحتوي على ستة أقسام هي: قسم علم الاجتماع، قسم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الإسلامية، قسم علم النفس، قسم التاريخ، قسم الفلسفة.

2. المجال الزمني للدراسة:

مرت هذه الدراسة بمرحلتين، تم في المرحلة الأولى والتي بدأت من شهر فيفري القيام بالدراسة الاستطلاعية النظرية لجمع المادة النظرية والتعرف أكثر على أبعاد الدراسة، والتي من خلالها تم بناء إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها وأبعادها ومن ثم صياغة الفرضيات والأهداف، أما المرحلة الثانية فقد تم فيها بناء الاستمارة وتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، لتبدأ مرحلة توزيع الاستمارة على المبحوثين في شهر أفريل سنة 2024. وبعدها تم استرجاع الاستمارات والبدا في تفرغها وتحليل البيانات وصولا إلى الاستنتاجات.

3. المجال البشري للدراسة:

تتألف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية من 73 موظف إداري، منهم الموظفات من النساء يبلغ عددهم 48 موظفة، وعدد الموظفين رجال يبلغ عددهم 25 موظف، وتم توزيع الاستبيان على 73 موظف كلهم.

II. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ونظرا لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتي يهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال تحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ويتم التعبير عنها كما ونوعا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات

المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأسبابها وعلاقتها المختلفة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.

إن اختيارنا للمنهج الوصفي يعكس مدى ملاءمته لموضوع الدراسة، وذلك لقدرته على تشخيص علاقة الاتصال التنظيمي بالثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فمن خلال المنهج الوصفي سنتمكن من الإطلاع على حقائق جديدة تساعدنا على فهم الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها والوصول في النهاية إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق الهدف منها، والوصول في الأخير إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة والعوامل المحددة لها.

III. أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي بحيث أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة : التفرغ و التوبيغ ، التحليل و التفسير والنتائج النهائية و أدوات الدراسة تتحدد طبقا لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعا من الأدوات يستعين بها لدراسة الظاهرة موضوع البحث لذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1. الملاحظة البسيطة:

يجمع الباحثون على أن أداة الملاحظة هي أهم أداة من أدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و تعتمد أساسا على حواس. وقد تم استخدام الملاحظة بطريقة بسيطة وذلك أثناء توزيعنا للاستمارة ومقابلة بعض الموظفين أثناء القيام بمهامه

2. الاستمارة :

تعد استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات شهرة و انتشارا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة و علم الاجتماع بصفة خاصة ، و تأتي صياغة أسئلة الاستمارة بعد تحديد أهداف البحث و البيانات التي يرى جمعها تحديدا دقيقا.

تعتبر الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية وتعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات.¹

¹ رشيد، بشير صالح (2000) مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب، ص132.

و لهذا تم تصميم الاستبيان، والذي تضمن 38 سؤال، منها أسئلة مفتوحة وآخر مغلقة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور منها:

- المحور الأول الخاص بالبيانات سوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المنظمة).

- المحور الثاني: بيانات حول الاتصال التنظيمي منها (15 سؤال) خاص بالأساليب الاتصال التنظيمي، و(3 أسئلة) حول معوقات الاتصال التنظيمي.

- المحور الثالث: بيانات حول الثقة التنظيمي منها (6 أسئلة) خاصة بالثقة بالإدارة العليا، و(4 أسئلة) خاصة بالثقة بالمشرفين، و(5 أسئلة) خاصة بالثقة بالزملاء.

IV. عينة الدراسة:

تعد المعاينة من الأمور الأساسية في البحث لاختبار الفرضيات، لذلك تعتبر المعاينة مرحلة انتقالية بين بناء المفاهيم والفرضيات من جهة، وفحص المعطيات المستعملة لاختبار هذه الفرضيات من جهة أخرى. ومن خلال هذه الدراسة لم يتم اختيار عينة أصغر حجم مجتمع البحث والذي يتكون من 73 مفردة ولكن بعد توزيع استمارة البحث على المبحوثين تم رفض الاجابة من قبل 8 مفردات وبالتالي أصبح عدد مفردات البحث هي 65 مفردة

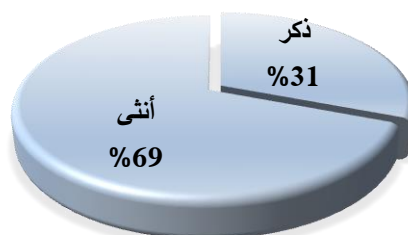
الفصل الرابع:

تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

1. بيانات متعلقة بالخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية السوسيو مهنية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة. الجدول رقم (1) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
30,8	20	ذكر
69,2	45	أنثى
100.0	65	المجموع



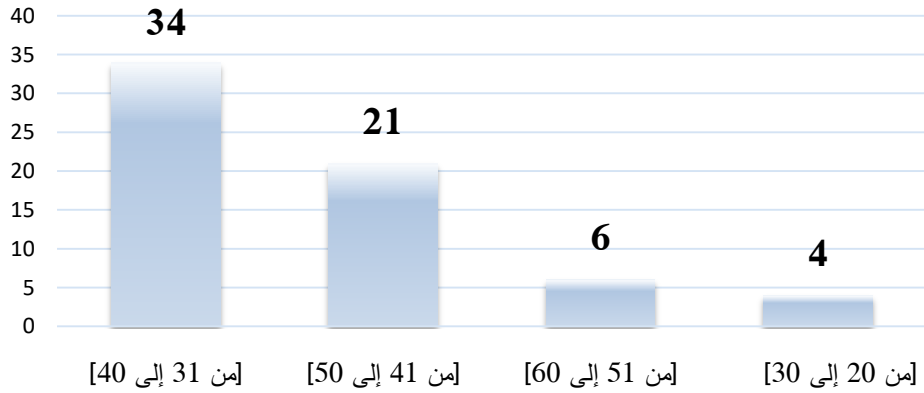
الشكل رقم (1) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

يبين الجدول أعلاه والشكل رقم (1) توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث يبين أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، فهي تمثل 69,2 % بينما نسبة الإناث فتمثل 30,8 %.

الجدول رقم (2) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية %	مركز الفئة	ك ^x س
[من 20 إلى 30]	04	6,15	25	100
[من 31 إلى 40]	34	52,30	35,5	1207
[من 41 إلى 50]	21	32,30	45,5	955,5
[من 51 إلى 60]	06	9,23	55,5	333
المجموع	65	100		2595,5

$$\text{المتوسط العمري للمبحوثين} = \frac{\text{مج(ك} \times \text{س)}}{\text{مج ك}} = 40 \text{ سنة}$$

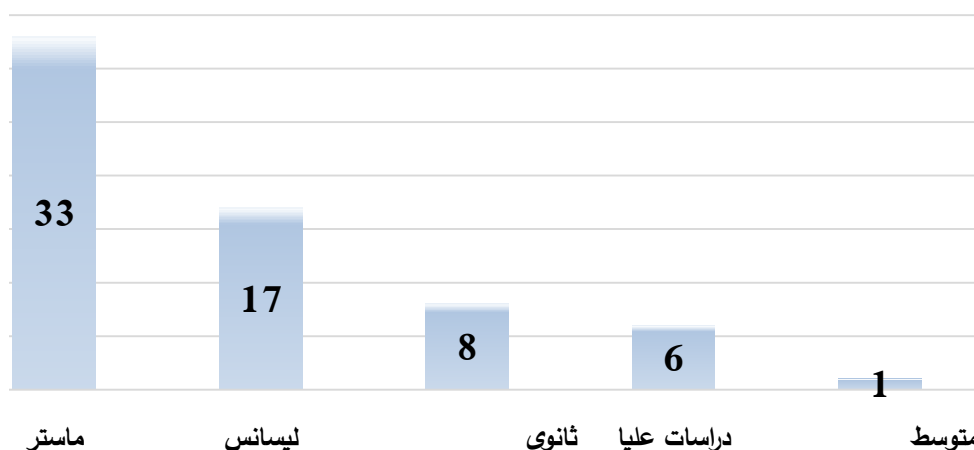


الشكل رقم (2) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

يبين الجدول رقم (2) والشكل رقم(2) أن التوزيع العمري يشير إلى أن غالبية موظفي إدارة الكلية هم من الفئات العمرية الوسطى (من 31 إلى 40 سنة)، ويمثلون نسبة 52.3% من إجمالي المبحوثين، تليها فئة (41 إلى 50) بنسبة 32.3%، ثم فئة (51 إلى 60) والتي مثلتها نسبة 9.23%، في الأخير جاءت فئة (20 إلى 30) والتي مثلتها نسبة 6.15%. ومن خلال حساب المتوسط العمري للمبحوثين تبين أنه يساوي 40 سنة وهذا عن دل فيدل بأن هناك موظفين لديهم الأقديمة بالمؤسسة محل الدراسة، كما قد يرجع إلى استقرار الموظفين بالعمل.

الجدول رقم (3) يبين: توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1,54	1	متوسط
12,31	8	ثانوي
26,15	17	ليسانس
50,77	33	ماستر
9,23	6	دراسات عليا
100	65	المجموع



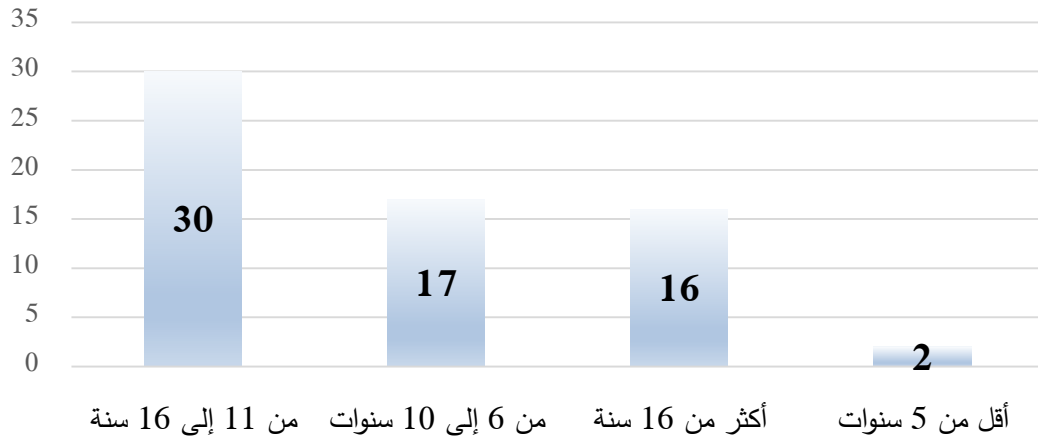
الشكل رقم (3) يوضح: توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي.

يبين الجدول رقم(3) والشكل رقم(3) حيث جاءت نسبة 50.77% لتمثل فئة حاملي شهادة الماستر، تليها نسبة 26.15% ممن يحملون شهادة الليسانس، وجاءت نسبة 12.31% ممن يحملون شهادة ثانوية، تلتها نسبة 9.23% ذوي مستوى دراسات عليا، وفي الأخير جاءت نسبة 1.54% وهم ذوي مستوى متوسط. أن التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي يشير إلى أن غالبية موظفي إدارة الكلية هم أصحاب مستويات عالية (ماستر ودراسات عليا)، ووجود نسبة كبيرة من حملة المؤهلات العليا (ماستر ودراسات عليا) قد يُشير إلى أن إدارة الكلية تُولي أهمية كبيرة للمؤهلات التعليمية العالية في عملية التوظيف ولكي تتلاءم مع طبيعة العمل الذي يستدعي مؤهل علمي. أما بالنسبة لانخفاض نسبة حملة المؤهلات المتوسطة (متوسط و ثانوي) قد يكون مؤشراً على أن مناصب عملهم لا تتطلب مستويات عالية من التعليم كما قد يرجع لأقدميتهم كما رأينا سابقاً حسب متوسط العمر.

الجدول رقم (4): يبين توزيع الباحثين حسب متغير أقدمية العمل في المؤسسة.

ك × س	مركز الفئة	النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
6	3	3,08	2	أقل من 5 سنوات
136	8	26,15	17	من 6 إلى 10 سنوات
405	13,5	46,15	30	من 11 إلى 16 سنة
328	20,5	24,61	16	أكثر من 16 سنة
875	65	%100	65	المجموع

$$\text{متوسط الأقدمية} = \frac{\text{مج(ك × س)}}{\text{مج ك}} = 13.5 \text{ سنة}$$



الشكل رقم (4) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير العمل في المؤسسة.

يبين الجدول رقم(4) والشكل رقم(4) أن الفئة ذات النسبة الغالبة هي فئة (11 إلى 16 سنة) والتي جاءت بنسبة 46.15%، تلتها مباشرة فئة (6 إلى 10 سنوات) والتي مثلتها نسبة 26.15%، وجاءت فئة (أكثر من 16 سنة) لتمثل نسبة 24.61%.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن معظم المبحوثين هم من ذوي الخبرة وهذا ما أكدته متوسط الأقدمية الذي جاء يساوي 13.5 سنة أقدمية المتوسطة، وقد يرجع ذلك كما ذكرنا سابقا لمتوسط اعمار المبحوثين الذي يساوي 40 سنة وهذا يدل على أن المبحوثين لديهم استقرار وخبرة في وظائفهم. كما قد يرجع لجمود عملية التوظيف بالكلية.

II. بيانات متعلقة بعلاقة أساليب الاتصال التنظيمي بالثقة في المشرفين والزملاء:

الجدول رقم (5) يبين: علاقة التعليمات الشفوية بتشجيع المشرفين للعمال على تحمل المسؤولية.

المجموع	تشجيع المشرفين للعمال على تحمل المسؤولية			دائما	تلقي التعليمات شفويا
	نادرا	قليلا	كثيرا		
24	7	7	10	دائما	تلقي التعليمات شفويا
% 100,0	% 29,2	% 29,2	% 41,7		
38	10	22	6	أحيانا	
% 100,0	% 26,3	% 57,9	% 15,8		
3	3	0	0	أبدا	
% 100,0	% 100,0	% 0,0	% 0,0		
65	20	29	16	المجموع:	
% 100,0	% 30,8	% 44,6	% 24,6		

المصدر: س6، س30

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم(5) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 44.6% في المقابل نجد نسبة 30.8% وفي الأخير نجد نسبة 24.6%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يتلقون أبدا التعليمات شفويا كما أنهم نادرا ما يتم تشجيعهم من قبل المشرفين على تحمل المسؤولية وهو ما مثلته نسبة 100%، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 57.9% من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون بأن تلقيهم أحيانا للتعليمات شفويا له علاقة بالتشجيع القليل للمشرفين لهم على تحمل المسؤولية، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 41.7% من اجابات المبحوثين الذين يقرون بأن تلقيهم دائما للتعليمات شفويا له علاقة بالتشجيع الكثير للمشرفين لهم على تحمل المسؤولية.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين طريقة إعطاء التعليمات (شفوياً) وتشجيع المشرفين للعمال على تحمل المسؤولية. عندما يتم تلقي التعليمات شفوياً دائماً، يكون تشجيع المشرفين للعمال على تحمل المسؤولية أعلى مقارنة عندما يتم تلقي التعليمات شفوياً أحياناً أو أبداً. هذا يشير إلى أن التعليمات الشفوية قد تؤدي إلى زيادة الثقة والتشجيع من قبل المشرفين للعمال على تحمل المسؤولية في العمل.

جدول رقم (6) يوضح: مدى استخدام المبحوثين للاتصال الشفوي

النسبة %	التكرار		
50,0	33	كثيرا	مدى استخدام العامل للاتصال الشفوي
40,0	26	قليلا	
9,23	6	نادرا	
100,0	65	المجموع:	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (6) يتبين أن أكثر من نصف العاملين (50.0 %) يستخدمون الاتصال الشفوي بكثرة في أداء أعمالهم. هذا يشير إلى أن الاتصال الشفوي يُعد وسيلة اتصال رئيسية ومفضلة للعاملين في هذا السياق. بالمقابل، فإن نسبة تقارب 40.0 % من العاملين يستخدمون الاتصال الشفوي قليلاً، مما قد يعني أن هناك أساليب اتصال أخرى مثل الاتصال الكتابي أو الإلكتروني أكثر استخداماً لديهم. النسبة المنخفضة (9.23 %) للعاملين الذين يستخدمون الاتصال الشفوي نادراً تشير إلى أن هذا الأسلوب لا يزال يحظى باهتمام واستخدام من قبل معظم العاملين في هذا السياق.

في المجمل، يُظهر الجدول أن الاتصال الشفوي هو وسيلة اتصال شائعة ومفضلة لدى غالبية العاملين، مع وجود نسبة قليلة تفضل أساليب اتصال أخرى.

الجدول رقم (7) يبين: علاقة استخدام الاتصال الشفوي للعامل بمدى اعتمادهم على مشرفيهم في الحصول على المساعدة في حالة وجود صعوبات.

المجموع:	الاعتماد على المشرف في الحصول على المساعدة في حالة مواجهة صعوبات في العمل				
	أبداً	أحياناً	دائماً		
33	8	19	6	كثيرا	مدى استخدام العمال للاتصال الشفوي
% 100,0	% 24,2	% 57,6	% 18,2		
26	6	14	6	قليلا	
% 100,0	% 23,1	% 53,8	% 23,1		
6	1	3	2	نادرا	
% 100,0	% 16,7	% 50,0	% 33,3		
65	15	36	14	المجموع:	
% 100,0	% 23,1	% 55,4	% 21,5		

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (7) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة (55.4%) في المقابل نجد نسبة 23.1% وفي الأخير نجد نسبة 21.5%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكد نصف المجيبين (50%) في اعتمادهم على المشرف للحصول على المساعدة أبداً، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 53.8% منهم يعتمدون على المشرف للحصول على المساعدة أحياناً، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 57.6% منهم يعتمدون على المشرف للحصول على المساعدة دائماً.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين استخدام العمال للاتصال الشفوي ومدى اعتمادهم على مشرفهم للحصول على المساعدة في حالة مواجهة صعوبات في العمل. حيث كلما زاد استخدام العمال للاتصال الشفوي، زاد اعتمادهم على مشرفهم للحصول على المساعدة. وهذا يشير إلى أن الاتصال الشفوي قد يكون وسيلة للعمال للحصول على الدعم والمساعدة من المشرفين عند مواجهة صعوبات في أداء العمل.

الجدول رقم (8) يبين: علاقة الاتصال الشفوي باهتمام المشرفين باحتياجات العمال وانشغالاتهم.

المجموع:	اهتمام المشرفين باحتياجات العمال وانشغالاتهم				
	نادرا	قليلا	كثيرا		
26	6	15	5	دائما	الاتصال الشفوي كوسيلة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزملاء
% 100,0	% 23,1	% 57,7	% 19,2		
38	18	16	4		
% 100,0	% 47,4	% 42,1	% 10,5	أبدا	
1	1	0	0		
% 100,0	% 100,0	% 0,0	% 0,0	المجموع:	
65	25	31	9		
% 100,0	% 38,5	% 47,7	% 13,8		

المصدر:س/8س/32

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (8) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 47.4% في المقابل نجد نسبة 38.5% وفي الأخير نجد نسبة 13.8%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يعتبرون الاتصال الشفوي كوسيلة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزملاء كما أنهم نادرا ما يتم الاهتمام باحتياجاتهم وانشغالاتهم وهو ما مثلته نسبة 100%، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 47.4% منهم يعتبرون الاتصال الشفوي كوسيلة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزملاء أحيانا له علاقة باهتمام المشرفين باحتياجاتهم وانشغالاتهم ، وجاءت الفئة الثالثة

لتمثل نسبة 57.6% منهم يقرون بأن الاتصال الشفوي كوسيلة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزملاء دائماً ما يتم الاهتمام باحتياجاتهم وانشغالاتهم من طرف المشرفين.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين استخدام الاتصال الشفوي وتقييم المشاركين لمدى اهتمام المشرفين باحتياجات العمال وانشغالاتهم. حيث أن المشاركين الذين يستخدمون الاتصال الشفوي بشكل أكثر تكراراً يميلون إلى تقييم اهتمام المشرفين بأنه أكبر.

الجدول رقم (9) يبين: علاقة وصول التعليمات الشفوية في وقتها المحدد مع تشجيع المشرفين على التعاون ما بين العمال.

المجموع:	تشجيع المشرفين على التعاون بين العمال			المجموع:
	نادرا	أحيانا	دائما	
15	5	5	5	دائما
100,0%	% 33,3	% 33,3	% 33,3	
46	8	28	10	
100,0%	% 17,4	% 60,9	% 21,7	
4	3	0	1	أبدا
100,0%	75,0%	% 0,0	% 25,0	
65	16	33	16	المجموع:
100,0%	% 24,6	% 50,8	% 24,6	

المصدر:س9/س33

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (9) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 50.8% في المقابل نجد نسبة 24.6% ونفس النسبة 24.6%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنه لا تصلهم التعليمات الشفوية في الوقت المحدد كما أنهم نادرا ما يتم تشجيعهم من قبل المشرفين على التعاون بين العمال وهو ما مثلته نسبة 75.0%، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 60.9% من اجابات المبحوثين الذين تصلهم التعليمات الشفوية في الوقت المحدد أحيانا له علاقة بالتشجيع القليل للمشرفين لهم على التعاون فيما بينهم، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 33.3% من اجابات المبحوثين الذين تصلهم التعليمات الشفوية في الوقت المحدد دائما له علاقة بالتشجيع الدائم للمشرفين لهم على التعاون فيما بينهم.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين وصول التعليمات الشفوية في الوقت المحدد وتشجيع المشرفين على التعاون بين العمال. فكلما كان وصول التعليمات أكثر انتظامًا، كان تشجيع المشرفين على التعاون أكبر.

الجدول رقم (10) يبين: علاقة وصول التعليمات الشفوية كاملة على حرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني.

المجموع:	مدى حرص الزملاء على أداء مهامهم إخلاص وتفاني				
	أحيانا	قليلًا	كثيرًا		
16	3	2	11	دائمًا	وصول التعليمات الشفوية كاملة
% 100,0	% 18,8	% 12,5	% 68,8		
46	10	25	11		
% 100,0	% 21,7	% 54,3	% 23,9		
3	1	0	2	أبدا	
% 100,0	% 33,3	% 0,0	% 66,7		
65	14	27	24	المجموع:	
% 100,0	% 21,5	% 41,5	% 36,9		

المصدر: س/10/س34

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة (41.5%) في المقابل نجد نسبة 36.9% وفي الأخير نجد نسبة 21.5%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنهم لا تصلهم التعليمات الشفوية أبدا كما أنهم كثيرا ما يحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وهو ما مثلته نسبة 66.7%، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 54.3% من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون وصول التعليمات الشفوية أحيانا له علاقة بحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 68.8% من اجابات المبحوثين الذين يقرون بأن التعليمات الشفوية تصلهم كاملة دائما له علاقة بحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة قوية بين وصول التعليمات الشفوية بشكل كامل وحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني. فكلما كان وصول التعليمات أكثر انتظامًا، كان حرص الزملاء على أداء مهامهم بشكل أفضل.

الجدول رقم (11) يبين: أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات		
44.44	28	اجتماعات	أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة
1.59	1	ندوات_ومؤتمرات	
7.94	5	مقابلات	
64.69	31	حديث_شفوي	
100.0	63	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (11) يتضح أن أكثر أساليب الاتصال الشفوي المعتمدة في المؤسسة هي الحديث الشفوي والاجتماعات، حيث تشكل هذان الأسلوبان إجمالي أساليب الاتصال الشفوي المستخدمة. الحديث الشفوي هو الأكثر شيوعاً بـ 31 تكرار وبنسبة 64.69%، مما يؤكد على أهمية هذا الأسلوب كوسيلة اتصال رئيسية في المؤسسة. الاجتماعات بـ 28 تكرار تأتي في المرتبة الثانية كأسلوب اتصال شفوي مهم، مما يشير إلى دور الاجتماعات في تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين. المقابلات بـ 5 تكرارات والندوات والمؤتمرات بتكرار واحد تُعد أساليب أقل استخداماً مقارنة بالحديث الشفوي والاجتماعات.

بشكل عام، يتضح أن الحديث الشفوي والاجتماعات هما الأساليب الاتصالية الشفوية الأكثر اعتماداً في

المؤسسة، مما يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الأساليب في عمليات الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12) يبين: علاقة أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة بتقديم الزملاء المساعدة.

المجموع:	تقديم الزملاء العون والمساعدة				
	نادرا	أحيانا	دائما		
28	7	17	4	اجتماعات	أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة
% 100,0	% 25,0	% 60,7	14,3%		
1	0	0	1	ندوات_ومؤتمرات	
% 100,0	% 0,0	% 0,0	100,0%		
5	1	3	1	مقابلات	
% 100,0	% 20,0	% 60,0	% 20,0		
29	3	15	11	حديث_شفوي	
% 100,0	% 10,3	% 51,7	% 37,9		
62	11	35	16	المجموع:	

% 100,0	% 17.47	% 56.45	% 25.81	
---------	---------	---------	---------	--

المصدر: س35/11

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 56.45 % في المقابل نجد نسبة 25.81 % وفي الأخير نجد نسبة 17.47 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن اعتماد أساليب الاتصال الشفوي في المؤسسة من خلال الندوات والمؤتمرات كأدنى وسيلة دائما ما يتم تقديم الزملاء لهم العون والمساعدة، وهو ما مثلته نسبة 100%. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 60.0 % يؤكدون بأن اعتماد أساليب الاتصال الشفوي في المؤسسة من خلال المقابلات أحيانا ما يتم تقديم الزملاء لهم العون والمساعدة. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 60.7 % من اجابات المبحوثين الذين يعتمدون أساليب الاتصال الشفوي في المؤسسة من خلال الاجتماعات أحيانا ما يتم تقديم الزملاء لهم العون والمساعدة.

وأما الفئة الرابعة تمثل نسبة 51.7 % من اجابات المبحوثين الذين يعتمدون أساليب الاتصال الشفوي في المؤسسة من خلال الحديث الشفوي أحيانا ما يتم تقديم الزملاء لهم العون والمساعدة.

من خلال هذه النتائج، نرى أن أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادًا في المؤسسة هي الحديث الشفوي والاجتماعات، وأن مدى تقديم الزملاء للعون والمساعدة يختلف باختلاف أسلوب الاتصال الشفوي المستخدم. بالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة بين نوع أسلوب الاتصال الشفوي (حديث شفوي، اجتماعات، الندوات والمؤتمرات، والمقابلات) ومدى تقديم الزملاء لبعضهم البعض العون والمساعدة. وكما تبين النتائج كذلك أن العمال يميلون إلى الاتصال والتواصل المباشر أين يكون الاحتكاك بين العمال وتعاملهم فيما بينهم من خلال العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (13) يبين: يوضح علاقة استخدام العمال للاتصال الكتابي على تصرفهم وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة.

المجموع:	تصرف معظم زملائك وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة				
	نادرا	أحيانا	دائما		
32	4	13	15	كثيرا	مدى استخدامك للاتصال الكتابي داخل المنظمة
% 100,0	% 12,5	% 40,6	% 46,9		
26	3	13	10	قليلا	
% 100,0	% 11,5	% 50,0	% 38,5		
7	0	3	4	نادرا	
% 100,0	% 0,0	% 42,9	% 57,1		
65	7	29	29	المجموع:	
% 100,0	% 10,8	% 44,6	% 44,6		

المصدر:س12/س36

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 44.6 % في المقابل نجد نسبة 10.8 % جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يستخدمون الاتصال الكتابي داخل المنظمة إلا نادرا كما أنهم دائما ما يتصرف معظم زملائهم وفق المبادئ والقيم الأخلاقية السليمة وهو ما مثله نسبة 57.1 %، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 50.0 % من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون استخدام الاتصال الكتابي قليلا له علاقة بتصرف معظم الزملاء وفق المبادئ والقيم الأخلاقية السليمة، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 46.9 % من اجابات المبحوثين الذين يقرون بأن استخدامهم للاتصال الكتابي داخل المنظمة له علاقة بتصرف معظم الزملاء وفق المبادئ والقيم الأخلاقية السليمة.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين مدى استخدام العمال للاتصال الكتابي داخل المنظمة وتصرفهم وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة. فكلما زاد استخدام الاتصال الكتابي، كلما زاد تصرف الزملاء وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة. وهذا ما يسمى بالعمل الرسمي أين يكون التوثيق كوسيلة لإرساء القانون والعمل على الانضباط ومن أجل تجنب مشوشات الاتصال، حيث كثيرا ما تنشأ الصراعات والخلافات في المنظمة نتيجة عدم التعامل بالاتصال الكتابي وعدم توثيق المهام والأوامر والإجراءات.

الجدول رقم (14) يبين: أساليب الاتصال الكتابي.

النسبة %	التكرارات		
40.0	26	التقارير	اعتماد العامل على أساليب الاتصال الكتابي
9,38	6	الاورام	
29,69	19	التعليمات	
7,81	5	الإقتراحات	
9,38	6	التفسيرات	
4,69	3	أخرى	
100,0	65	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم () يتضح أن التقارير هي الأكثر استخدامًا كأسلوب اتصال كتابي، حيث تشكل ما يقرب من 40 % من إجمالي أساليب الاتصال الكتابي المستخدمة. هذا يشير إلى أهمية التقارير في توثيق المعلومات وتوصيلها بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. التعليمات تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 29.69 %، مما يؤكد على الحاجة إلى إرسال التعليمات والإرشادات بشكل مكتوب لضمان وضوح المعلومات وتنفيذها بشكل صحيح. الأوامر والتفسيرات يحتلان المرتبة الثالثة بنسبة 9.38 % لكل منهما، مما يشير إلى الحاجة إلى هذه الأنماط الكتابية في عمليات الإدارة والتوجيه داخل المؤسسة. الاقتراحات تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 7.81 %، مما يعكس دورها في تقديم الأفكار والحلول المقترحة من قبل العاملين. فئة "أخرى" تشكل نسبة ضئيلة بلغت 4.69 %، مما يشير إلى أن الأنماط الواردة في الجدول تغطي معظم أساليب الاتصال الكتابي المستخدمة في المؤسسة. بشكل عام، يتضح أن التقارير والتعليمات هي أكثر أشكال الاتصال الكتابي اعتمادًا في المؤسسة، وهذا يعكس أهمية هذه الأساليب في عمليات التوثيق والتوجيه والإرشاد.

الجدول رقم (15) يبين : علاقة اعتماد العمال على الإتصال الكتابي بحرية تحدث الزملاء حول مشاكلهم الخاصة.

المجموع:	الحرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتك الخاصة				
	نادرا	أحيانا	دائما		
25	17	4	4	التقارير	اعتماد العامل على أساليب الاتصال الكتابي
% 100,0	% 68,0	% 16,0	% 16,0		
6	2	3	1	الأوامر	
% 100,0	% 33,3	% 50,0	% 16,7		
19	6	11	2	التعليمات	
% 100,0	% 31,6	% 57,9	% 10,5		
5	2	2	1	الإقتراحات	
% 100,0	% 40,0	% 40,0	% 20,0		
6	2	4	0	التفسيرات	
% 100,0	% 33,3	% 66,7	% 0,0		
3	0	2	1	أخرى	
% 100,0	% 0,0	% 66,7	% 33,3		
64	29	26	9	المجموع:	
% 100,0	% 45,3	% 40,6	% 14,1		

المصدر: س13/س37

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة (45.3%) في المقابل نجد نسبة 40.6% وفي الأخير نجد نسبة 14.1%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن الأساليب الأخرى للاتصال الكتابي يستخدمها من العمال كأدنى وسيلة أحيانا ما تكون هناك حرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتهم الخاصة، وهو ما مثله نسبة 66.7%. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 80.0% يؤكدون بأن اعتماد الاقتراحات والتفسيرات الكتابية أحيانا ونادرا ما تكون هناك حرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتهم الخاصة. ويليهما الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 50.0% من اجابات المبحوثين الذين يعتمدون الأوامر والإشرافات الكتابية أحيانا ما تكون هناك حرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتهم الخاصة.

وأما الفئة الرابعة تمثل نسبة 57.9% من اجابات المبحوثين الذين يعتمدون التعليمات الكتابية أحيانا ما تكون هناك حرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتهم الخاصة. وجاءت الفئة الخامسة لتمثل نسبة 68.0%

% من إجابات المبحوثين الذين يعتمدون التقارير الكتابية نادرا ونسبة 32 % بالنسبة لدائما وأحيانا ما تكون هناك حرية في التحدث مع الزملاء حول مشكلاتهم الخاصة.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك علاقة بين اعتماد العمال على أساليب الاتصال الكتابي وحريرتهم في التحدث مع الزملاء حول مشاكلهم الخاصة. فكلما زاد اعتماد العمال على أساليب الاتصال الكتابية الرسمية مثل التقارير والأوامر والتعليمات، قلت حرية التحدث مع الزملاء. بينما كلما اعتمد العمال على أساليب الاتصال الكتابية الأقل رسمية مثل الاقتراحات والتفسيرات، زادت حرية التحدث مع الزملاء.

الجدول رقم (16) يبين: علاقة وصول معلومات الكتابي في الوقت المحدد بالثقة في تفويض الزملاء للقيام بعمل نيابة عنهم.

المجموع:	الثقة في تفويض الزملاء للقيام بالعمل بالنيابة				
	نادرا	أحيانا	دائما		
25	6	15	4	نعم	وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد
% 100,0	% 24,0	% 60,0	% 16,0		
5	1	2	2	لا	
% 100,0	% 20,0	% 40,0	% 40,0		
34	13	17	4	أحيانا	
% 100,0	% 38,2	% 50,0	% 11,8		
64	20	34	10	المجموع:	
% 100,0	% 31,3	% 53,1	% 15,6		

المصدر: س/14/س38

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (16) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 53.1 % في المقابل نجد نسبة 31.3 % وفي الأخير نجد نسبة 15.6 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى إذا لم يكن وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد، فإن 40 % من المستجيبين لديهم دائما ثقة في تفويض الزملاء، و40 % أحيانا، و20 % نادرا. في المقابل نجد الفئة الثانية في أن وصول المعلومات أحيانا، فإن 11.8 % من المستجيبين لديهم دائما ثقة في تفويض الزملاء، و50 % أحيانا، و38.2 % نادرا. وجاءت الفئة الثالثة التي إذا كان وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد، فإن 16 % من المستجيبين لديهم دائما ثقة في تفويض الزملاء للقيام بالعمل بالنيابة، و60 % أحيانا، و24 % نادرا. بشكل عام، 15.6 % من المستجيبين لديهم دائما ثقة في تفويض الزملاء، و53.1 % أحيانا، و31.3 % نادرا.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد يرتبط بزيادة الثقة في تفويض الزملاء للقيام بالعمل بالنيابة. هذا مؤشر على أن الاتصال الفعال والموثوق يساهم في بناء الثقة بين الزملاء في بيئة العمل. وكما يعني كذلك أن هناك علاقة بين وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد مع تفويض الزملاء للقيام بعمل نيابة عنهم.

الجدول رقم (17) يبين: وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة.

النسبة %	التكرارات		
6.06	6	الهاتف الثابت	وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة
22.22	22	الهاتف النقال	
4.04	4	البريد الصوتي الإلكتروني	
9.09	9	مواقع التواصل الاجتماعي	
57.58	57	الإيميل	
1.01	1	وسيلة أخرى	
100.0	99	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (17) يتضح أن البريد الإلكتروني (الإيميل) هو الوسيلة الأكثر استخدامًا بنسبة 57.58%، وهذا يشير إلى أهمية البريد الإلكتروني كأداة اتصال رئيسية داخل المنظمة لنقل المعلومات والتواصل بين الموظفين. الهاتف النقال يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 22.22%، مما يعكس الاعتماد المتزايد على هذه الوسيلة للاتصالات الشخصية والسريعة. مواقع التواصل الاجتماعي تحتل المرتبة الثالثة بنسبة 9.09%، وهذا يشير إلى استخدامها كقناة اتصال إلكترونية إضافية داخل المنظمة.

الهاتف الثابت والبريد الصوتي الإلكتروني يأتيان في المراتب الأدنى بنسبة 6.06% و 4.04% على التوالي، مما يشير إلى أن هذه الوسائل قد تم الاستغناء عنها إلى حد كبير مقارنة بالوسائل الأكثر حداثة. فئة "وسيلة أخرى" تمثل نسبة ضئيلة بلغت 1.01%، مما يعني أن الوسائل الواردة في الجدول تغطي معظم قنوات الاتصال الإلكتروني المستخدمة داخل المنظمة.

بشكل عام، يتضح أن البريد الإلكتروني (الإيميل) والهاتف النقال هما الوسائل الأكثر استخدامًا للاتصال الإلكتروني داخل المنظمة، مما يعكس التحول نحو الاعتماد على التقنيات الرقمية في عمليات الاتصال والتواصل.

الجدول رقم (18) يبين: علاقة وسائل الاتصال الإلكتروني التي تعتمدها المؤسسة بسعي الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.

المجموع:	سعي الإدارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل				
	نادرا	أحيانا	دائما		
6	2	2	2	الهاتف الثابت	وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة
% 100,0	33,3%	33,3%	33,3%		
22	2	16	4	الهاتف النقال	
% 100,0	% 9,1	% 72,7	% 18,2		
4	0	2	2	البريد الصوتي الإلكتروني	
% 100,0	% 0,0	% 50,0	% 50,0		
9	0	6	3	مواقع التواصل الاجتماعي	
% 100,0	% 0,0	% 66,7	% 33,3		
57	7	38	12	الإيميل	
% 100,0	% 12,3	% 66,7	% 21,1		
1	0	0	1	وسيلة أخرى	
% 100,0	% 0,0	% 0,0	% 100,0		
65	7	42	16	المجموع:	
100	% 10.76	% 64.61	% 24.16		

المصدر: س/15/24

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 64.61 % في المقابل نجد نسبة 24.16 % وفي الأخير نجد نسبة 10.76 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن الوسائل الأخرى من وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة كأدنى وسيلة دائما ما تسعى الإدارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل، وهو ما مثلته نسبة 100.0 %. وأما الفئة الثانية تمثل نسبة 57.9 % من اجابات المبحوثين الذين يعتمدون البريد الصوتي الإلكتروني دائما 50.0 % وأحيانا 50.0 % ما تسعى الإدارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. وبالنسبة لفئة الثالثة تمثل نسبة 72.2 % من إجابات المبحوثين الذين يعتمدون الهاتف النقال أحيانا ما تسعى الإدارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. وأما الفئة الرابعة الذين يعتمدون الهاتف الثابت كوسيلة للاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة: 33.3 % دائما، 33.3 % أحيانا، 33.3 % نادرا ما تسعى الإدارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. فأما الفئة الخامسة التي تمثل فيها نسبة 66.7 % من

اجابات المبحوثين الذين يعتمدون مواقع التواصل الاجتماعي أحيانا ما تسعى الادارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. تليها الفئة السادسة والتي تمثل نسبة 66.7 % يؤكدون بأن الایمیل أحيانا ما تسعى الادارة إلى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.

من خلال هذه البيانات، نستنتج أن الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما داخل المنظمة هي الإيميل الوسيلة الأكثر شيوعاً للتواصل، تليه الهاتف النقال، وكما أن أغلب وسائل الاتصال الإلكترونية تُستخدم "أحياناً" لتقييم توافق العاملين مع قدراتهم، مما يعكس أن الإدارة تفضل عدم الاعتماد على وسيلة واحدة بل تنوع في الوسائل. مما يعكس التوجه نحو الوسائل الحديثة في الاتصال داخل المنظمة. كما أن غالبية المستجيبين يرون أن الإدارة تسعى أحيانا لوضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل، مع وجود نسبة معينة ترى أن هذا يحدث دائما أو نادرا. هذا يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على التوافق بين قدرات الموظفين ومتطلبات العمل.

الجدول رقم (19) يبين: علاقة مدى اعتماد المبحوثين على الاتصال الالكتروني بتقديم الادارة الدعم التنظيمي لهم

المجموع:	تقديم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين				
	أبدا	قليلًا	كثيرًا		
46	5	31	10	كثيرا	مدى الاعتماد على الاتصال الالكتروني
% 100,0	% 10,9	% 67,4	% 21,7		
15	2	12	1		
% 100,0	% 13,3	% 80,0	% 6,7		
4	1	3	0	نادرا	
% 100,0	% 25,0	% 75,0	% 0,0		
65	8	46	11	المجموع	
% 100,0	% 12,3	% 70,8	% 16,9		

المصدر:س16/س25

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 70.8 % في المقابل نجد نسبة 16.9 % وفي الأخير نجد نسبة 12.3 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين نادرا ما يعتمدون على الاتصال الالكتروني كما أنهم قليلا ما يتم تقديم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين وهو ما مثلته نسبة 75.0 %، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 80.0 % من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون قليلا ما يعتمدون على الاتصال الالكتروني بأن له علاقة بتقديم الادارة

الدعم التنظيمي للموظفين، وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 67.4 % من اجابات المبحوثين الذين يقرون بأنهم يعتمدون كثيرا على الاتصال الالكتروني له علاقة بتقديم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن غالبية الموظفين يعتمدون بشكل كبير على الاتصال الإلكتروني في عملهم، بينما يرى معظمهم أن الإدارة تقدم الدعم التنظيمي لهم بشكل قليل. هذا قد يشير إلى الحاجة لتعزيز الدعم المقدم للموظفين من قبل الإدارة، خاصة مع الاعتماد المتزايد على الاتصالات الإلكترونية في بيئة العمل.

الجدول رقم (20) يبين: علاقة وصول معلومات الاتصال الالكتروني في الوقت المحدد بتطبيق الادارة لنظام

حوافز منصف

المجموع:	تطبيق الادارة نظام حوافز منصف				
	نادرا	أحيانا	دائما		
34	20	12	2	دائما	وصول معلومات الاتصال الالكتروني في الوقت المحدد
% 100,0	% 58,8	% 35,3	% 5,9		
30	15	14	1	أحيانا	
% 100,0	% 50,0	% 46,7	% 3,3		
1	1	0	0	أبدا	
% 100,0	% 100,0	% 0,0	% 0,0		
65	36	26	3	المجموع:	
% 100,0	% 55,4	% 40,0	% 4,6		

المصدر: س26/17

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة (55.4%) في المقابل نجد نسبة 40.0% وفي الأخير نجد نسبة 4.6%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأنهم لا تصلهم معلومات الاتصال الالكتروني في الوقت المحدد كما أنهم نادرا ما يتم تطبيق الادارة لنظام حوافز منصف وهو ما مثله نسبة 100%، في المقابل نجد الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 50.0% من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون بأن وصول معلومات الاتصال الالكتروني في الوقت المحدد أحيانا نادرا ما يتم تطبيق الادارة لنظام حوافز منصف، ونادرا بنسبة 46.7%. وجاءت الفئة الثالثة لتمثل نسبة 58.8% من اجابات المبحوثين الذين يقرون دائما ما تصل معلومات الاتصال الالكتروني في الوقت المحدد نادرا ما له علاقة بتطبيق الادارة لنظام حوافز منصف.

من خلال هذه البيانات، يتضح أن غالبية الموظفين يتلقون معلومات الاتصال الإلكتروني في الوقت المحدد، إلا أن معظمهم يرون أن الإدارة نادراً ما تطبق نظام حوافز منصف. هذا قد يشير إلى وجود فرصة

لتحسين نظام الحوافز لضمان عدالته وإنصافه من وجهة نظر الموظفين، مما قد يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

الجدول رقم (21) يبين: أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

النسبة	التكرار		
36,92	24	الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة
12,31	8	الاتصال الكتابي	
50,77	33	الاتصال الإلكتروني	
100.0	65	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (21) يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر استخداماً داخل المؤسسة بنسبة 50.77%. هذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الوسائل الإلكترونية في عملياتها الاتصالية. الاتصال الشفوي يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 36.92%. هذا يعني أن الاتصال المباشر والشخصي لا يزال يلعب دوراً مهماً في المؤسسة. الاتصال الكتابي هو الأسلوب الأقل استخداماً داخل المؤسسة بنسبة 12.31%. هذا يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى التقليل من الاعتماد على الوسائل الكتابية في عمليات الاتصال.

بشكل عام، يتبين أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر استخداماً داخل المؤسسة بنسبة 50.77%، مما يؤكد على التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي في ممارسات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة. ومع ذلك، لا يزال الاتصال الشفوي يحتفظ بأهميته كأسلوب اتصال فعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22) يبين: علاقة أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة بقيام الإدارة بمشاركة العاملين

في اتخاذ القرارات

المجموع:	قيام الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات			الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة
	نادراً	أحياناً	دائماً		
24	10	11	3	الاتصال الشفوي	
% 100,0	% 41,7	% 45,8	% 12,5		
8	3	4	1	الاتصال الكتابي	
% 100,0	% 37,5	% 50,0	% 12,5		
33	13	17	3	الاتصال الإلكتروني	
% 100,0	% 39,4	% 51,5	% 9,1		

65	26	32	7	المجموع:
% 100,0	% 40,0	% 49,2	% 10,8	

المصدر: س18/س27

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (22) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 49.2 % في المقابل نجد نسبة 40.0 % وفي الأخير نجد نسبة 10.8 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة من خلال الاتصال الكتابي كأدنى وسيلة أحيانا ما تقوم الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهو ما مثله نسبة 50.0 % في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 45.8 % يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة من خلال الاتصال الشفوي أحيانا ما تقوم الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 51.5 % من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة من خلال الاتصال الالكتروني أحيانا ما تقوم الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر استخداماً في المؤسسة. وفيما يتعلق بمشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات، فإن نصف الموظفين تقريباً يرون أن ذلك يحدث أحياناً، بينما 40% يرون أنه نادراً ما يحدث. هذا قد يشير إلى وجود فرص لتحسين مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، مما قد يعزز من الشعور بالانتماء والتحفيز لدى الموظفين.

الجدول رقم (23) يبين: أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات.

النسبة %	التكرار		
24,62	16	الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات
6,15	4	الاتصال الكتابي	
69,45	45	الاتصال الالكتروني	
100,0	65	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (23) يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة بنسبة 69.23 % . هذا يؤكد على أهمية التكنولوجيا والأدوات الإلكترونية في تسريع وتحسين عملية نقل المعلومات والبيانات. الاتصال الشفوي يأتي في المرتبة الثانية بنسبة

24.62% . على الرغم من أنه أقل سرعة من الاتصال الإلكتروني، إلا أنه لا يزال يُعتبر أسلوبًا فعالًا في نقل المعلومات، خاصة في الحالات التي تتطلب تفاعلاً مباشراً أو تبادل آراء وأفكار. الاتصال الكتابي هو الأسلوب الأقل سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة بنسبة 6.15%. هذا يعكس الاتجاه المتزايد نحو اعتماد الوسائل الأكثر سرعة والكفاءة في نقل المعلومات.

بشكل عام، تُظهر البيانات أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة، مما يشير إلى أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة وفعالية عمليات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24) يبين: علاقة أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات بتقدير الإدارة لاسهامات وجهود العاملين.

المجموع:	مدى تقدير الإدارة اسهامات العمال وجهودهم				
	نادرا	قليلًا	كثيرًا		
16	9	5	2	الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات
% 100,0	% 56,3	% 31,3	% 12,5	الاتصال الكتابي	
4	2	2	0	الاتصال الإلكتروني	
% 100,0	% 50,0	% 50,0	% 0,0		
45	17	23	5		
% 100,0	% 37,8	% 51,1	% 11,1		
65	28	30	7		
% 100,0	% 43,1	% 46,2	% 10,8		المجموع:

المصدر: س19/س28

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (24) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 46.2% في المقابل نجد نسبة 43.1% وفي الأخير نجد نسبة 10.8%، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات من خلال الاتصال الكتابي كأدنى وسيلة أحيانا ونادرا ما تقوم الإدارة بتقدير اسهامات العمال وجهودهم، وهو ما مثلته نسبة 50.0% لقليلًا و50.0% لنادرا. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 56.3% يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات من خلال الاتصال الشفوي نادرا ما تقوم الإدارة بتقدير اسهامات العمال وجهودهم. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 51.1% من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن أسلوب

الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات من خلال الاتصال الإلكتروني قليلاً ما تقوم الإدارة بتقدير اسهامات العمال وجهودهم

من خلال هذه البيانات، يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن نتائج تقدير الإدارة لإسهامات وجهود العاملين تشير إلى أن غالبية الموظفين (89.3%) يرون أن الإدارة إما تقدر ذلك قليلاً أو نادراً. هذا قد يشير إلى وجود فرصة لتحسين الشعور بالتقدير والاعتراف بجهود الموظفين، مما قد يعزز الدافعية والمشاركة الإيجابية من جانبهم.

الجدول رقم (25) يبين: أسلوب الاتصال المفضل لدى العمال.

النسبة %	التكرار		
22,7	15	الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال المفضل لدى العمال
15,2	10	الاتصال الكتابي	
60,6	40	الاتصال الإلكتروني	
100,0	65	المجموع	

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (25) يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر تفضيلاً لدى العمال بنسبة 60,6%. هذا يشير إلى أهمية التكنولوجيا الرقمية والأدوات الإلكترونية في عمليات الاتصال داخل المؤسسة من وجهة نظر الموظفين. يأتي الاتصال الشفوي في المرتبة الثانية بنسبة 22,7%. هذا يؤكد على أهمية التفاعل والتواصل المباشر بين الموظفين والإدارة، خاصة في السياقات التي تتطلب نقاشات وتبادل الآراء. الاتصال الكتابي جاء في المرتبة الثالثة بنسبة 15,2%. على الرغم من أهمية هذا الأسلوب في توثيق المعلومات والتعليمات، إلا أنه لا يحظى بنفس درجة التفضيل لدى الموظفين مقارنة بالاتصال الإلكتروني والشفوي.

مما سبق، يتضح أن الموظفين يفضلون بشكل كبير الاتصال الإلكتروني، مع الاحتفاظ بأهمية الاتصال الشفوي المباشر. هذا التوازن بين الأساليب الرقمية والشخصية في الاتصال يعكس الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا مع المحافظة على جوانب التفاعل والتواصل البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26) يبين: علاقة أسلوب الاتصال المفضل بسعي الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك

المجموع:	سعي الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك				
	أبداً	أحياناً	دائماً		
15	7	6	2	الاتصال الشفوي	أسلوب الاتصال الذي يفضله العامل
% 100,0	% 46,7	% 40,0	% 13,3	الاتصال الكتابي	
10	4	5	1	الاتصال الإلكتروني	
% 100,0	% 40,0	% 50,0	% 10,0		
40	8	29	3		المجموع:
% 100,0	% 20,0	% 72,5	% 7,5		
65	19	40	6		
% 100,0	% 29,2	% 61,5	% 9,2		

المصدر:س/20/س29

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (26) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 61.5 % في المقابل نجد نسبة 29.2 % وفي الأخير نجد نسبة 9.2 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الذي يفضله العامل من خلال الاتصال الكتابي كأدنى وسيلة أحياناً ما تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك، وهو ما مثله نسبة 50.0 %. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 46.7 % يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الذي يفضله العامل من خلال الاتصال الكتابي أبداً ما تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 72.5 % من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن أسلوب الاتصال الذي يفضله العامل من خلال الاتصال الكتابي أحياناً ما تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك.

من خلال هذه البيانات، يتضح أن الاتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر تفضيلاً بين الموظفين. ومع ذلك، فإن غالبية الموظفين (90.7 %) يرون أن الإدارة إما تسعى أحياناً فقط أو لا تسعى أبداً لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف. هذا قد يشير إلى وجود فرصة لتعزيز جهود الإدارة في هذا الاتجاه، والتي من شأنها أن تعزز التواصل والفهم المشترك بين جميع المعنيين.

III. بيانات متعلقة بعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي بالثقة بالإدارة.

الجدول رقم (27) يبين: علاقة العوائق التقنية التي تعرقل سير الاتصال بسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.

المجموع:	هل سعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل				
	نادرا	أحيانا	دائما		
21	4	12	5	عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة	العوائق التقنية التي تعرقل سير الاتصال
100,0 %	19,05 %	57,14 %	23,81 %		
9	3	5	1	تعرض بعض الأجهزة لعطب (حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني)	
100,0 %	33,33 %	55,56 %	11,11 %		
8	2	6	0	غياب خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية	
100,0 %	25,0 %	75,0 %	0,00 %		
14	1	4	9	عدم التحكم في استخدام وسيلة الاتصال المناسبة	
100,0 %	7,14 %	28,57 %	64,29 %		
9	1	3	5	ضعف وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات	
100,0 %	11,11 %	33,33 %	55,56 %		
4	0	0	4	أخرى	
100,0 %	0,00 %	0,00 %	100,0 %		
65	11	30	24		المجموع:
100,0 %	16,92 %	46,15 %	36,92 %		

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (27) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 47.69 % في المقابل نجد نسبة 32.31 % وفي الأخير نجد نسبة 20.00 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن العوائق التقنية التي تعرقل سير الاتصال المتمثلة في الوسائل الأخرى دائما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل، وهو ما مثله نسبة 100%. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 75.0 % يؤكدون بأن غياب خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض

المستويات الإدارية أحيانا ما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 55.56% من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة دائما ما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.

وأما الفئة الرابعة تمثل نسبة 55.56% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن تعرض بعض الأجهزة لعطب (حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني) أحيانا ما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. وأما الفئة الخامسة تمثل نسبة 75.00% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن غياب خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية أحيانا ما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل. وبالنسبة للفئة السادسة تمثل نسبة 75.14% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن غياب خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية أحيانا ما تسعى الإدارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.

من خلال هذه النتائج، هناك علاقة واضحة بين هذين المتغيرين. فالعوائق التقنية كعدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة، وأعطال الأجهزة، وغياب خدمة الإنترنت، تؤثر بشكل كبير على قدرة الإدارة في تقييم قدرات الموظفين وتوزيعهم على الأدوار المناسبة لهم. عندما تكون قنوات الاتصال محدودة أو متقطعة بسبب هذه العوائق التقنية، يصعب على الإدارة الحصول على المعلومات الكاملة عن مؤهلات الموظفين وتحديد أدوارهم المناسبة. نلاحظ أن في حالات "عدم التحكم في استخدام وسيلة الاتصال المناسبة" و"ضعف وجود قنوات اتصال واضحة"، هناك ميل أكبر من الإدارة لوضع الموظفين وفق قدراتهم (64.29% و 55.56% على التوالي)

وكما أن الإدارة تسعى لوضع الموظفين وفق قدراتهم في بعض الأحيان (46.15%) أكثر من دائماً (36.92%) أو نادراً (16.92%). هذا يشير إلى أن الإدارة تواجه تحديات في هذا المجال، والتي قد ترتبط جزئياً بالعوائق التقنية في الاتصال كما تم توضيحه.

الجدول رقم (28) يبين: علاقة العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للاتصال بتقديم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين

المجموع:	هل تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين؟				
	أبدا	قليلا	كثيرا		
22	5	11	6	خوفك وخجلك من رئيسك	ما هي العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للاتصال؟
% 100,0	% 22,73	% 50,0	% 27,27	لاختلاف المكانة بينكما	
19	6	8	5	طول خط الاتصال (كثرة الرؤساء)	
% 100,0	% 31,58	% 42,11	% 26,32	البعد المكاني بينك وبين رؤسائك	
11	4	2	5	عدم استيعاب المعلومات لكونك تعمل في جماعة كبيرة	
% 100,0	% 36,36	% 18,18	45,45 %	أخرى	
5	0	2	3		
% 100,0	% 0,00	% 40,0	% 60,0		
8	1	0	7		
% 100,0	% 12,50	% 0,00	% 87,50		
65	16	23	26		المجموع:
% 100,0	% 24,62	% 35,38	% 40,0		

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (28) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 40.0 % في المقابل نجد نسبة 35.38 % وفي الأخير نجد نسبة 24.62 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للاتصال المتمثلة في عدم استيعاب المعلومات لكونك تعمل في جماعة كبيرة كثيرا ما تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين، وهو ما مثلته نسبة 60.0 % في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 87.50 % يؤكدون بأن هناك أسباب أخرى كثيرا ما تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل فيها نسبة 45.45 % من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون أن البعد المكاني بينك وبين رؤسائك كثيرا ما تسعى الادارة لتقديم الدعم التنظيمي للموظفين.

وأما الفئة الرابعة تمثل نسبة 42.11 % من اجابات المبحوثين الذين يرون أن طول خط الاتصال (كثرة الرؤساء) قليلا ما تسعى الادارة لتقديم الدعم التنظيمي للموظفين. وأما الفئة الخامسة تمثل نسبة 50.0 % من

اجابات المبحوثين الذين يرون أن الخوف والخجل من الرؤساء لاختلاف المكانة بينكما قليلا ما تسعى الإدارة لتقديم الدعم التنظيمي للموظفين.

ويمكن أن نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين العوامل التنظيمية التي تعرقل الاتصال وتقديم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين، حيث كلما كان الدعم التنظيمي من الإدارة للموظفين أقل، كانت العوامل التنظيمية التي تعرقل الاتصال أكبر. فعندما تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين بشكل دائم، نجد أن نسبة العوامل التنظيمية التي تعرقل الاتصال أقل (مثل خوف الموظفين من رؤسائهم وطول خطوط الاتصال). بينما عندما يكون الدعم التنظيمي أقل (أحيانا أو نادرا)، تزداد نسبة هذه العوامل التنظيمية التي تعرقل الاتصال.

الجدول رقم (29) يبين: علاقة وجود عوائق شخصية تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة بتطبيق الإدارة نظام حوافز منصف.

المجموع:	هل تطبق الإدارة نظام حوافز منصف؟				
	نادرا	أحيانا	دائما		
5	2	0	3	عدم فهمك للغة الرسالة (المعلومات المرسله)	وجود عوائق شخصية تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة
% 100,0	% 40,0	% 0,0	% 60,0		
5	0	3	2	اختلاف في المستوى التعليمي والثقافي بينك وبين رؤسائك	
% 100,0	% 0,0	% 60,0	% 40,0		
33	6	2	25	حالتك النفسية اثناء استقبال الرسالة (التعليمات او المعلومات)	
% 100,0	% 18,2	% 6,1	% 75,8		
10	10	0	0	عدم وجود ثقة في رئيسك (مرسل المعلومات)	
% 100,0	% 100,0	% 0,0	% 0,0		
1	1	0	0	عدم مصداقية رئيسك (مرسل الرسالة)	
% 100,0	% 100,0	% 0,0	% 0,0		
54	19	5	30	المجموع:	
% 100,0	% 35,2	% 9,3	% 55,6		

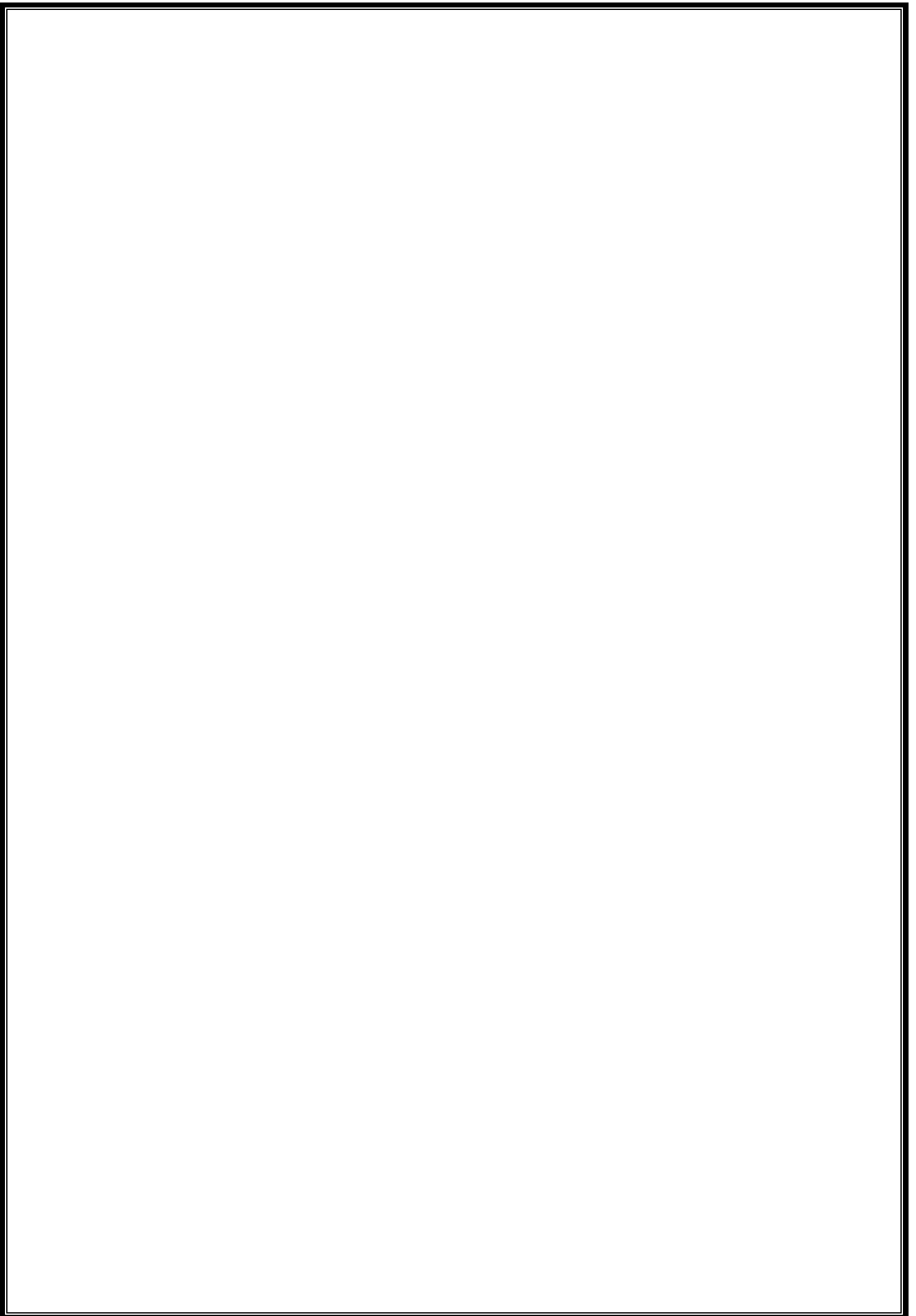
بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (29) نجد أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 55.6 % في المقابل نجد نسبة 35.2 % وفي الأخير نجد نسبة 9.3 %، جاءت هذه النسب موزعة على الفئات التالية: الفئة الأولى من اجابات المبحوثين يؤكدون بأن العوائق شخصية التي تعيق السير الحسن للاتصال داخل

المؤسسة المتمثلة في عدم مصداقية رئيسك (مرسل الرسالة) نادرا ما تطبق الإدارة نظام حوافز منصف، وهو ما مثلته نسبة 100.0%. في المقابل تليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 60.0% يؤكدون بأن الاختلاف في المستوى التعليمي والثقافي بينهم وبين رؤسائهم دائما ما تطبق الإدارة نظام حوافز منصف. وجاءت الفئة الثالثة التي تمثل كذلك نسبة 60.0% من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون أن اختلاف في المستوى التعليمي والثقافي بينك وبين رؤسائك أحيانا ما تطبق الإدارة نظام حوافز منصف.

وأما الفئة الرابعة تمثل نسبة 100.0% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن عدم وجود الثقة في الرئيس (مرسل المعلومات) أبدا ما تطبق الإدارة نظام حوافز منصف. وأما الفئة الخامسة تمثل نسبة 75.8% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن حالتك النفسية اثناء استقبال الرسالة (التعليمات او المعلومات) دائما ما تطبق الإدارة نظام حوافز منصف.

يمكن أن نستنتج أن هناك يتضح وجود علاقة واضحة بين تطبيق الإدارة لنظام حوافز منصف وبين العوائق الشخصية التي تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة. وهذا يعني أن تطبيق نظام حوافز منصف ومعادل داخل المؤسسة له تأثير مباشر على الحد من العوائق الشخصية للاتصال الفعال بين الموظفين وإداراتهم.

وكما يمكن القول كذلك أن هناك علاقة قوية بين تطبيق نظام الحوافز المنصف من قبل الإدارة وبين انخفاض مستوى العوائق الشخصية التي تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة.



.IV مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة:

1. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: "أساليب الاتصال التنظيمي علاقة بالثقة التنظيمية بالمشرفين والزلاء".

- حيث نجد أن نسبة 57.60% من اجابات المبحوثين التي أقرت بأنهم بمدى استخدام العمال للاتصال الشفوي إلا أن ذلك يكون بالإعتماد على المشرف في الحصول على المساعدة في حالة مواجهة صعوبات في العمل اختيارهم لمكان العمل كان طوعي، وهذا ما يشير إليه الجدول رقم ().
- كما تبين المعطيات أن نسبة 57.70% من إجابات المبحوثين تبين بأن الاتصال الشفوي وسيلة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزلاء ولكن اهتمام المشرفين باحتياجات العمال وانشغالاتهم يوكن قليلا وهذا ما يشير إليه الجدول رقم ().
- كذلك يبين لنا الجدول رقم () تبين أن نسبة 70.00% من إجابات المبحوثين تبين بأن وصول التعليمات الشفوية في الوقت المحدد.
- وكذلك يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 60.90% من اجابات المبحوثين تشجيع المشرفين على التعاون بين العمال.
- كما نجد أن نسبة 70.60% من اجابات المبحوثين التي أقرت أن الاجتماعات هي أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة وهذا ما يشير إليه الجدول رقم ().
- وكذلك يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 60.00% من اجابات المبحوثين وصول معلومات الاتصال الكتابي في الوقت المحدد مع الثقة في تفويض الزلاء للقيام بالعمل بالنّياية.
- وكذلك يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 72.70% من اجابات المبحوثين تؤكد على أن الهاتف هو وسيلة الاتصال الإلكترونية المعتمدة داخل المنظمة مع وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل.
- كما يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 72.50% من اجابات المبحوثين تؤكد على أن الاتصال الالكتروني من أهم أساليب الاتصال الذي يفضله العامل حيث تسعى لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا لفهم المشترك.
- يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 50.00% من اجابات المبحوثين تؤكد على استخدامهم للاتصال الشفوي كثيرا

- يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 46.03% من اجابات المبحوثين تؤكد الحديث الشفوي من أهم أساليب الاتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة.
- يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 57.58% من اجابات المبحوثين تؤكد على أن وسائل الاتصال الإلكتروني المعتمدة داخل المنظمة هو الاميل.
- يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 69.45% من اجابات المبحوثين تؤكد على أن أسلوب الاتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات هو الاتصال الإلكتروني.
- يبين لنا الجدول رقم () بأن نسبة 60.60% من اجابات المبحوثين تؤكد على أسلوب الاتصال المفضل لدى العمال هو الاتصال الإلكتروني.

ولمناقشة نتائج هذه الفرضية لابد معرفة أن الاتصال التنظيمي من بين الضروريات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنه، فقد تخطى من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات . فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك هو عملية إجتماعية يتم من خلالها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فهو يحرك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه. وبما أن المؤسسة هي تنظيم لابد من وجود عملية إتصالية داخله يتم من خلالها الاتصال بين العمال والمدراء، فنجد أنواع مختلفة من الاتصالات منها الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي وكذا الاتصال الجماهيري والاتصال التنظيمي، هذا الأخير يعد شريان المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن أي تحقق أهدافها دون وجود شبكات إتصالية بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجو مؤسسة دون إتصال كونه يحافظ على إستمرارية وفعالية المؤسسة، لأنه يعد الوسيلة التي يتم عبرها القيام بالوظائف وممارسة العمليات والمخططات التي تضبط المؤسسة إضافة إلى ذلك فهو الموجه لسلوكيات الأفراد بمختلفها، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءات أفرادها فقط وإنما يتعدها إلى جودة الاتصال فيما بينهم وما يخدم المؤسسة في جميع حالاتها وظروفها،

وهذا ما نادى به نظرية **ماكس فيبر** حيث أبرز ماكس فيبر من خلال نموذجة للسلطة العقلانية، عدة جوانب هامة متعلقة بالاتصال الرسمي منظم بين الأعضاء المنظمة، بإعتبار القواعد التنظيمية والمهام المرتبطة به توحد محتواه وتحدد أطرافه ليتم الإتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي، وتتلخص إسهامات فيبر في التنظير للإتصال التنظيمي في تدوين توثيق الأوامر والتعليمات والإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية والإجراءات المكتوبة للرجوع إليها عند الحاجة في إطارات بشرية للإعداد التعليمات والكتيبات وحفظها وفهرستها، وعليه فالإتصال عند ماكس فيبر، يرتكز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن فهم ومعرفة

مدى إستعاب الرسالة التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء والمرؤوسيين، كما لا يمكن تحديد مصير العاملين وحاجتهم وانشغالاتهم، إذ سَلَمنا بإهمال الإتصالات ودعائمتها، الإتصالات غير اللفظية، كالخرائط والصور وكذا الإتصالات الشفوية، كما ركز فيبر على مبدأ السرية، كما أن يحافظ العاملين على الأسرار المؤسسة لكي لا تستغل هذه المعلومات من جهات أخرى

وهذا ما تؤكدته دراسة لرواينية سمية، شعلان رحمة، بعنوان: الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي سوق أهراس، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 59، مساعدية سوق أهراس، الجزائر، 06-02-2020، والتي توصلت إلى أن الاتصال يساهم في بناء ثقة تنظيمية بين العامل والادارة، من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات بالوضوح والدقة اللازمة وإرسال المعلومات الدقيقة للعاملين في الوقت المناسب وبشكل عادل، مع ذلك تبقى نسبة الدقة والعدالة في توزيع المعلومات لا تتحقق بدرجة كبيرة، يساعد الاتصال الصاعد في إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن انشغالاتهم، وأفكارهم ومقترحاتهم، وهذا ما يساعد المؤسسة على خلق ثقة بين المرؤوسين والرؤساء، يساهم الاتصال الأفقي في تدعيم نسق العمل الجماعي في المؤسسة، كونه يساعد في تحقيق الانسجام ورفع الروح المعنوية للأفراد، كما يمثل حافزا لتكوين فريق عمل متكامل يعمل على إحداث تنسيق الوحدات التنظيمية هذا ما يساهم في تعزيز الثقة بين زملاء العمل للعلاقات الشخصية جانب ايجابي لصالح المؤسسة إذ تعمل على تعزيز الروابط بين العاملين لإقامة علاقات الصداقة، مما يجعل العمل يتم بصورة أكثر فعالية، وهذا ما قد يساعد في خلق جو يمتاز بالثقة المتبادلة بين العاملين.

من مجمل النتائج السابقة يظهر لنا أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت والتي مؤداها "لأساليب الاتصال التنظيمي علاقة بالثقة التنظيمية بالمشرفين والزملاء".

2. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية : "المعوقات للاتصال التنظيمي علاقته بالثقة التنظيمية بالإدارة"

- من خلال النتائج المتحصل عليها أغلبية المبحوثين وبنسبة 75.0% يقرون بأن غياب خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية من بين العوائق التقنية التي تعرقل سير الاتصال حيث تسعى الادارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل لتفادي هذه العراقيل.
- كما يبين الجدول رقم () بأن جميع المبحوثين بنسبة 87.50% يقرون أن العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للاتصال بأنها عوامل أخرى.

• كما يبين الجدول رقم () بأن جميع المبحوثين بنسبة 75.80% يقرون أن الحالة النفسية اثناء استقبال الرسالة (التعليمات او المعلومات) من العوائق شخصية تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية يمكننا أن نستنتج أن نشاط المنظمة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها التنظيمي حيث ثبت أن الاتصال تشكل ما يقارب 75 من نشاط المنظمة بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها، وللاتصال التنظيمي معوقات عديدة من واجبات الإدارة أن تعمل على التخفيف من حدتها وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح بالإضافة إلى العمل على رفع الروح المعنوية وبث الثقة وروح التعاون بينهم والعمل بروح الفريق. وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في أساليب خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج.

وهذا ما تشير نظرية Z للبرفسور ويليام أوشي حيث بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في إتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية وإتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص".

وأهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة، الدقة، والمهارات، والمودة فإذا كانت المؤسسة تعاني من غياب أو نقص في إدارة معلومات الاتصال بالمؤسسة، سيؤثر بطريقة مباشرة على البيانات أو المعلومات الخاصة بمشروع التغيير لأن انعدام أو قلة المعلومة ينتج عنها غموض وقلة استيعاب خطط وأهداف التغيير لدى العمال، وهذا بدوره يحفز على الخوف من المجهول مما يشكل دافعية المقاومة.

كذلك عدم وجود مشاركة في التخطيط للتغيير بين الجهة المكلفة بإدارة مشروع التغيير وباقي العمال، هذا بدوره يؤثر على تطبيق عملية التغيير فمشاركة العاملين في هذه العمليات يجعلهم أكثر اطلاعا على مخطط التغيير وفهمه واستيعاب أهدافه مما يشعرهم بالارتياح للتغييرات المنشودة، وبالتالي يعملون على تطبيقه وإنجاحه والابتعاد عن مقاومته.

إن تدفق كميات كبيرة من المعلومات الخاصة بعملية التغيير على العاملين سيحول دون تطبيقه، لأن هذا التدفق الهائل في حجم المعلومة سيشكل عجز وعدم الفهم والاستيعاب لمختلف العمليات الخاصة به، مما يشكل عملية المقاومة.

يؤثر تعدد قنوات الاتصال على مصداقية رسالة التغيير من خلال تحريفها أو تحول دون وصولها في الوقت المناسب مما يشكل آثار سلبية على مستقبل الرسالة، فكلما تعددت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات التشويش.

وهذا ما تؤكدته دراسة رماش صبرينة (2004) أين باقي اسم الباحث، بعنوان معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، التخصص جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، والتي توصلت إلى أن معظم معوقات الاتصال تكمن في متغيرات داخلية في الفرد أو نفسية ومعوقات خارجية تتمثل في متغيرات بيئية وتنظيمية والتي لها تأثير مباشر على فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية.

V. النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة من جانبها النظري والميداني وبعد مناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة نستنتج أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية حيث شهدت عملية الاتصال التنظيمي تغير في الاتصال وأساليب وكذا في أشكاله، أصبح للاتصال التنظيمي شكل آخر، حيث أصبحت المؤسسة والموظفين يعتمدون في تواصلهم على الوسائل التكنولوجية والخدمات الإلكترونية وبدرجة كبيرة على الانترنت الشبكة الداخلية. غير ما كان سابقا حيث كانوا يعتمدون على الوسائل الكتابية بالدرجة الأولى، فكانت القرارات والمعلومات الصادرة عن الإدارة العليا تنشر وتتداول عن طريق المنشورات والإعلانات الحائطية إضافة إلى الاجتماعات التي كانت تقوم المؤسسة بعقدتها لمناقشة وتبادل المعلومات والاتصال، لكن تغير هذا الاتصال بالمؤسسة فأصبحت الإدارة تعتمد على الوسائل التكنولوجية والخدمات الإلكترونية في اتصالها بالموظفين فكانت المعلومات تنشر عن طريق البريد الإلكتروني للموظفين أو باستعمال خدمة الأنترنت إضافة إلى استعمال الهاتف، والاتصال هنا كان اتصال رسمي، أما في الاتصال المساعد فكان الموظفون يستخدمون الاتصال الإلكتروني عن طريق الأنترنت والاكسترنات للاتصال بالإدارة في هذه المرحلة أصبح الاتصال رسمي. إذن ومن خلال ما سبق فقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- يلعب وسائل الاتصال التنظيمي دورا هاما في نجاح عملية الاتصال حيث أنه إذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة فهذا بلا شك يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة من عملية الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة الرسالة والهدف المقصود منها، نوع المستهدفين، ومدى القرب منهم، ورغبة المرسل وإمكانياته.
- تتعرض عملية الاتصال للعديد من الصعوبات والعوائق التي تؤثر على عناصرها وتحول دون تحقيق الهدف المرجو منها، ومن هذه المعوقات ما هو شخصي وما هو تنظيمي أو ما هو متعلق بمضمون الرسالة بحد ذاتها.
- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة تنظيمية معينة إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات. وهو لا يحدث اعتباطيا إنما هو نتيجة ضغوط عوامل ومتغيرات بيئية عديدة منها داخلية وخارجية تؤثر على المنظمة وهذا لكونها نظاما مفتوحا.

.VI. التوصيات:

- التأكيد على التكوين والتدريب الذي من شأنه أن يذلل الصعوبات أمام عملية الاتصال وخاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- العمل على التوعية بأهمية الاتصال الفعال داخل الجامعة، وما يخلقه من انسجام وتعاون في سير العمل أداء المهام، بالإضافة إلى سيادة التقاهم.
- انتهاج سياسة المشاركة في اتخاذ القرار ووصول المعلومة بشكل عادل من شأنه أن يشعر الموظف بالثقة.
- على إدارة الجامعة العمل على الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي خاصة الاتصال الصاعد، وذلك لمعرفة ردود أفعال الموظفين والمشاكل التي يتعرضون لها ومحاولة حلها.

الخاتمة

الخاتمة:

وخلاصة القول أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا فعالا داخل المنظمة لأنه يخلق مرونة في المنظمة من خلال إدارة المهام بشكل جيد وسلس وهذا ما لاحظناه أثناء إجراء هذه الدراسة لأن التواصل لا يعتمد على نجاح العملية بأي شكل من الأشكال. على الحواجز الإدارية أو الإدارية أو المصالح داخل المنظمة كل شخص داخل المنظمة مسؤول عن إعاقة عملية الاتصال، باستثناء الظروف المحيطة بالمنظمة.

علاوة على ذلك، يتميز عالم اليوم بالسرعة والتغير نتيجة للعولمة التي حولته إلى قرية صغيرة تتشابك فيها العلاقات الاجتماعية بشكل أساسي ويتوقف نجاحها على هذا التغيير. مستوى اهتمامهم بالموارد البشرية فهو مفتاح مصالحتهم، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام به والاستعداد له وغرس الثقة في أنفسهم. تظهر الأبحاث أن الثقة التنظيمية تزيد من الترابط والتماسك بين المنظمة وموظفيها، مما يؤثر على اتجاهات الموارد البشرية، وتصوراتهم للمنظمة، وولائهم للمنظمة.

وفي الأخير فقد تناولت هذه المذكرة إشكالية علاقة الاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية، وبنا على هذا الأمر قمنا بمعالجة إشكالية علنا فصلين باستخدام منهجية المراد وانطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا الأدبيات النظرية والتطبيقية.

ومن خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الإدارية ألا وهو الاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية، والتي لها علاقة بالعاملين والإدارة بشكل مباشر، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من أستاذة الاشراف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف لمسيلة لمعرفة ما علاقة الاتصال التنظيمي بالثقة التنظيمية قمنا بإسقاط ما أتاء في الجانب النظري وهي الأدبيات النظرية وللاتصال التنظيمي والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

1. رشدي، بشير صالح (2000) **مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة**. الكويت: دار الكتاب
2. محمد جابر محمود، فؤاد أحمد، **الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية**، العدد السابع والثلاثون، ديسمبر 2018.
3. خيضر ، كاظم محمود (2002). **السلوك التنظيمي**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. بشار اخري، **الاتصال التنظيمي**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
5. محمد مفضي الكسابية، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع،(عمان)، 2010، 1431.
6. مرتضي البشير الأمين، **الاتصال التنظيمي**، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
7. نفيسة محمد باشري(آخرون): **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، 2017.
8. وفيق النخلة، **القيادة والإدارة وفن التحفيز**، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014.
9. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07/العدد: 02(ديسمبر 2021)، جامعة محمد خيضر. بسكرة.
10. لوكيا، الهاشمي. (2006). **السلوك التنظيمي**. (ج2) قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
11. ناصر محمد العديلي، **السلوك التنظيمي منظور كلي مقارن**، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990م.
12. عمر سيف الدين سعد، **الموجز في منهج البحث العلمي والعلوم الإنسانية**، 2009

المطبوعات:

1. حاجي كريمة، مطبوعة بداعوجية محاضرات في السلوك التنظيمي موجه لطلبة السنة أولى ثانوي ماستر إدارة موارد بشرية، سنة أولى ماستر إدارة أعمال، جامعة طاهري محمد بشار، 2019.

رسائل تخرج:

1. حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة، لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، الرياض، السعودي، 2010.

المجلات العلمية:

1. أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، المجلة العلمية للنشر العلمي، الاصدار السادس - العدد اثنا وخمسون، تاريخ الاصدار: 2 شباط . 1444هـ، 2023م.
2. أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10/العدد 03/جويلية 2021.
3. براقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24/جوان 2016، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
4. بهاء الدين مسعد، شيماء مهدي إبراهيم، دور الثقة التنظيمية في العلاقات بين الشفافية والإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث . العدد الثاني، الجزء الثالث . يوليو 2022.
5. الحوامدة، نضال صالح ومحارمة، ثامر محمد 1998، "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن).
6. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، كلية الإدارة والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، .
7. شيماء حلمي شحاته حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الابداعي للعاملين، مجلة كلية التربية، العدد السابع والعشرون (الجزء الثاني)، 2021، جامعة عين شمس.
8. يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الثاني عشر . يوليو 2014، جامعة الأزهر.
9. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 13/2018، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة.
10. شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني ديسمبر 2016، جامعة المسيلة.

11. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية)، مجلة القادسية، 2010.
12. م. السندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد: 2015/35.
13. نسيمة حدوني، أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية (من منظور الفكر الإداري والتنظيمي)، مجلة آفاق للعلوم، العدد الثامن . ج2- جوان 2017- جامعة الجلفة.

المراجع باللغة الأجنبية:

2. Alex muchielli. A. **les sciences de lacommunication**, éditionhachette, paris, 2001.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة الماستر بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية" دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة، والمطلوب منك سيدي سيديتي:

وضع علامة (x) مكان الاجابة المختارة من طرفكم، علما أن هذه الاجابة على محتوى هذه الاسئلة والبيانات التي ستدلون بها تبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط بإجابتك الصادقة والموضوعية تكون قد ساهمت في البحث العلمي.

إشراف الاستاذة
شبيلى وهيبة

اعداد الطالبة:
وليد ربيحة

المحور الأول : بيانات سوسيو مهنية

1. الجنس؟ ذكر
2. السن؟ سنة
3. المستوى التعليمي؟
- بط ثا أس م
- دراسات عليا
4. المستوى المهني؟
5. الأقدمية في المنظمة؟
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة أكثر
- من 16 سنة

المحور الثاني : بيانات حول الإتصال التنظيمي

أولا : بيانات حول أساليب الإتصال التنظيمي

6. هل تتلقى التعليمات شفويا؟ دائما أحيانا أبدا
7. ما مدى إستخدامك للإتصال الشفوي؟ كثيرا قليلا نادرا
- إذا كانت الإجابة نا يسأل : هل يرجع ذلك إلى؟
- نا التعليمات الشفوية
- ع ندرة الرجوع إليها مستقبلا
- ع لثقة في المعلومات الشفوية
- أد نذكر
8. هل يعد الإتصال الشفوي الأفضل مع الزملاء لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل؟
- دائما أحيانا أبدا
9. هل تصلك التعليمات الشفوية في الوقت المحدد؟ دائما أحيانا أبدا
10. هل تصلك التعليمات الشفوية كاملة؟ دائما أحيانا أبدا
11. ما هي أساليب الإتصال الشفوي الأكثر اعتمادا في المؤسسة؟ رتب إجابتك من الأكثر اعتمادا للأقل (رقم 1 الأكثر اعتمادا رقم 4 الأقل اعتمادا)
- إجتماعات ندوات ومؤتمرات
- مقابلات حديث شفوي
12. ما مدى إستخدامك للإتصال الكتابي داخل المنظمة؟ كثيرا قليلا نادرا

13. هل تعتمد على أساليب الإتصال الكتابي :

التقارير مر تعليمات نزاعات سيرات رى

هل تصلك معلومات الإتصال الكتابي في الوقت المحدد ؟ نعم أحيانا

14. هل تصلك معلومات الإتصال الكتابي في الوقت المحدد ؟ نعم لا

أحيانا

15. ما هي وسائل الإتصال الإلكتروني التي تعتمدها داخل المنظمة ؟

الهاتف الثابت الهاتف النقال البريد الصوتي الإلكتروني

مواقع التواصل الإجتماعي الإيميل أخرى نذكر

16. ما مدى إعتماذك على الإتصال الإلكتروني ؟

كثيرا قليلا نادرا

17. هل تصلك معلومات الإتصال الإلكتروني في الوقت المحدد ؟

دائما أحيانا أبدا

18. ما هو أسلوب الإتصال الأكثر إستعمالا في المؤسسة ؟

الإتصال الشفوي اتصال الكتابي الإتصال الإلكتروني

19. ما هو أسلوب الإتصال الأكثر سرعة في نقل المعلومات ؟

الإتصال الشفوي اتصال الكتابي الإتصال الإلكتروني

20. ما هو أسلوب الإتصال الذي تفضله ؟

الإتصال الشفوي اتصال الكتابي الإتصال الإلكتروني

ثانيا : بيانات حول معوقات الإتصال التنظيمي

21. ماهي العوائق التقنية التي تعرقل سير الإتصال ؟

الإستعانة بوسائل الإتصال الحديثة داخل المنظمة

تأمين بعض الأجهزة لعطب (حواسيب ، هاتف ، فاكس ، اللوح الإلكتروني)

خدمة الأنترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية

التحكم في إستخدام وسيلة الإتصال المناسبة

وجود قنوات إتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الإتجاهات

أخرى نذكر

22. ما هي العوامل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن للإتصال ؟

خوفك و خجلك من رئيسك لإختلاف المكاة بينكما

خط الإتصال (كثرة الرؤساء)

المكاني بينك وبين رؤسائك

استيعاب المعلومات لكونك تعمل في جماعة كبيرة

أن نذكر

23. هل هناك عوائق شخصية تعيق السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة؟

لا أحيانا نعم

حالة الاجابة بنعم هل تتمثل هذه العوائق في

فهمك للغة الرسالة (المعلومات المرسله)

لاف في المستوى التعليمي والثقافي بينك و بين رؤسائك

ك النفسية اثناء استقبال الرسالة (التعليمات او المعلومات)

وجود ثقة في رئيسك (مرسل المعلومات)

مصداقية رئيسك(مرسل الرسالة)

المحور الثالث:بيانات حول الثقة التنظيمية

أولاً: الثقة بالادارة العليا:

24. هل تسعى الادارة الى وضع العاملين وفق قدراتهم المناسبة للعمل؟

دائما أحيانا نادرا

إذا اجبت بنادرا لماذا؟

25. هل تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين ؟

كثيرا قليلا أبدا

26. هل تطبق الإدارة نظام حوافز منصف ؟

دائما أحيانا نادرا

27. هل تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ؟

دائما أحيانا نادرا

28. هل تقدّر الإدارة إسهاماتكم وجهودكم ؟

كثيرا قليلا نادرا

29. هل تسعى الإدارة لوضع قنوات إتصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا للفهم المشترك ؟

دائما أحيانا نادرا

إذا أجبت بدائما فما هذه القنوات ؟

ثانيا : الثقة بالمشرفين

30. هل المشرفين يشجعون العمال على تحمل المسؤولية؟

كثيرا قليلا نادرا

31. هل يمكنك أن تعتمد على مشرفك في الحصول على المساعدة إذا واجهتك صعوبات في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب : أبداً

خوفك من العقاب الثقة في رد فعله أخرى تذكر

32. هل يهتم المشرفون بإحتياجات العمال وإنشغالاتهم؟

كثيرا قليلا نادرا

33. هل يشجع المشرف على التعاون بين العمال؟

دائما أحيانا نادرا

ثالثا : الثقة بالزملاء

34. هل يحرص معظم زملائك على أداء مهامهم بإخلاص و تفاني؟

كثيرا قليلا أحيانا

35. هل يقدم زملاؤك العون والمساعدة لك؟

دائما أحيانا نادرا

36. هل يتصرف معظم زملائك وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة؟

دائما أحيانا نادرا

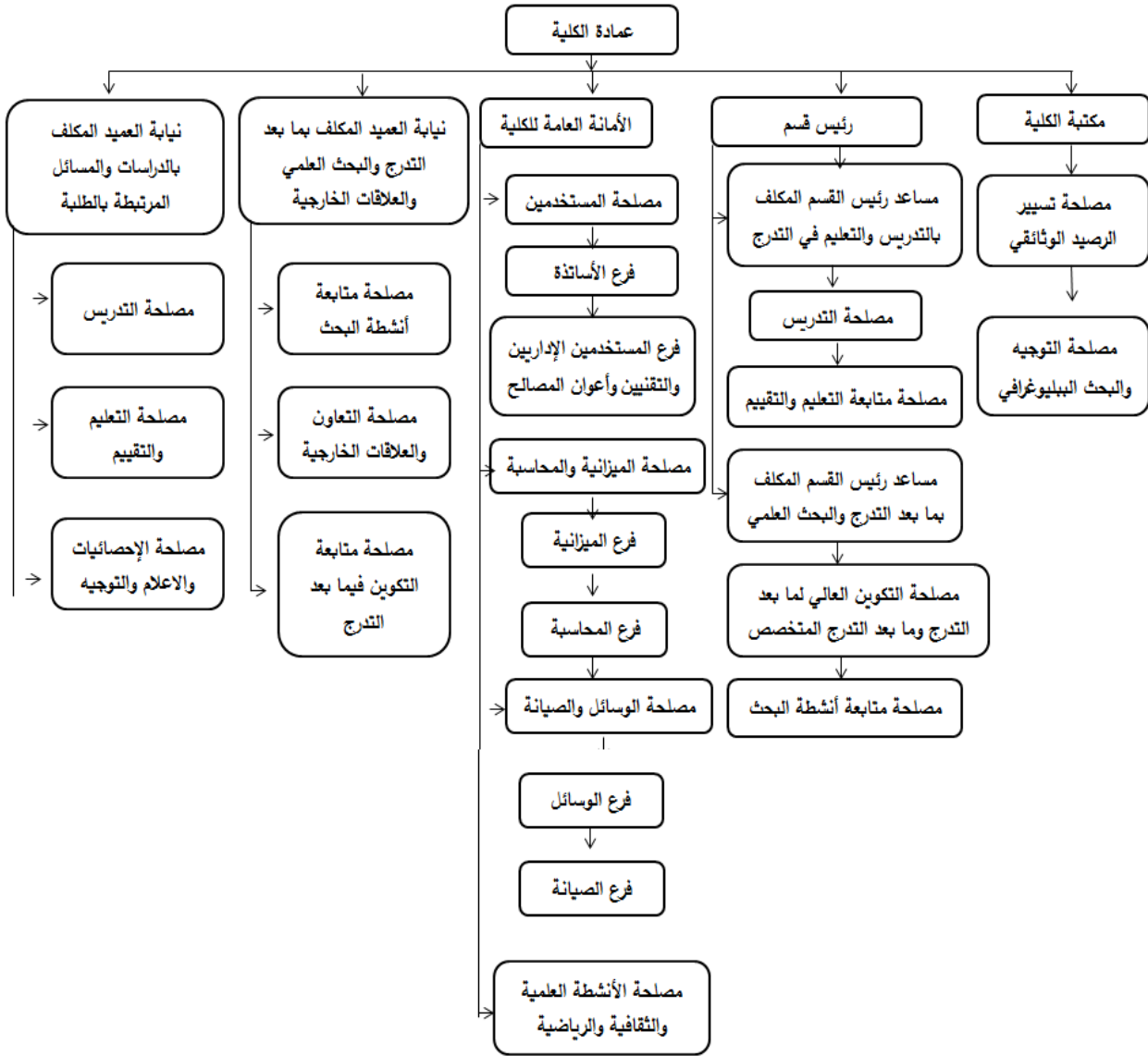
37. هل تتحدث مع زملائك بحرية حول مشاكلك الخاصة؟

دائما أحيانا نادرا

38. هل تفوض زملائك بثقة للقيام بالعمل نيابة عنك؟

دائما أحيانا نادرا

الشكل رقم 12: يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة





كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نابغة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرهي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة) : وليد ربيحة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم) : طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200900336

الصادرة بتاريخ : 2017/01/16 عن دائرة : سيدي عامر

المسجل(ة) بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 171735092949

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير اطروحة دكتوراه)

عنوانها: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية

دراسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - ولاية المسيلة -

اصرح بشرهي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/05

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية

دراسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - ولاية المسيلة -

اعداد الطلبة:

1- وليد ربيحة رقم التسجيل: 171735092949

القسم: علم اجتماع الشعبة: علم اجتماع التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: وهيبة شبيلي الرقبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-
2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وامضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

موافق

رئيس فريق الاختصاص

ع

رئيس القسم





تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) اسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	وليد ربيحة	1996 / 04 / 23 ب: سيدي عامر المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية.
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
الأستاذ المشرف: د / شبيلي وهيبة.
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



أ. د. ابن خالد جمال

ملخص الدراسة:

يعتبر الإتصال التنظيمي بعداً تنظيمي يتم من خلال التنسيق بين مختلف المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي وتحديد الأهداف والأدوار وتحقيق التكامل، والرابط والعلاقات الاجتماعية الفعالة داخل يهدف إلى تحسين السير الحسن للاتصال التنظيمي، ووضع شبكة للاتصال المعلومات، وتسعى هذه المنظمة إلى تحقيق التفاعل والالتزام موظفيها بتطبيق قواعدها وقوانينها التي تتضمن أدائها، من خلال اكسابهم الثقة التنظيمية، من خلال تنظيم هيكل مناسب يتكامل مع كل هذا، وضرورة توفر العلاقات بين المشرفين والزملاء والادارة بشكل يؤدي إلى التقدم والاستمرارية، وتحقيق الأهداف، وانطلاقاً مما تقدم سنتناول في دراستنا هذه، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الثقة التنظيمية، أهداف.

Study summary :

Organizational communication is considered an organizational dimension that occurs through coordination between the various interests and levels of the organizational structure, defining goals and roles, and achieving integration, connections, and effective social relationships within. It aims to improve the good conduct of organizational communication, and develop a network for information communication. This organization seeks to achieve interaction and commitment of its employees to apply its rules and laws. Which includes their performance, by gaining them organizational trust, through an appropriate structural organization that integrates with all of this, and the necessity of providing relationships between supervisors, colleagues, and management in a way that leads to progress, continuity, and achieving goals, and based on the above, we will discuss in this study, organizational communication and its relationship to organizational trust.

Keywords: communication, organizational trust, goals.