



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا



الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص عمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

قشار محمد

عيشاوي حياة

من إعداد الطالبتين

- سميرة مرسلي

- فاطيمة زيدي

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بقادير عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
قشار محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا
عيشاوي حياة	أستاذة مؤقتة	جامعة غرداية	مساعدنا مشرفا
د. خطارة عبد الرحمان	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص عمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:
قشار محمد
عشاوي حياة

من إعداد الطالبتين
- سميرة مرسللي
- فاطيمة زيدي

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "محمد قشار " التي تكرم بقبول

الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

وشكر خاص لدكتور حمزة معمري على متابعتي بالنصائح والتوجيهات كما لا

يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة

وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

بجامعة غرداية وخاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دكتور خطارة عبد الرحمان ودكتور

بقادير عبد الرحمان والأساتذة عيشاوي والى كل موظفي المكتبة وجزأهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب

أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك

في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى

عبارات الحب والامتنان:

إلى روح والدي الغالي رحمة الله عليه وجعله الله من أهل الجنة

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى شريك حياتي وسندي الذي كان معي في كل مراحل عملي.

إلى ابنة أختي صابرين الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى إخوتي وأحبي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين دكتور محمد قشار, وحمزة معمري, وكل زملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

سميرة مرسلي

الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:

إلى التي أهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي أحلام حياتي والدي الحبيبة

أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا أمحو به كدر الأيام.

إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباي القوة والعزيمة والدي الغالي الذي طالما

شجعني وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا جميعا.

إلى إخوتي الأعزاء حماهم الله.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأصدقاء خاصة صديقتي الغالية التي ساندتني في اصعب الأوقات كديد

خديجة والى صديقتي مرسلي سميرة والى كل زملاء الدراسة.

فاطمة زيدي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بولاية غرداية, ومعرفة الفروق في الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية والسن, ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات بعد التأكد من خصائصهم السيكومترية (الصدق والثبات) تم تطبيقهما على عينة مكونة من 93 استاذ وأستاذة تم اختيارها عشوائيا من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كلية العلوم و التكنولوجيا من جامعة غرداية بولاية غرداية.

واتبع الباحث المنهج الوصفي في وصف الظاهرة وتفسيرها, وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS, تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية لأساتذة جامعة غرداية بغرداية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير السن.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي _ القيم التنظيمية _ الأستاذ الجامعي _ جامعة غرداية

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship between organizational communication and organizational values from the point of view of the professors of the University of Ghardaia in the state of Ghardaia, and to know the differences in organizational communication and organizational values according to gender, seniority and age. On a sample of 93 professors and professors from the University of Ghardaia, in the state of Ghardaia.

The researcher followed the descriptive approach in describing and explaining the phenomenon, and using appropriate statistical methods through the statistical package for social sciences (SPSS), the following results were reached:

- ✓ There is a statistically significant relationship between organizational communication and organizational values from the point of view of the professors of the University of Ghardaia in Ghardaia.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational communication due to the gender variable.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational communication due to the variable of seniority.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational communication due to the age variable.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational values due to the gender variable.

- ✓ There are no statistically significant differences in organizational values due to the variable of seniority.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational values due to the age variable.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
-	شكر وعرفان
-	الاهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	1. إشكالية الدراسة
7	2. فرضيات الدراسة
7	3. اهداف الدراسة
8	4. أهمية الدراسة
9	5. اسباب اختيار موضوع الدراسة
10	6. المفاهيم الإجرائية
11	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
18	تمهيد
19	1. مفهوم الاتصال
20	2. مفهوم التنظيم
20	3. تعريف الاتصال التنظيمي
21	4. نشأة الاتصال التنظيمي
22	5. أهداف الاتصال التنظيمي
23	6. أهمية الاتصال التنظيمي
24	7. أنواع الاتصال التنظيمي
28	8. خصائص الاتصال التنظيمي
29	9. معوقات الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات

30	10. نظريات الاتصال التنظيمي
33	خلاصة
الفصل الثالث: القيم التنظيمية	
35	تمهيد
36	1. تعريف القيم
38	2. تعريف القيم التنظيمية
39	3. تطور القيم التنظيمية
40	4. أهمية القيم التنظيمية
40	5. خصائص القيم التنظيمية
40	6. مصادر القيم التنظيمية
42	7. العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية
42	8. نظريات القيم التنظيمية
45	9. طرق قياس القيم التنظيمية
48	خلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية لدراسة	
50	تمهيد
51	1. المنهج المتبع
51	2. وصف المؤسسة
54	3. حدود الدراسة
54	4. خصائص عينة الدراسة
55	5. الدراسة الاستطلاعية
56	6. الخصائص السيكمترية لدراسة
65	7. الأساليب الإحصائية
66	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
68	تمهيد
69	1. عرض و مناقشة النتائج

فهرس المحتويات

70	2. تفسير ومناقشة النتائج
82	الاستنتاج العام
84	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
53	الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
53	الجدول (02) توزيع أفراد العينة على حسب متغير الأقدمية	2
54	الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
55	الجدول (04) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	4
55	الجدول (05) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في العمل:	5
56	الجدول (06) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	6
57	الجدول (07) نتائج اختبار "ت"	7
58	الجدول (08) نتائج الاختبار ألفا كروم باخ	8
59	الجدول (09) أبعاد وفقرات استبيان الاتصال التنظيمي	9
59	الجدول (10): درجات بدائل الاتصال التنظيمي	10
61	الجدول (11): معامل الثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)	11
61	الجدول (12): معامل ثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)	12

فهرس المحتويات

62	الجدول (13) نتائج اختبار "ت"	13
63	الجدول (14) نتائج الاختبار ألفا كرومباخ	14
63	الجدول (15): أبعاد وفقرات استبيان القيم التنظيمية	15
64	الجدول(16): درجات بدائل القيم التنظيمية	16
69	الجدول(17) قيمة ودلالة ومعامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية.	17
71	الجدول رقم(18) نتائج الفرق في الاتصال التنظيمي باختلاف الجنس.	18
72	الجدول(19): نتائج الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي حسب الاقدمية.	19
74	الجدول(20): نتائج الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي حسب السن.	20
76	الجدول (21) نتائج الفرق في القيم التنظيمية باختلاف الجنس.	21
78	الجدول(22): نتائج الفروق في القيم التنظيمية حسب الاقدمية.	22
80	الجدول(32): نتائج الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب السن.	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال	01

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
93	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	ملحق 1
94	الاستبيان	الملحق 2
102	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	ملحق 3

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة، فهو أول سلوك يقوم به الإنسان ليعبر عن حاجاته وأفكاره ومقترحاته، وبذلك فهو ظاهرة اجتماعية مهمة في حياة الفرد. فمن خلاله يتفاعل مع غيره عبر وسائل الاتصال المختلفة في شكل أفراد وجماعات لأنه وسيلة للتعبير عن حركة ديناميكية الجماعة، كما يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع.

فالالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

فالالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يساهم في نقل الأفكار والآراء وكذا الانشغالات بشتى أنواعها وهذا من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين كل فرد من أفرادها بغية تحقيق الأهداف، كما يعتبر من أهم الاتصالات الناجحة على المستوى الإداري لما له من الدور البارز في نقل المعلومات بالشكل التنظيمي وهذا لخلق التفاعل بين الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي ومن أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة. وأي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا يفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

تنمو المؤسسات بصفة عامة باختلاف طبيعة نشاطها الإنتاجي أو الخدماتي، من أجل تحقيق أهداف وغايات تكون قد سطرها وحددتها مسبقا. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات على كفاءتها في تسيير العنصر البشري ما يملكه من قدرات فكرية وإبداعية من جهة، وأيضا على فعاليتها في تسيير الإداري، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة على طبيعة القيم التنظيمية السائدة داخلها

وتعد القيم والمعتقدات التي تبنى عليها الأعمال في التنظيم هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم والغير مهم، وتعتبر القيم التنظيمية محددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة بين الموظفين ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات تمثل نموذج معين من النماذج التي يستعان بها في تلك المسائل التي تحتاج إلى استجابات سريعة وآنية وفعالة والذي لها أثار فعالة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وشعور الأفراد بأهميتهم ، لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معني بالنسبة لهم مما يؤدي إلى خلق شعور بالمسؤولية والتحرر واتخاذ القرار.

ونظرا لأهمية موضوع الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية في المؤسسات، فقد تركزت هذه الدراسة على هذا الموضوع بجامعة غرداية بولاية غرداية لمعرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية ، من اجل استكشاف الواقع التنظيمي وإيجاد آليات لتحسين الواقع وتطويره.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: يحتوي على مدخل إلى الدراسة إشكالية الدراسة فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مفاهيم الإجرائية الدراسة، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: المتعلق الاتصال التنظيمي، يحتوي على مفهوم الاتصال ومفهوم التنظيم ثم تعريف الاتصال التنظيمي، نشأة الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي أنواع الاتصال التنظيمي، وخصائص الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي، وأخيرا نظريات التي تناولت الاتصال التنظيمي،

الفصل الثالث: المتضمن القيم التنظيمية، يحتوي على تعريف القيم، تعريف القيم التنظيمية، تطور القيم التنظيمية، أهمية القيم التنظيمية، خصائص القيم التنظيمية، مصادر القيم التنظيمية، العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية، نظريات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية، وأخيرا طرق قياس القيم التنظيمية.

الفصل الرابع: المتعلق بالإجراءات الميدانية للدراسة يحتوي على ، المنهج المتبع في الدراسة، وصف مكان إجراء الدراسة، حدود الدراسة، خصائص الدراسة، والخصائص السيكمترية لأدوات، والأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس: خصص لعرض ومناقشة النتائج يحتوي على عرض وتحليل النتائج وتفسير ومناقشة النتائج، الاستنتاج العام، واقتراحات، قائمة المراجع، الملاحق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. المفاهيم الإجرائية لدراسة
7. الدراسات السابقة

الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل، فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يشمل جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع حسب وظائفها، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجمعي وكذلك التنظيمي.

ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي كما يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، فداخلها يعمل المدير ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، و بوجود الاتصال يمكن العاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العامل على حد سواء.

وبما أن القيم هي الأساس في أية مؤسسة وجوهر فلسفته التحقيق النجاح فلقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصا القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل و توجيه سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، فلكل

مؤسسة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أملا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارة و خاصة الإدارة العليا، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن معرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوكيات تنظيمي و توجيهه. كما تعتبر القيم التنظيمية محددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل المؤسسة بين الموظفين.

ومن هنا أدركت جميع المجتمعات الإنسانية مدى أهمية العملية الاتصالية باعتبارها نظام تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية مهما كان نشاطها.

فالجامعة إحدى أهم المؤسسات الفاعلة في خدمة المجتمع و المساهمة في تنميته، و ذلك من خلال مجموعة الأدوار و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و يعتبر الأستاذ الجامعي الركيزة الأساسية التي تمكن الجامعة من تحقيق مساعيها و الرقي بتطلعاتها من خلال ما يؤديه من مهام، غير أن إسقاط هذه الأهداف عمليا و واقعا قد لا يتحقق إلا من خلال تبني منظومة اتصالية فعالة من قبل الجامعة تسمح بالتربط والتواصل و الانسجام بين مختلف أجزائها ، و تكفل للأستاذ كعضو فاعل في هيئة التدريس حق المشاركة في تسطير الأهداف و اتخاذ القرارات، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح العملية الاتصالية داخلها من خلال خلق قنوات لتبادل المعلومات و الآراء و إيصال المعلومة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية يؤثران على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وبعبارته جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فال مورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة.

وانطلاقا من هذا الطرح تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على العلاقة بين الاتصال

التنظيمي والقيم التنظيمية في جامعة غرداية، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي

التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية أساتذة جامعة غرداية؟

- هل توجد فروق في الاتصال التنظيمي حسب متغير الجنس لأساتذة جامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في الاتصال التنظيمي حسب متغير الأقدمية لأساتذة جامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في الاتصال التنظيمي حسب متغير السن لأساتذة جامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في القيم التنظيمية حسب متغير السن لأساتذة جامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في القيم التنظيمية حسب متغير الجنس لأساتذة جامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في القيم التنظيمية حسب متغير الأقدمية لأساتذة جامعة غرداية؟

2_ فرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية لدى أساتذة جامعة غرداية.

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير السن.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير السن.

3 _ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية في مايلي:

- الكشف عن مستويات الاتصال التنظيمي وخصائصه، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

- معرفة أثر عمليات الاتصال التنظيمي على القيم التنظيمية لدى أساتذة جامعة غرداية.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة جامعة غرداية.
- تحديد علاقة القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعة بالخصائص الوظيفية والشخصية.

4_ أهمية الدراسة:

- التعرف على رأي الأساتذة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيم داخل الجامعة
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا(السن، الجنس، الأقدمية) تأثير على الاتصال بين الأساتذة بجامعة غرداية.
- القيم التنظيمية توجه سلوك الأفراد في المؤسسة، ويظهر ذلك في اتصالاتهم وتفاعلاتهم الشخصية، وفي عملية صنع القرار.
- القيم التنظيمية لها اثر كبير في سير العمل وتميزه وتحقيق أهداف المؤسسة كونها تشكل السلوك التنظيمي.
- تكمن أهمية هذه الدراسة كذلك في إفادة نتائجها المخططين ومتخذي القرار والقائمين على الجامعة في معرفة واقع الاتصال والقيم، وضرورة الاهتمام بهم لما لها انعكاس على ولاء الأساتذة، مما يفيدهم في صياغة وتصميم البرامج التدريسية والأنظمة و الإجراءات والتعليمات والحوافز.

5_ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية في اختيارنا للموضوع وهي كالتالي:

الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي الدراسة الاتصال التنظيمي لدى أساتذة جامعة غرداية.
- ✓ الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول الاتصال التنظيمي و القيم التنظيمية.
- ✓ توظيف وتقديم اقتراحات ونتائج حول الاتصال التنظيمي و القيم التنظيمية.
- ✓ الرغبة في معرفة متغيرات هذه الدراسة.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا، والسعي إلى فهم خلفيات الموضوع.
- ✓ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل الجامعة لمحاولة إثراءه.
- ✓ قلة الدراسات المشابهة للموضوع خاصة ما تعلق بمتغير القيم التنظيمية.
- ✓ إبراز أهمية القيم التنظيمية بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
- ✓ معرفة مدى تطابق الجانب النظري لموضوع الدراسة مع الواقع
- ✓ القيمة العلمية للموضوع.

6_ المفاهيم الإجرائية:

الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأساتذة داخل جامعة غرداية, بهدف تسهيل العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بولاية غرداية. وتقاس بالدرجة المحصلة عليها في استبيان الاتصال التنظيمي والذي يقيس أبعاد الاتصال التنظيمي الثلاث, الاتصال النازل, الاتصال الصاعد, الاتصال الأفقي.

القيم التنظيمية: هي مجموعة قواعد وقوانين والمعايير التي تحدد سلوك الأستاذ المرغوب والغير مرغوب فيه داخل جامعة غرداية.

وتقاس بالدرجة المحصلة عليها في استبيان زغبة عبد المالك 2017 والذي يقيس أربع أبعاد, التعاون, الانتماء, الانضباط, العدل.

7- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الاتصال التنظيمي وموضوع القيم التنظيمية وتناولته بزوايا مختلفة ، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2010 و2020 .

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة الدراسات العربية التي تناولت محور الاتصال التنظيمي والدراسات العربية التي تناولت محور القيم التنظيمية ، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية التي تناولت محور الاتصال التنظيمي:

دراسة محمد عبد الله العنزي (2010) بعنوان تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل بالكويت، والتي هدفت الى معرفة تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في العمال الإداريين في وزارة العدل الدولة الكويت وتمثلت عينتها في 153 موظف و موظفة، وكان ابرز نتائجها:

- وجود اثر لأنماط و وسائل و مهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير المعلومات.

- وجود اثر خصائص هذه المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

- وجود فروقات في اثر فاعلية الاتصالات الإدارية تعزى للجنس.

- لا يوجد فروقات تعزى العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

دراسة حمزة بعلي (2015)، بعنوان أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية والتي هدفت إلى توضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، وتمثلت عينتها في 70 استمارة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقى على الإبداع التنظيمي.

- لا يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي .

دراسة فاضل، سعدون (2017) بعنوان الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية، والتي تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وقد أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بناحية - مغنية،

وتمثلت عينتها في 40 عامل، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

- هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية.

دراسة نورة قنيفة، ابتهاج سليمي (2018) بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي، و لتحقيق هذا الهدف تم إنجاز دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، وتمثلت عينتها في 20 استاذ، واستخدمت أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- يواجه الأستاذ الجامعي معوقات متعلقة بالاتصال التنظيمي داخل الجامعة.

- ترد معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي إلى أسباب تنظيمية بنسبة 87.68% و أسباب إنسانية بنسبة 68.82%.

دراسة عبد العزيز خميس (2020) بعنوان الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة، والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة

ورقلة، وتمثلت عينتها في 120 عامل وعاملة في المديرية، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

- هناك مستوى مرتفع للاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

- نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال الأفقي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

- لا توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

2. الدراسات العربية التي تناولت محور القيم التنظيمية:

دراسة (الحراشة 2012) : بعنوان : " القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدراء مدارس مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم ، بأثر كل من النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التي يدرسوها ، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (362) معلما ومعلمة ، وظهرت الدراسة ان درجة ممارسة القيم التنظيمية ويشكل كلي ومجالاته الاربعة (اسلوب الادارة ، ادارة المهمة، ادارة العلاقات، ادارة البيئة) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة ، وان هناك فروقا ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر افراد العينة وفقا للنوع والمرحلة التي يدرسونها (مملوكي، 2018،ص 13)

دراسة محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو السنة (2016)، بعنوان القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعة دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة ورقلة، وغرداية، وبسكرة، والوادي والتي هدفت إلى الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر، وتمثلت عينتها في 447 استاذا وأستاذة واستخدمت أداة الاستبيان لفرانسيس ودكوك، لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها:

__ القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات في القوة العدل، فرق العمل، الكفاءة الصفوة ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيرا بعد البيئة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح السادة العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة والطبيعة والحياة.

— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة الأقدمية.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة.

دراسة **حميدي عادل (2018)**، بعنوان القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، والتي هدفت الى معرفة مستوى القيم التنظيمية

للأستاذ الجامعي بجامعة المسيلة، وتمثلت عينتها في 63 أستاذ، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أبرز نتائجها:
— مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى الأستاذ الإداري بالجامعة.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري.

— لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأساتذة الإداريين في أبعاد القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

دراسة **عبد الباقي مملوكي (2018)** بعنوان العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بولاية غرداية، هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية (إدارة المنظمة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة) والانغماس الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بولاية غرداية ، وتمثلت عينتها في 12 فرداً، واستخدم الباحث مقياس فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية لجمع البيانات وفق

المنهج الوصفي، وكان أبرز نتائجها:

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية (إدارة المهمة، إدارة المنظمة ، إدارة العلاقات) والانغماس الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بولاية غرداية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الإدارة العامة بولاية غرداية وفقاً لمتغيرات (الجنس السن . الأقدمية)

التعقيب على الدراسات

1- من حيث الهدف : إن كل الدراسات المذكورة أعلاه تطرقت إلى دراسة كل متغير على حدا ومن بينها دراسة (خميس 2020) ودراسة (عادل 2018) .

2- من حيث المنهج : اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي كدراسة (بعلي 2015، سعدون 2015، خميس 2020، الشايب 2016، مملوكي 2018)، وتتفق دراستنا مع معظم الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي، واعتمدت دراسة (قنيفة 2018، لحميدي 2018) على المنهج الوصفي التحليلي.

3- من حيث الأدوات : معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيانات منها دراسة (بعلي 2015، سعدون 2017، خميس 2020، الشايب 2016، لحميدي 2018، مملوكي 2018) إلا بعض الدراسات التي اعتمدت على أداة المقابلة والملاحظة مثل دراسة (قنيفة 2018) .

● **من حيث العينة :** معظم الدراسات طبقت في مؤسسة الجامعية مثل دراسة (بعلي 2015، قنيفة 2018، الشايب 2016، لحميدي 2018) .

● **من حيث النتائج :** توصلت معظم الدراسات الى عدم وجود فروق في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة باختلاف الأقدمية، وتوصل البعض الآخر إلى عدم وجود فروق في مستوى القيم التنظيمية باختلاف الجنس والسن والأقدمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت ان توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسات

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان بحثي الموسوم بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية.

استفادت الدراسة الحالية من (دراسة الشايب وعبادو 2016) و دراسة (قنيفة،ابتهال،2018) في صياغة النظري

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي.

وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصاً دراسة (فاضل، سعدون 2017) و دراسة (مملوكي 2018)

استفادت الدراسة الحالية من دراسة (خميس 2020) و دراسة(شايب 2016) في إثراء الإطار النظري.

استفادت الدراسة الحالية من دراسة (العنزي 2010) و دراسة (خميس 2020) في صياغة التصور المقترح ..

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال
2. مفهوم التنظيم
3. تعريف الاتصال التنظيمي
4. نشأة الاتصال التنظيمي
5. أهداف الاتصال التنظيمي
6. أهمية الاتصال التنظيمي
7. أنواع الاتصال التنظيمي
8. خصائص الاتصال التنظيمي
9. معوقات الاتصال التنظيمي
10. نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تعتبر دراسة موضوع الاتصال التنظيمي داخل المنظمات من أهم الموضوعات وذلك لما له أهمية كبرى في دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فهو يساعد وبشكل كبير في نجاحها و بلوغ أهدافها و تماسكها التنظيمي وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم العناصر التي تلم به.

1- مفهوم الاتصال:

لغة : ترجع كلمة اتصال COMMUNICATION إلى الكلمة اليونانية COMMUNIS، بمعنى عام مشترك أو المشاركة (عباصرة، 2008، صفحة ص162) كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية .

وفي اللغة الفرنسية فكلمة COMMUNIQUE يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.

أما لغويا في القواميس الغربية هي كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساس بلوغ الغاية (دليو، 2003، صفحة ص 15)

وقد عرف قاموس أكسفورد بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو بالكتابة أو الإشارات (الصيرفي، 2008، صفحة ص 14)

اصطلاحا: ترى الدكتورة جيهان رشتي الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر أو آلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين (محمد منير، 2010، صفحة ص26)

و يعرفه الدكتور محمد عودة بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ، ومن حيث محتوى العلامات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

2- مفهوم التنظيم :

لغة: كلمة تنظيم مشتقة من الفعل نظم ، و نظم الشيء أي ألفه و جمعه و انتظم الأمر أي استقام و أتسق .

بالفرنسية ORGANISATION من الفعل ORGANISER و الذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة.

اصطلاحاً: المنظمة عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون و متضامن لتحقيق هدف معين يشكل مسبق، وفق أدوار يرسمها و يحددها هذا النظام و ذلك بما يتعلق بمهام و مسؤوليات كل فرد من هذا التجمع .

ويمكن أن تكون المنظمة تجارية، صناعية، خدماتية أو حكومية.... الخ. ومنه يمكن أيضا تعريف المنظمة أنها عبارة عن تفاعل و تعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعيا أفضل (ثائر، 2016، صفحة ص89)

3- مفهوم الاتصال التنظيمي:

__ يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (دليو، 2003، صفحة ص16)

ومن جهة يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (بلخير و رويم فايزة، 2010، صفحة ص258)

ومن جهته يقترح "لوصادافاسكس" مفهوم الاتصال الشامل، مشخصا حال المؤسسة في: مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في كل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، و ذلك بإدماج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تسيير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها، وأهدافها، وأحاسيس أعضائها و طلبات محيطها (دليو، 2003، صفحة ص17)

يقصد بالاتصالات التنظيمية و الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة و المدبرون أو الأفراد العاملون في المؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المؤسسة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المدبرين و العاملين في المؤسسة. (ديردى، 2011، صفحة ص 238)

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات و بين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من ريدنغ Redding و سانبورن Sanborn يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد .

أما كاتز Katz و كاهن Kahn فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات و تبادلها و ترحيلاً للمعنى ضمن نطاق التنظيم أي أنه يمكن القول بأن :

1 . الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به .

3. الاتصال التنظيمي يتعلق بالوسائل و تدفقها و أهدافها و اتجاهاتها و مشاعر الأفراد و علاقتهم

داخل التنظيم (الصيرفي، 2008، صفحة ص 207)

من خلال التعريفات يمكن القول بان الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل و نقل المعلومات و الافكار بين افراد العاملين داخل المنظمة او مكان العمل بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

4- نشأة الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته .

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 . كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتباً صحفياً ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان و بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحري) و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة .
وتطور بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة، و ارتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة .(زعموم، 2010/2009 ، صفحة ص 10)

5- أهداف الاتصال التنظيمي :

يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في :

-تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض و بالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة (سلطان، 2015، صفحة ص 21)

-المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.(راوية، 1999، صفحة ص 189)

-اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرارات. فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، و تقييم البدائل، و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها (سلطان، 2015، صفحة ص 21)

-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، و أحزانهم، و مخاوفهم، و ثقتهم في الآخرين. (راوية، 1999، صفحة ص 199)

-التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يكون مفعولها كارثياً بالنسبة للمؤسسة و لتفادي ذلك يجب (مواخاة الصدق و الإخلاص عند مزاوله

عملية الاتصال، مراعاة الأمانة في تسليم و استلام و نقل المعلومات دون زيادة أو نقصان، تنمية مهارات الإصغاء و الحديث... الخ) (سلطان، 2015، صفحة ص 22)

- كما يرى محمد الصيرفي أن الهدف الرئيسي للاتصال داخل المنظمة هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحرك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

أما الأهداف الفرعية فهي :

شرح خطط المنظمة للعاملين، إقامة الثقة و الاحترام بين المنظمة و المجتمع، نقل المعلومات والتأكد من التعاون بين الأفراد، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع الروح المعنوية. (الصيرفي، 2008، صفحة ص 17)

6- أهمية الاتصال التنظيمي:

1_ تعتبر عملية الاتصال عنصر الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري، و تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها بالتخطيط و الرقابة و إصدار القرارات (ابوسمة، 2009، صفحة ص 63)

2_ إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم و مشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة. " إذن أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما. " (حريم، 2009، صفحة ص 249)

3_ ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العمل و حصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون و التنسيق. (حريم، 2009، صفحة ص 249)

4_ ويشير معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض، و أهمها :

1. نقل المعلومات و المعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

2. تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات و تكوين الاعتقادات من اجل الإقناع و التأثير في السلوك.
4. تعرف الموظفين بيئتهم الاجتماعية و المادية. (عياصرة، 2008، صفحة ص 163)
- 5_ يساعد أيضا في المساعدة على الترفيه و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس (حريم، 2009، صفحة ص 250)
- 6_ يرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات و الصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساسا ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهناك افتراض عام وهو أن كثيرا من مشكلاتنا الفردية و الاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة.
- 7_ ويرى محمد الصيرفي أن أهمية الاتصالات التنظيمية ترجع لمساهمتها في تحقيق المهام التالية :

1. تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية.
2. إنجاز الخطط في مواعيدها.
3. تنظيم المزارد البشرية.
4. اختيار العاملين و تدريبهم و تقييم أدائهم.
5. حسن قيادة الأفراد و توجيههم و التعرف على احتياجاتهم و دوافعهم. لتحقيق الرقابة على الأداء و تصحيح الانحرافات. (الصيرفي، 2008، صفحة ص 211)

7- أنواع الاتصال التنظيمي

1_7_1_ الاتصال الرسمي : هذا الاتصال مرتبط بهيكل التنظيم الرسمي و منصب عمل أو رتبة المتلقي أو المستقبل، ينتقل عبر القنوات الرسمية المعترف بها في المخطط التنظيمي حيث تسير الاتصالات في مختلف المنظمات في ثلاث اتجاهات رئيسية وهي اتصالات نازلة، صاعدة و أفقية بالإضافة إلى الاتصالات القطرية .

1_1_7_1_ الاتصالات النازلة: يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بأحد صوره اتجاهاته من أعلى إلى الأسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، ويتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات ان يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات (عياصرة، 2008، صفحة ص 170)

و تهدف الاتصالات النازلة إلى :

1_ إعطاء توجيهات معينة بشأن العمل .

2_ إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة.

3_ إعطاء معلومات حول علاقة الموظف بالمنظمة.

4_ اطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم (حریم، 2009، صفحة ص 255)

تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات تمس العمل و السياسات و طرق التنفيذ وتمثل هذه الاتصالات عادة في دليل الإجراءات، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، التقارير، الخطابات، كتيبات، مجلة المنظمة .(زاهد، 2011، صفحة ص239)

وسائل تحسين الاتصالات النازلة: من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية و ليس بالكمية، و كذلك الاهتمام بالمستقبل و دوره في عملية الاتصال و اختيار الوسائط المناسبة.(حریم، 2009، صفحة ص 257)

7_1_2_ الاتصالات الصاعدة:

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، و خاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنشأة، إن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية و يمكن أن يتم هذا النوع من طريق صناديق الاقتراحات و الاجتماعات و سياسة الباب المفتوح الخ (عياصرة، 2008، صفحة ص 170)

ولا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة في انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم و يمكن ان تنقل هذه الاتصالات للمدير المعلومات التالية (ماذا يفعل المرؤوسين، أفكار رئيسية عن اعمالهم، خطوط عريضة عن المشكلات، اقتراحات و أفكار لتحسين العمل في دوائهم و المنظمة بصفة عامة (حریم، 2009، صفحة ص 258).

وسائل تحسين الاتصالات الصاعدة: يرى luthans أن أفضل و أسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرين بتطوير عادات جيدة في الإصغاء منها سياسة الباب المفتوح و الاجتماعات الدورية، و نظم التظلمات و صندوق الاقتراحات و الإرشادات (حریم، 2009، صفحة ص 261)

7_1_3 الاتصالات الأفقية:

هي تلك الاتصالات التي تجرى ما بين المستوى الإداري الواحد و الذي يأخذ في الغالب صفة التشاور و التنسيق ما بينهما، باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل و بما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها. (سلطان، 2015، صفحة ص 17) ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل، و إنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد.

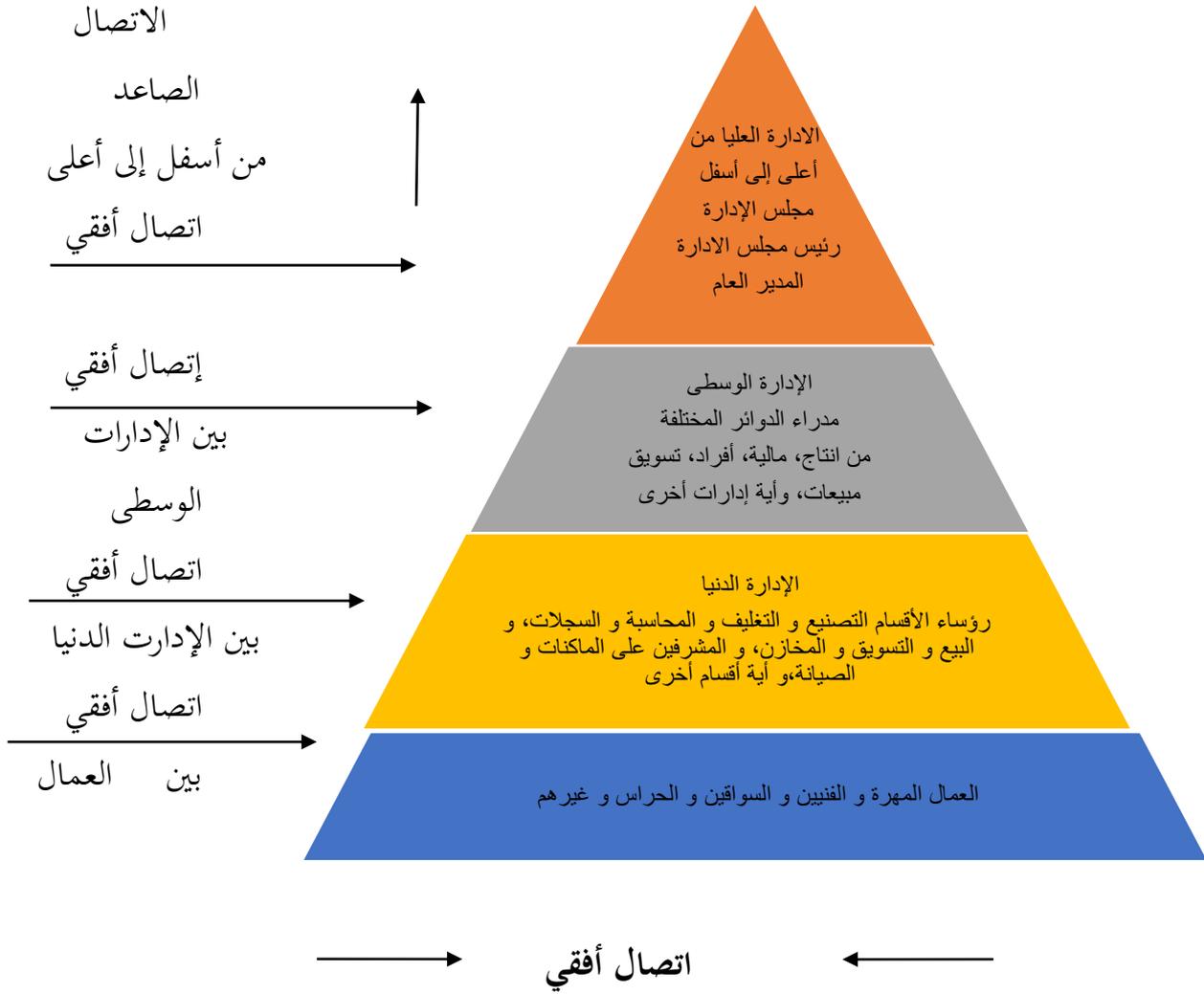
فالاتصالات الأفقية تخدم أربعة أهداف وهي :

- 1_ تنسيق الواجبات: يجتمع المديرين لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- 2_ حل المشكلات.
- 3_ مشاركة المعلومات.
- 4_ حل النزاعات .

كما انها تساعد على توثيق التعاون المتبادل و تحسين جودة القرارات داخل المنظمة. (حريم، 2009، صفحة ص 262)

7_1_4 الاتصالات القطرية / المتقاطعة:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم و وحداتهم، من اجل إنجاز العمل، فالمديرين يسعون إلى عمل كل ما من شأنه ان يسهم في إنتاج العمل بكفاءة من أجل ذلك فإن جزء كبير من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات و مستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم و مستوياتهم. (عياصرة، 2008، صفحة ص 170)



الشكل رقم (01) يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال

2_7 الاتصال غير الرسمي : فهو معنى من جميع أنواع الشكليات، لأنه يستخدم في العلاقات غير رسمية مثل الصداقة و عضوية النادي فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق و التشاور و التعاون. فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالا غير رسميا. (ابوسمة، 2009، صفحة ص 54)

و يتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه، من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة، يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم، مثل الإشاعات و اختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين.

و أثبت التجارب أن الاتصال غير الرسمي أمر لا مناص له ولا تستطيع الإدارة إغفاله لأنه جزء حقيقي من حياة المنظمات. (السيد عبد الحميد، 2012، صفحة ص 59)

8- خصائص الاتصال التنظيمي :

يتوقف الاتصال الناجح داخل التنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و بين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما و يعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات و استقبالتها و قبولها و رفضها و هكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر ، وهذا ما جعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية . (طلعت، 2002، صفحة ص 22)

ولكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها.

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي :

1_ أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله .

2_ دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد و يترك ما لا يريد إدراكه .

- 3_ ضرورة التناسق و التكامل و التساند بين نظام الاتصال و بين طبيعة التنظيم الرسمي و غير رسمي من حيث احتياجات المنظمة و طبيعة و ظروف بيئة العمل (صلاح، 2000، صفحة ص22)
- 4_ صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل و تشويقه لمتابعة الرسالة و لا يستعمل الا الوسائل و الرموز التي يفهمها هذا المستقبل .
- 5_ ضرورة الاقلال من عدد المستويات الادارية بتفويض الاختصاصات و تشجيع اللامركزية الادارية و العمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين .
- 6_ ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف مجالات و قطاعات العمل بالمنظمة .
- 7_ ضرورة توفير قدر من المهارات الاتصال بالعمل وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع و الانصات والحديث لدى جميع العاملين .
- 8_ لابد ان يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب ان يكون الاتصال مفتوحا من جميع الجهات .

9- معوقات الاتصال التنظيمي

- هناك جملة من الحواجز و العوائق التي قد تحد من فاعلية عملية الاتصال داخل التنظيم منها :
- **معوقات بيئية** : تتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه اخطار و تغيرات، فأى تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، و السعي للاستفادة من إيجابيات وتفادي سلبياته .
- يتأثر الاتصال التنظيمي ببعض هذه المعوقات التي غالبا ما يكون التحكم فيها فوق قدرات التنظيم او المؤسسة . لانها غالبا ما تكون ذات طبيعة خارجية ، فانها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالاقتصاد القومي وايضا المناخ الاجتماعي والسياسي السائد في الدولة .(الشريف، 2001، صفحة ص75)
- **معوقات شخصية** : وهي التي تتعلق بطرفي العملية الاتصالية داخل التنظيم إما المرسل او المستقبل او كليهما معا، وتتلخص فيمايلي :

- الإدراك المشوش لمحتويات الرسالة من جانب مستلمها : عدم تناسب المثيرات التي تحتويها الرسالة مع درجة و مستوى وعي المرسل اليه و كذلك صعوبة تفهم الرسائل ذات المحتويات غير مألوفة من جانب المرسل اليه
- عدم الثقة في المرسل (مصدر الرسالة)
- السلوك الدفاعي : وغالبا ما تحدث هذه الحالة للأفراد ممن يتمتعون اما بدرجة عالية من الشعور بالاحترام او بدرجة منخفضة جدا من الشعور بالاحترام وذلك عندما يكون لديه ادراك او توقع مسبق بالتهديد .
- الترجمة الخاطئة لمحتويات الرسالة
- نقص درجة الانسجام لدى أطراف الاتصال (محمد، 1982 ، صفحة ص249)
- **معوقات تنظيمية:** يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و السلطة و المسؤولية ، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف او عدم وجوده بتاتا يؤدي الى ظهور عوائق كبيرة في عملية الاتصال و اهم هذه المعوقات ما يلي :
- قصور سياسة نظام الاتصال و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الادارة مما قد يؤدي الى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات .
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصالات
- امكانية ظهور معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير رسمي كونه اكبر و اخطر مصدر لتشويه المعلومات و اضطراب عملية الاتصال

10- نظريات الاتصال التنظيمي :

هناك مجموعة من نظريات التي ساهمت في تطور علم سلوك التنظيمي منها النظرية القديمة وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية و المدرسة البيروقراطية ، و المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الانسانية) . ثم جاءت النظرية الحديثة التي تضم العديد من المدارس الحديثة

1_ النظريات التقليدية : نجد من أهم نظرياتها

➤ **مدرسة الإدارة العلمية :** استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي توظف دراساته و بحوثه لغرض الاستفادة من من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية و قدرة على تطوير

الانتاجية و الحد قدر المستطاع من المشكلات التي ادت الى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي ، من اهم روادها فريدريك تايلور ، هنري فايول ، فرانك وليليان جلبرت ، وغيرها من مبادئ النظرية العلمية :

- يمكن دور الاتصال في تسهيل العملية القيادية و الرقابة من خلال القنوات الراسية و رسمية المخطط لها بهدف القيام بالعمل و زيادة الانتاجية .
- ركز فايول في كتاباته على هدفين : وصف و تحليل الوظائف ، تحديد مبادئ التنظيم المحددة في 14 مبدأ .

➤ **المدرسة الماركسية (البيروقراطية)** : يرجع نسب هذه النظرية الى المفكر الالماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي افترض أن الناس غير عقلانيين وانهم انفعاليون في ادائهم لعملهم و تتلخص اسهامات في التنظيم للاتصال في اهم خاصية له و الذي يعتبره نموذجه مثالي للتنظيم البيروقراطي ال وهو " لا بد من تدوين و توثيق كل الاجراءات الادارية و القرارات الرسمية ، ومن عيوب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب ان يسير من الاعلى الى الاسفل على شكل اوامر و تعليمات و توجيهات في معظم المجالات .

➤ **مدرسة العلاقات الانسانية**: ترى هذه المدرسة بأن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الافراد الذين يصنعون سلعا معينة او يسوقنها ، بل انها جانب ذلك مجموعة من العلاقات بين هؤلاء الافراد بعضهم البعض و العلاقات الانسانية بين العاملين تظهر واضحة في الاحترام المتبادل و الثقة و التعاون ، بذات حركتها بدراسة هورتون التي اجراها التون مايو و زملاءه هذه المدرسة اكدت على اهمية الديناميكية الداخلية للجماعات و اهمية المجموعات غير الرسمية كمحدد للرضا و الانتاجية ومن مبادئ هذه المدرسة :

__ للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية و التفاعلات و رضا و دافعية الافراد في عملهم .

__ تعد المقابلات الشخصية بين القائد و مرؤوسيه ذات اثر واضح على اشباع حاجاتهم الاجتماعية .

2- النظريات الحديثة : اهمها

- المقارنة الوظيفية : تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم ادائه من خلال الوظائف الظاهرة و الكامنة التي تؤديها مختلف عناصره كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله ادوار الافراد في مستويات و دوائر وحدود مختلفة فالاتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل افقيا و عموديا داخل الهيكل التنظيمي وان للرسائل الاتصالية مواقع فضائية و زمنية متنقلة عن المرسل و المستقبل .(سمية، 2019، صفحة ص 8 ص 9)
- النظرية الموقفية : ترى انه ليس هناك طريقة واحدو مثلى يمكن اتباعها في الادارة في مختلف المواقف و الظروف حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والاوقات و الظروف يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار وعلى المدرين مراعاة مجموعة الظروف التي تواجههم، حيث تنظر الإدارةالموقفية الى المنظمة عللا اعتبار انها نظام مفتوح يتكوم من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل معها .
- نظرية النظم : توفر لعلماء الادارة و الممارسين اطارا متكاملا بين مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية و الخارجة على المنظمة و كذلك تأثير المنظمة على هذه العوامل وتحت هذا المفهوم فانه ينظر الى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر و يتأثر بعوامل البيئية الداخلية والخارجية

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم التعريفات التي تناولت موضوع الاتصال والتنظيم والاتصال التنظيمي وكذا نشأته و أهدافه حتى يتسنى للأفراد تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة, وإبراز أهميته و قيمته في كونه الجهاز الحساس للمنظمة ، و تطرقنا إلى أهم أنواع الاتصال التنظيمي لكل العمليات الإدارية التي تساعد على النشاط و الحركية، وكذا إلى خصائصه و المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال و أهم النظريات التي درست الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث القيم التنظيمية

تمهيد

1. تعريف القيم
2. تعريف القيم التنظيمية
3. تطور القيم التنظيمية
4. أهمية القيم التنظيمية
5. خصائص القيم التنظيمية
6. مصادر القيم التنظيمية
7. العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية
8. نظريات القيم التنظيمية
9. طرق قياس القيم التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر دراسات القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت حظا وفيرا من طرف دراسات السلوك التنظيمي، كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، وعلى الرغم من المحاولات العديدة لتحديد وتوضيح مفهوم القيم، إلا أن هذا المفهوم لم يلق تعريفا موحدا، وهذا يرجع إلى اختلاف التخصصات العلمية التي درست مفهوم القيم، كعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا العلوم الإدارية، كما أن هناك من الباحثين من أخلط بين مفهوم القيم والاتجاهات، وفيما يلي سنحاول استعراض أهم التعاريف التي تناولت موضوع القيم وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

1-تعريف القيم:

القيمة هي الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك. فالقيمة تتضمن قانونا أو مقياسا له شيء من الثبات على مر الزمان(فاروق عبده فيلة، 2005،ص187).

هناك عدة تعاريف للقيم من بينها:

القيم تعرف بأنها الجانب غير الملموس للمؤسسة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبّر عن الالتزامات الأساسية للأفراد اتجاه مؤسساتهم وهي تمثل معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة شخصيا واجتماعيا، مقارنة بسلوك آخر متناقض، وتتضمن القيم عنصرا حكما كونها تعكس أفكار ورأي الفرد حول ما هو صحيح، جيد، أو مرغوب فيه.(البدرى،2002،ص236).

وكذلك تعرف القيم بأنها عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ، ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمضايقتها إذا يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد(العطية،2003،ص96).

وتعرفها " خليفة " بأنها: «عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات أو معارفه(خليفة، 2012،ص47)،

القيمة : هي مجموعة الاعتقادات المؤكدة والتي تمثل دستور بالنسبة للفرد ، حيث يؤمن بها وستحدد منها شرعية أفعاله وسلوكه.(رائد يوسف، 2008،ص

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن القيم تعتبر مؤشر أو معيار التي من خلاله يمكننا التمييز بين السلوك الصالح والسلوك الغير صالح.

2-تعريف القيم التنظيمية:

لا يختلف تعريف القيم التنظيمية كثيرا عن تعريف القيم، فالقيم التنظيمية مجموعة من المبادئ والتعاليم والضوابط التي تحدد سلوك الموظف وتعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الفرد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من السلوكيات. وهي جزء من ثقافة المنظمة وإحدى مشتقات هذه الثقافة

تحتل الصدارة ضمن الخريطة التنظيمية لارتباطها بعوامل أخرى كالإداء الوظيفي والولاء للمنظمة والمسؤولية اتجاهها وغيرها وهي ذات علاقة متكاملة فيما بينها. (رابح كعباش، 2017، ص463).

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم" (ديف، كوك، 1995، ص7)

ويعرف "النسور" القيمة التنظيمية على أنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين»

أما "أحمد" فيرى بأن «القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وكما أن للفرد قيم فكذلك للتنظيم وأن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة». (بكوش ليلي، 2017، ص564)

تعرف القيم التنظيمية بأنها القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها (المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية). (الرحالة، عزام، 2011، ص122).

يعرف "ساكر يجور" القيم التنظيمية بأنها " مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات ، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة " (Vogds Jean, 2001, p24) وتعتبر القيم التنظيمية القيم التي تمثل في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية. (عبدالباقي مملوكي، 2018، ص7).

من خلال هذي التعاريف يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها اتفاقيات او معتقدات مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتمكنهم من تمييز بين السلوك الصالح والسلوك الغير صالح داخل المنظمة.

3-مراحل تطور القيم التنظيمية:

تطورت القيم الإدارية عبر سبعة مراحل رئيسية هما:

3-1-المرحلة العقلانية: وهي مرحلة القيم التي سادت التفكير الإرادي بان الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس انه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، وهذه القيم قائمة على مفاهيم أساسية من التنظيم.

3-2المرحلة العاطفية : وفيها بدا عصر جديد من القيم بناءا على دراسات بحثية مثل دراسات مصنعيها وثورنفي الولايات المتحدة الأمريكية التي أكدت على أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

3-3-مرحلة المواجهة: وهذه المرحلة من مراحل تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الإدارة ، بل ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية وأجبرت الإدارة على تعلم العراك وكانت القيم السائدة في هذا العصر قيما مناوله مع تحول من المواجهة إلى التوفيق ، وذلك اعتمادا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف، وكان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن الإداريين

3-4-مرحلة الإجماع في الرأي: وفيها أصبحت القيم التنظيمية القائمة على أساس الحرية في العمل شيئا يتماشى مع العصر بالتدرج، ذلك لان فكرة حرية بيئة العمل قد تحدث المعتقدات التي طالما تمسكت بها الإدارة لفترة طويلة، وبالتالي فان المدير لم يعد هو المدير، وقد أوضح (ماكر يجو) أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين أطلق عليها نظرية (X) (Y) .

3-5 مرحلة التنظيم (التوازن الفردي): وفيها كان تطور القيم متماثلا فيها يسمى الإدارة بالأهداف، ووفقا لهذه النظرية فان كل شخص ينبغي أن تكون له أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها ، لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجازأو تحقيق هذه الأهداف، والهدف من وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة.

3-6- مرحلة الإمكانيات: وفيها تحرر المديرين من أوهام الإدارة بالأهداف وبرزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية وقدر للمنظمات أن تتبنى بصدق وإخلاص منهج التطوير التنظيمي، فمديرو الإدارات العليا أحبا الفكرة، وذلك لأنه بالإمكان وبطريقة منظمة تغيير الثقافة التنظيمية والعمليات، وتعد أساليب التطوير التنظيمي والتطوير الذاتي، وتحليل التبادل وبرامج نوعية وظروف العمل، أمثلة على القيم التنظيمية السائدة في تلك المرحلة.

3-7- المرحلة الواقعية: يمثل تصور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع والسير على غير هدى، وإدراك المديرين أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز، وألان مع التنافس العالمي فان هناك المزيد من التهديدات ولذلك فان البقاء لن يكون إلا للأصلح وتعد قيم لا شيء مجانا العمل الجاد يقود إلى النجاح ، العميل دائما على حق من القيم السائدة في هذه المرحلة. (فرانسيس، داكوك (1995)، ص19 ص29).

4- أهمية القيم التنظيمية:

تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه وتشكل أساس الثقافة التنظيمية.

تعد القيم التنظيمية مهمة في فهم السلوك التنظيمي لما تلعبه من دور في فهم ودراة الدوافع والاتجاهات.

تعتبر موجهات السلوك الموظفين داخل التنظيم وتضبط تصرفاتهم وتفاعلمهم.

تعتبر كبداية تساعد على الاختيار بين المرغوب وغير المرغوب فيه.

القيم التنظيمية المشتركة تخلق نوع من الولاء للمؤسسة ذي تساعد القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

تساعد على تماسك وانسجام الأفراد في التنظيم.

تخلق الدافعية لدى الموظفين ويجفزههم على تحسين الفعالية وتطوير الأداء. (شخاب عبد القادر،

2015، ص50،)

5- خصائص القيم التنظيمية:

نسبيا فهي تختلف من فرد إلى الأخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة والاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.

تؤثر في الاتجاهات والآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.

ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

أما ذات طبيعة عامة و سط مجتمع التنظيم .

تجريدية :القيم معاني مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

القيم متدرج ومعنى تدرج القيم أنه تنتظم فيسلم قيم يتغير و متفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر.

القيم التنظيمية مكتسبة و ليست موروثه وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.

القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي.

القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية.(سلاطينة بلقاسم، 2013، ص50،)

6- مصادر القيم التنظيمية:

يوجد هناك عدة مصادر للقيم المساعدة على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، ومن هذه المصادر هي:

أ- المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما، في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لازال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي ويتسم بالتماسك

الاجتماعي، أما المجتمع العربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

ب - المصدر الديني: يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثبات في هذا الخصوص إذ أن "القران الكريم" و "السنة النبوية الشريفة" لعبا دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخبار الدين أحصهم الله بالمعدات والآيات وأقام بهم الدين الذي اصطفاه لهم فهدى بهم من الضلالة وأنقدهم من الجهالة، وجعلهم أولياء على الهدى من استهداؤهم هذه القصص وهذا النهج الذي شكل منظومة قيمية ظهرت في الآيات القرآنية وكذلك الأحاديث النبوية التالية: قال تعالى في سورة النساء الآية (58) "إن الله يأمركم ان تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل".

ج - الخبرة التراكمية: تستمد القيم وسيل رسوحها وأهميتها ووزها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد في معرفتها بالاعتماد بها، فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الحر الذي لم يدق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أداءه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا

د- جماعة العمل: بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها بالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل العزلة أو عدم التعامل معه، وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا بشهر في باقة القيم التي تؤمن لها الجماعة في ميدان العمل ولذا فعن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد ومن هنا يتضح بجلاء الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها القيم وأثرها في ترسيخ المعتقدات لدى الأفراد وتوجيه السلوك لهم. (خيضر كاضم حمود 2002 ص 86-87)

7-العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية:

كما تمتاز القيم بالتغير والاكتمال بقبلها القابلية على التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والإستراتيجية والتركيب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها لدى وضعت خطوات عدة يمكن أن تعزز بها القيم ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: عن طريق الهيكل التنظيمي تحدد مسؤوليات ومهام أو وظائف ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح المسؤولية وخطوط السلطة.

2- نظم العمل: تصميم نظام الانجاز (كيفية أداء الأعمال) ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة .

3-التعيين: تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات الشخصية ضرورية لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة.

4-التدريب: تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم التنظيمية ويعززونها بالمهارات الإضافية .

5-التكامل: تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فعالة في استبعاد الفروق في تخطيط وتنفيذ الأنشطة.

6-الاتصالات: يتم عن طريقه تثقيف العمال بأنهم كقيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد منا لا لتزام والتفكير بها . (رابح كعبوش، 2017، ص477)،

8-النظرية القيم التنظيمية:

هنالك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيم، وقد اختلفت التوجهات الفكرية في بعض الرؤى والآراء واتفقت في مداخل تفسيرية عدة فيما يندرج ضمن منشأ وكيفية اكتساب القيم وتغييرها.

نظرية التحليلية: فالتحليليون وعلى رأسهم " فرويد" يرون بأن القيم تنشأ من خلال التكوين النفسي الجنسي، ويعتبر فرويد أن الطفل يكتسب الأنا الأعلى أو الضمير من خلال التوحد والتماهي مع الوالدين، فالتحليليون يرون بأن الفرد في مراحل نشأته الاجتماعية الأولية ينطلق من التماهي والاندماج مع صورة الوالدين و هاته الصورة النهائية هي منشأ القيم لديه، حيث تبني شخصية الفرد من خلال تشكل الأجهزة الثلاثة (الهو، الأنا، والانا الأعلى)، فالأنا الاصلي هو ما يمثل الضمير لدى الفرد

ويكون أساسه المثالية لا الواقعية بنزوعه إلى درجة الكمال في مختلف الخبرات الحياتية، أما الهو فيحكمه مبدأ اللذة ، فيما نجد مبدأ الواقع يتجسد في الأنا وهذا الأخير بمثابة الجهاز الإداري التنظيم وعمل الأجهزة الثلاثة للشخصية والوصول بها إلى التكامل بين ترعة اللذة التي تسعى لها الهو ونزعة المثالية التي ينشدها الأنا الأعلى في إطار الواقع النفسي والعلائقي والبين شخصي الخارجي للفرد الذي يمثله الأنا، وبالتالي فالقيم بمعناها أو طرفها المعياري الأخلاقي تصب في وعاء الضمير أو الأنا الأعلى وتنشد الكمال والمثالية (القيم السامية والأخلاقية)، أما في معناها العام حسبهم في الموازنة بين هاتين الجهازين (الهو، الأنا الأعلى) للوصول إلى تقديرات أو حكم قيمي للقوات المعاشية ومعاني الأشياء ومختلف المواقف الحياتية التي تشكل ماء الفرد، ففي الحياة المهنية للحسد هاته القيم فيما يعرف بالقيم التنظيمية، حيث يعتبر التنظيم أو السجال الوظيفي هو مجتمع منفرد بحد ذاته وله خصوصيته وطبيعة نشاطه وفلسفة تحمل هويته، وهذا التعامل اليومي للأفراد داخل الحيز التنظيمي يكسب الفرد خبرات جديدة تصنف وتنظم حسب قيمه القاعدية والجوهرية التي بنيت عليها الركائز الأولى الشخصية، كما أن الكتاب الفرد القيم هو بشكل ارتقالي وتماني وهذا ما ينسب القيم خصوصية الشعور إلى هذا التغيير يسمح بالتوافق والمرونة بين قيم الفرد وقيم زمانه من جهة وقيم التنظيم من جهة أخرى، وهذا الكل المتكامل من التي تكون ما يعرف بالقيم التنظيمية في حقيقة الوضع لأن الفرد كوحدة بنائية للمجموعة هو أساس التنظير والتنظيم واتخاذ القرار داخل التنظيمات المختلفة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأفراد الإداريين داخل التنظيم، فهم أساس عملية اتخاذ القرار .

نظرية السلوكية: إن السلوكيون (سكرنر، هل، هوفلاندر) فيرون بأن قيم الفرد وأحكامه متعلقة بما ينتج من مشاعر إزاء ذلك السلوك، إما أن تكون مشاعر ايجابية وتحقق له المتعة ومالية لحاجاته، فيتكون لديه تعزيز للسلوك القيمي المحقق لتلك المشاعر، حيث تتكون تلك القيمة الدافعة للسلوك وتصبح مندججة في محددات شخصية الفرد، أو العكس يمكن أن تكون مشاعر سلبية والتي تعطي المبرر للفرد للنفور من تلك السلوك القيمي، قد يعتمد إلى محاولة تغييره أو يحزن في ذاكرته على أنه قيمة غير مرغوبة فيها أو سلبية ولا تلي حاجاته، ومن ثمة فالفرد يكون نسقه القيمي من خلال عمليات الارتباط والتعزيز (الثواب والعقاب).

نظرية التعلم الاجتماعي: كما تطرق أنصار نظرية التعلم الاجتماعي ومن أشهرهم " بانديورا " و"ولترز" إلى كون القيم مكتسبة، ويكون ذلك من خلال المحاكاة والتقليد للنموذج، كما أن تعزيز

السلوك الذاتي هو الذي يجعل القيم تنثبت على الفرد، بمعنى تعزيز سلوك النموذج الموجود في المجتمع سواء كانت العائلة أو المجتمع الكبير أو المجتمع المهني والتنظيمي، في المجتمع التنظيمي مثلاً تلعب المكافأة دور محوري في تعزيز سلوكات معينة للأفراد العاملين، وهذا يحفز العامل على الأداء الجيد وتحقيق أهداف هو أهداف التنظيم.

نظرية المعرفة: "بياجي" فيتصور في نظريته المعرفة أن التغيير يحدث في القيم من الأحكام الخلقية التابعة إلى الأحكام الخلقية المستقلة.

فالمرحلة الأولى تتسم فيها الأحكام الخلقية بالاهتمام بالنتائج العالية المباشرة للفعل.

وفي المرحلة الثانية تهتم بنوايا الفاعل، وقد أضاف "كولبرج" إلى ما توصل إليه بياجيه وضع تسلسل ارتقائي لنمو الأحكام الخلقية لدى الطفل، يتألف من ثلاث مستويات رئيسية، ويتفرع كل مستوى منها إلى مرحلتين.

فالمستوى ما قبل التقليدي يكون فيه الطفل متأثر بعواقب سلوكه، والمستوى التقليدي يتأثر فيه الطفل بتوقعات الآخرين للتصرف بالأسلوب التقليدي.

أما المستوى الثالث فهو المستوى ما بعد التقليدي، الذي يتأثر فيه الطفل بالقيم الأخلاقية الأكثر تجريد. (الزهرة باعمر، 2015، ص 100).

النظرية المعرفية السلوكية: فيما جاءت النظرية المعرفية السلوكية كاتجاه تكاملي بين ما تضمنته النظرية السلوكية وما احتوته النظرية المعرفية، فصبهم أن سلوكات الأفراد في ترجمة لما يحملونه من أفكار عملية أو صور ذهنية عن ذلك الموقف أو الخبرة، وهذا المعنى المدرك للخبرة أو الموقف هو محصلة لتراكمات قبلية وارتقائية في الأحكام العقلية التي اكتسبها الفرد طيلة مراحل نموه، وهاته العمليات العالية من إحساس وانتباه وإدراك وذاكرة وحل للمشكلات أو الحكم العقلي على المدركات والتفكير، منشأها التراكمي الاختيار والتنظيم والتقدير القيسي لمعاني الأشياء أو الخبرات والمواقف، وبالتالي فإكتساب القيم يقوم على أساس التغيير في البنية المعرفية واستراتيجيات التفكير، فالتغيير في البنية المعرفية للفرد ينتج عن عوامل عدة أساسها النضج العقلي وإدراك المعاني، كما أن تهيئة المواقف والخبرات الجديدة يحرض على التفاعلات المختلفة والتي تسهم في تطوير وإعادة بناء البنية المعرفية وتطوير استراتيجيات التفكير والعمليات الذهنية الموظفة في المواقف الجديدة، مثل ولوج الفرد في تنظيم ما كمحطة من المحطات الحياتية

الضرورة وحتمية تعرض هو مجابهته المواقف وخبرات جديدة سواء كانت متعلقة بخصوصية المهنة أو التعاملات داخل التنظيم أو العلاقات بين شخصية، فسلوكات الأفراد مرتبطة بما يحمله الفرد من تركيبة قيمية سواء قاعدية أو ارتقائية. وبناءا عليه فإن عملية إختيار القيم التي يتم إضفاءها على السلوك الإنساني الإداري لا تتم وفق مسلية انتقالية أو الفعلية، بل وفق عملية اختيار عملية تقييمية وتفاضلية، وتؤمن بأهمية البحث عن القيم الجوهرية أو القيم العليا، وبأهمية توكيدها في الحياة بجميع مجالاتها ومستوياتها.

كما أن النظرية المعرفية السلوكية لم تحمل مجموعة النتائج التي قدمتها نظريات العلاقات الانسانية بل أخذتها بالاعتبار وانطلقت بها نحو مجالات وأفاق أكثر اتساعا، فهي لم تكتفي بالتركيز على الفرد وما تعلق به من دراسات نفسية أو اجتماعية، وإنما أصبحت تركز على الفرد والمنظمة باعتبارهما في علاقة تفاعلية فيما بينهما، وفيما بينهما وبين البيئة العامة حولهما، (عبد المعطي عساف، 2017، ص 131).

9- طرق قياس القيم التنظيمية:

1 - اختيار دراسة القيم: أعده الباحثان "جوردن البورت وفيليب فرنون" ويستند إلى إطار نظري وضعه "سيرجر" ويقاس أنماط من القيم، وهي النمط النظري، النمط الاقتصادي النمط الجماعات والنمط الاجتماعي والنمط السياسي وأخيرا النمط الديني. ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة إحداهم إلى إحدى هذه القيم مثال قد تخدم شخص تتركز معظم قيمه في الجانب الديني، وبالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه، وقد بعد شخص آخر تتركز معظم قيمه على الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه، بينما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة واحدة.

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص النمط من القيم على الأنماط الأخرى طريقة الاختبار الخبري، فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها ويتكون الاختبار من (30) عبارة في القسم الأول و(15) عبارة في القسم الثاني، ويرأوح بين كل قيمة والقيم الخمسة الأخرى عددا متساوي من المرات . ويتراوح ثبات الاختبار بين (0,39 - 0,75) ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد مثل القيم السياسية والاقتصادية، والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني ويطلب من الفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل :

- هل تفضل إذا أتاحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك؟.

- عندما تزور المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة والخشوع من الناحية الدينية أكثر من تأثرك عمال الفن والعمارة؟.

2 - مقياس القيم التنظيمية: أعدده كل من الباحثين : "ديف فرانسيس ومايك وودكوك": هذا

المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة التي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل : السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند ألوم ا، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ، ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل التنظيم، ومما يجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية، تستخدم فقط مع الموظفين ، الإداريين، المشرفين، المسؤولين وتشمل هذه الإستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربعة "القضايا الجوهرية" وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاثة قيم "القضايا الفرعية" وهذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة والصفوة بالمكافأة .

- إدارة المهمة: وتشمل قيم الكفاءة الفعالية الاقتصاد

- إدارة العلاقات وتشمل قيم العدل، فرق العمل القانون ، النظام

- إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص

وتضم الإستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي :

صحيحة كلياً (04 نقاط)،

صحيحة إلى حد كبير(03)نقط)

ليست صحيحة وليست خاطئة(02) نقط)

غير صحيحة إلى حد كبير(1نقطة)

غير صحيحة كلياً(صفر)

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون القيم التنظيمية) والتي

تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (بالقاسم سلاطينة وآخرون، 2013، ص84)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم التعريفات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية، وكذا مراحل تطورها وأهميتها بالنسبة للمنظمة، ثم خصائص القيم التنظيمية ومصادر التي ساعدت في فهم سلوك الأفراد في المنظمة، وكذا تطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية وأهم النظريات التي درست القيم التنظيمية وأخيرا طرق قياس هذه القيم.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدارسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. وصف مكان إجراء الدراسة
3. حدود الدراسة
4. خصائص عينة الدراسة
5. الدراسة الاستطلاعية
6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
7. الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة حيث سنتطرق إلى وصف المنهج المتبع في الدراسة, وعرض الدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال وصف عينتها وكيفية اختيارها بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الأساسية, وخصائصها وكيفية اختيارها إلى جانب عرض لأدوات جمع البيانات وحساب خصائصها السيكمترية وكذا الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات.

1- منهج الدراسة:

من المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وانطلاقاً من طبيعة دراستنا والمتمثلة في البحث عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية, ولتحقق من فرضيات البحث استلزم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة, ويساعد في دراسة طبيعة المتغيرات الدراسة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات وعرضها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع.

2- وصف مكان إجراء الدراسة:

نبذة تاريخية عن المؤسسة:

افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2005/2004 بجامعة الجزائر, ملحقة غرداية بموجب القرار المؤرخ في 20 سبتمبر 2004.

ثم تمت ترقيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12_248 المؤرخ ف 14 رجب 1433, الموافق ل4 جوان 2012, يتضمن إنشاء جامعة غرداية, وذلك ب6 كليات:

كليات جامعة غرداية:

1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية.
4. كلية الآداب واللغات.
5. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
6. كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض

ميادين التكوين:

ينضم التكوين في جامعة غرداية في تسعة ميادين (نظام LMD)

- ✓ علوم وتكنولوجيا.
- ✓ رياضيات وإعلام ألي.
- ✓ علوم طبيعية والحياة.
- ✓ علوم اقتصادية, تسير وعلوم تجارية.
- ✓ العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- ✓ حقوق وعلو سياسية.
- ✓ آداب ولغات أجنبية.
- ✓ علوم المادة.

تضم جامعة غرداية حاليا ثلاث أقطاب جامعية:

القطب الجامعي 1: يضم إدارة الجامعة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بطاقة استعاب

2000 مقعد بيداغوجي, وتتواجد به قاعة الميدياتيك بمختلف مرافقها وقاعة المؤتمرات.

3- حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2022, وذلك ابتداء من جانفي 2022 إلى غاية ماي 2022.
2. الحدود البشرية: وهي عدد أفراد العينة بالجامعة والتي أجريت عليهم هذه الدراسة, وتمثلت في عينة مكونة من 93 فرد من أساتذة جامعة غرداية.
3. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة غرداية بولاية غرداية.

4- خصائص عينة الدراسة:

الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	47.3%
أنثى	49	52.7%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأعلى لصالح الإناث بنسبة 52.7% على حساب

الذكور الذي بلغ 47.3%.

الجدول (02) توزيع أفراد العينة على حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10	65	70%
أكثر من 10	28	30%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاقدمية الأقل من 10 سنوات قد بلغت 70% وهي أعلى نسبة من الاقدمية الأكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 30%.

الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 35	45	48%
أكثر من 36	48	52%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية الأكثر من 36 سنة بلغت 52% وهي أعلى نسبة من الفئة العمرية الأقل من 35 سنة, حيث بلغت نسبتها 48%.

4- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة البحث يفضل القيام بدراسة استطلاعية و الهدف هي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول البحث, كما تسمح لنا كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية على أستاذة جامعة غرداية بولاية غرداية، على عينة على عينة قوامها 30 أستاذ منهم (14) ذكور، و(16) إناث، وذلك بغرض التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

فيما يلي نتائج عينة الدراسة الاستطلاعية وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجدول (04) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
47 %	14	ذكور
53 %	16	اناث
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حجم عينة الإناث بلغ عددهم (16) بنسبة 53 %، وعينة

الذكور عددهم بلغ (14) بنسبة 47 %.

2- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في العمل:

الجدول (05) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
70 %	21	اقل من 10 سنوات
30 %	9	أكثر من 10 سنوات
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاها أن الفئة الأقل من 10 سنوات في الاقدمية بلغ عددهم 21 أستاذ بنسبة 70٪، والفئة الأكثر من 10 سنوات في الاقدمية عددهم بلغ 9 أساتذة أي بنسبة 30٪.

3- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

الجدول (06) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 35 سنة	14	47٪
اكبر من 35 سنة	16	53٪
المجموع	30	100٪

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر من 35 سنة في السن بلغ عددهم 16 أستاذ أي بنسبة 53٪، اما الفئة الأقل من 35 سنة فعددهم بلغ 14 أستاذ أي بنسبة 47٪.

5- الخصائص السيكومترية للأدوات البحث:

أداة جمع البيانات:

الاستبيان: يعتبر الاستبيان من الوسائل المناسبة والمستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من اجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحت في بداية البحث, ويعرف الاستبيان على انه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول

على معلومات حول مشكلة البحث ويتم تنفيذ هذه الأداة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

ويعود السبب في اختيار هذه التقنية كون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالقيم التنظيمية بغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية.

6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الاتصال التنظيمي:

الصدق والثبات:

1- صدق مقياس الاتصال التنظيمي:

قمنا بدراسة الاتصال التنظيمي في جامعة غرداية بولاية غرداية، وذلك باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات.

بعد تفرغ النتائج المحصلة عليها على برنامج SPSS قمنا بحساب صدق وثبات مقياس الاتصال التنظيمي

صدق المقارنة الطرفية:

حساب صدق استبيان الاتصال التنظيمي باستعمال اختبار "ت".

الجدول (07) نتائج اختبار "ت"

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	دح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.043	7.925	18	3.01846	72.0000	العليا
			4.74810	57.9000	الدنيا

يبين الجدول أعلاه نتائج صدق المقارنة الطرفية باستعمال اختبار "ت", وجاءت قيمة (0.047) وهي دالة عند (0.05) وهي تدل على أن استبيان الاتصال التنظيمي صادق.

2- ثبات مقياس الاتصال التنظيمي:

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

معامل ألفا كروم باخ: لقياس الثبات وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول (08) نتائج الاختبار ألفا كروم باخ

ألفا كروم باخ	عدد بنود الاستبيان
0.728	29

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل "ألفا كرومباخ" كبيرة ومنه فأداة الدراسة تتمتع

بالثبات فيما يخص عينة الدراسة.

محاور الاستبيان: تم توزيع بنود الاستبيان حسب أبعاده وهي مبينة في الجدول التالي

الجدول (09) أبعاد وفقرات استبيان الاتصال التنظيمي

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
الاتصال النازل	10	1 إلى 10
الاتصال الصاعد	10	11 إلى 20
الاتصال الأفقي	9	21 إلى 29

طريقة التصحيح:

تعطى الإجابة التي يقدمها الأستاذ درجة تتراوح بين 1 و3 وتعكس في البند السليبي كما هو موضح في

الجدول التالي:

العبارتين رقم 14 و26 بندين سلبيين.

الجدول (10): درجات بدائل الاتصال التنظيمي

نوع البند	دائما	أحيانا	نادرا
الايجابي	3	2	1
السليبي	1	2	3

طريقة التطبيق:

تم توزيع 100 استبانة, وقد تم استرجاع 93 استبيان في الفترة الزمنية الممتدة من

2022/05/14 الى غاية 2022/05/18.

الخصائص السيكومترية لاستبيان القيم التنظيمية:

تم الحصول على هذا المقياس من دراسة عبد المالك زغبة (2017) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها

بتمكين الموظفين دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة, والتي

هدفت لمعرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الموظفين, حيث اعتمد على المنهج الوصفي لجمع البيانات, على عينة مكونة من 53 موظف وموظفة, وقد استخدم هذا الاستبيان وكانت خصائصه السيكومترية كالتالي:

الصدق: تم التحقق من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ- صدق المحكمين (القيم التنظيمية): عرض المقياس بصورته الأولية على عدد من المختصين في مجال علم النفس وعددهم 5 اساتذة (انظر ملحق 3) للحكم على مدى صلاحية وصدق بنود المقياس لقياس البعد الذي تنتمي إليه, وقد قدمت الصورة الأولية المكونة من 26 عبارة حيث تمت الموافقة عليها ككل مع بعض المقترحات والملاحظات حيث تم أخذها بعين الاعتبار (انظر للملحق رقم 5), وبذلك فالاستبيان مكون بصورته النهائية من 26 عبارة, إي انه صادق بنسبة 100%, إي عدد الموافقين/عدد المحكمين 100.

ب- الصدق الذاتي (القيم التنظيمية): وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات الخاص بالاستبيان وبعد حسابه تحصلنا على القيمة التالية: 0.96, ومنه يمكن القول أن القيمة المتحصل عليها من الصدق مرتفعة جدا, وبالتالي فان استبيان القيم التنظيمية صادق ويقاس ما وضع لقياسه. (رغبة, 2017, ص 69).

الثبات: تم تحقق من ثبات الاستبيان بطريقتين:

أ- حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول:

الجدول (11): معامل الثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)

المتغير	العينة	معامل بيرسون	معامل سييرمان براون
القيم التنظيمية	14	0.89	0.94

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة بيرسون يقدر بـ 0.89 وهي قيمة مرتفعة غير أن هذه

القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاستبيان، أما بعد التصحيح طوله بمعامل سييرمان براون فكانت قيمة

ثبات الاستبيان ككل هي: 0.94 وهي قيمة مرتفعة جدا.

ب- حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق ألفا كروم باخ

الجدول (12): معامل ثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)

المتغير	العينة	معامل ألفا كرومباخ
القيم التنظيمية	14	0.88

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ هي 0.88 وهي قيمة مرتفعة، ومما سبق

وبعد حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية ومعامل الفاكرومباخ يمكن القول أن استبيان القيم

التنظيمية يتميز بثبات مرتفع.

الصدق والثبات مقياس القيم التنظيمية:

صدق مقياس القيم التنظيمية:

قمنا بدراسة القيم التنظيمية في جامعة غرداية بولاية غرداية وهذا باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات.

بعد تفرغ النتائج المحصلة عليها على برنامج SPSS قمنا بحساب صدق وثبات مقياس القيم التنظيمية

صدق المقارنة الطرفية: حساب استبيان القيم التنظيمية باستعمال اختبار "ت".

الجدول (13) نتائج اختبار "ت"

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	دح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.2	6.1	18	5.75	112.5	العليا
			10.20	89.9	الدنيا

يبين الجدول أعلاه نتائج صدق المقارنة الطرفية باستعمال اختبار "ت", وجاءت قيمة (0.2)

أكبر من قيمة (0.05) وهي تدل على أن استبيان الاتصال التنظيمي غير صادق.

2- ثبات مقياس الاتصال التنظيمي:

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه

الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها

على نفس العينة تحت نفس الظروف, وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS, لقياس الثبات وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول (14) نتائج الاختبار ألفا كرومباخ

ألفا كرومباخ	عدد بنود الاستبيان
0.839	26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل "ألفا كرومباخ" كبيرة ومنه فأداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة.

محاور الاستبيان: يحتوي مقياس القيم التنظيمية على 26 بند تم توزيعها حسب أبعاده كما هي

مبينة في الجدول:

الجدول (15) : أبعاد وفقرات استبيان القيم التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
التعاون	6	1 إلى 6
الانتماء	7	7-14
الانضباط	6	15-21
العدل	7	22-29

طريقة التصحيح

تعطى الإجابة التي يقدمها الأستاذ درجة تتراوح بين 5 و1 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): درجات بدائل القيم التنظيمية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

طريقة التطبيق:

تم توزيع 100 استبانة, وقد تم استرجاع 93 استبيان في الفترة الزمنية الممتدة من 2022/05/14 الى غاية 2022/05/18.

7- الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS, وعلى:

1. التكرارات: والتي تم استخدامها بشكل أساسي في وصف البيانات الشخصية لإفراد عينة الدراسة.
2. النسب المئوية: تم استخدامها من اجل تقدير عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب (الجنس, الاقدمية, السن)
3. معامل الارتباط بيرسون: لاستخدامه في قياس العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية
4. اختبار t: لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية
5. معامل ألفا كرومباخ: تم استخدامه لقياس ثبات أداة المقياس الأول للاتصال التنظيمي.
6. المتوسط الحسابي
7. الانحراف المعياري.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى خطوات المنهجية للدراسة الميدانية, بداية من المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي, ومن ثم تحديد مجالات الدراسة الثلاث الزمانية والبشرية والمكانية, إضافة إلى عرض خصائص عينة الدراسة, وكذا الخصائص السكومترية, وأدوات التي استخدمت في جمع البيانات.

الفصل الخامس عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج

2. تفسير ومناقشة النتائج

3. الاستنتاج العام

4. الاقتراحات

5. قائمة المراجع

6. الملاحق

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة والإجابة عن الأسئلة الدراسة وتؤكد من صحة الفرضيات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

1- عرض و مناقشة النتائج:

عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

1- معامل الارتباط بيرسون Pearson

معامل الارتباط بيرسون لإثبات صحة الفرضية الأولى، والتي مفادها:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي، والقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة

جامعة غرداية".

و يلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

الجدول (17) قيمة ودلالة ومعامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.01	0.587	6.808	64.30	93	الاتصال التنظيمي
		11.022	99.19	93	القيم التنظيمية

من خلال الجدول، أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة، تقدر ب 0.587، بين الاتصال

التنظيمي والقيم التنظيمية، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. وفي مجموع ثلاثة وتسعون

مبحوث كان متوسط الدرجات في متغير الاتصال التنظيمي يساوي 64.30 بانحراف معياري قدره

6.808، ومتوسط الدرجات في متغير القيم التنظيمية يساوي 99.19 بانحراف معياري قدره

11.022. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى

2- تفسير و مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، توصلنا إلى أن الفرضية صحيحة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، وحسب اعتقادنا هذا يرجع إلى طبيعة وسط العمل التي من شأنها خلق أساليب وأنماط للاتصال بين الأستاذ الجامعي وزملائه والإدارة، هذا أيضا له دور هام في صياغة وضبط القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وهذه القيم التنظيمية بدورها تشكل مؤشرا توجيهيا لطبيعة الاتصال التنظيمي بين أساتذة جامعة غرداية.

2_ الفرضية الثانية:

-اختبار " ت "ستودنت **T-test** لإثبات صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بغرداية باختلاف الجنس"

الجدول رقم(18) نتائج الفرق في الاتصال التنظيمي باختلاف الجنس.

أفراد العينة (أساتذة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	دح	متوسط الفرق	دلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الذكور	44	63.23	7.773	-1.450	91	2.038	0.150	0.05
الإناث	49	65.27	5.718					

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة الذكور والإناث في مستوى الاتصال

التنظيمي، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" -1.450 ، و وصل متوسط الفرق إلى 2.038 ، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط الحسابي فئة الإناث 65.27 لديها بانحراف معياري يساوي 5.718 ، في حين بلغ متوسط فئة الذكور 63.23 ، بانحراف معياري يساوي 7.773 . وعلى ضوء هذه النتائج فإن الفرضية الثانية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الجنس" تكون فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاء محتوى الفرضية كالتالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب الجنس"، بعض عرضنا لنتائج المبينة في الجدول أعلاه وتحليلها، توصلنا إلى أن الفرضية غير صحيحة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من

وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب الجنس، وبحسب اعتقادنا هذا، يعود إلى أن كلى الجنسين ذكور وإناث يمارسون مهامهم بنفس أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة، إي أن الجنس لا يحدد نوع و آلية وبعد الاتصال التنظيمي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة (العنزي عبد الله 2010)، والتي توصلت إلى وجود علاقة بين متغير الجنس والاتصال التنظيمي.

3_الفرضية الثالثة

اختبار" ت "ستودنت **T-test** لإثبات صحة الفرضية الثالثة، والتي مفادها :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بغرداية باختلاف الاقدمية"

الجدول(19) : نتائج الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي حسب الاقدمية.

مستوى الدلالة	دلالة الإحصائية	متوسط الفرق	دح	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.05	0.297	-1.613	91	-1.049	6.761	63.82	65	اقل من 10
					6.904	65.43	28	اكثر من 10

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة ذوي الأقدمية الأقل من 10 سنوات والأساتذة ذوي الأقدمية الأكثر من 10 سنوات في مستوى الاتصال التنظيمي حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 1.049 ، وبلغ متوسط الفرق إلى 1.613 ، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط الاتصال التنظيمي في فئة الأقدمية الأكثر من 10 سنوات 65.43 ، بانحراف معياري يساوي 6.904 ، في حين أن فئة الأقدمية الأقل من 10 سنوات ، بلغ متوسط الاتصال التنظيمي لديها 63.82 بانحراف معياري يساوي 6.771 ، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية الثالثة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الأقدمية" فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

جاء محتوى الفرضية كالتالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب الأقدمية". بعد المعالجة الإحصائية لنتائج المبينة في الجدول أعلاه وتحليلها خلصنا إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب الأقدمية، وبحسب اعتقادنا أن الأقدمية وسنوات العمل لا تؤثر على مستوى الاتصال التنظيمي، لان مهارة الاتصال وإدراك الطرق ووسائل الاتصال ليس حكرا على الأستاذ ذو الأقدمية الأكثر من 10 سنوات، فقد نجد مستوى اتصال تنظيمي عال عند أستاذ جامعي ذو أقدمية أقل من 10 سنوات، وقد نجد العكس تماما عند أستاذ جامعي ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العنزي عبد الله 2010)، والتي خلصت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد في مستوى الاتصال التنظيمي حسب متغير الاقدمية، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (سعدون سمية 2014) و التي أفادت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

4- الفرضية الرابعة:

اختبار " ت "ستودنت **T-test** لإثبات صحة الفرضية الرابعة، والتي مفادها :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بغرداية باختلاف السن"

الجدول (20) : نتائج الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي حسب السن.

مستوى	دلالة	متوسط	دح	ت	الانحراف	متوسط	حجم	
الدلالة	الإحصائية	الفرق		المحسوبة	المعياري	الحسابي	العينة	
0.05	0.355	1.315.	91	0.930.	6.880	63.62	45	اقل من 35
					6.749	64.94	48	أكثر من 36

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة حسب السن الأقل 35 سنة والأساتذة الأكثر من

36 سنة في مستوى الاتصال التنظيمي حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 0.930، وبلغ متوسط الفرق

إلى 1.315. ، وهو غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ متوسط الاتصال التنظيمي لفئة السن الأكثر من 36 سنة 46.94، بانحراف معياري يساوي 6.749، في حين أن فئة السن الأقل من 35 سنة، بلغ متوسط الاتصال التنظيمي لديها 63.62، بالانحراف معياري يساوي 6.880 وهذا يعني أن فئة السن الأكثر من 36 سنة، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية الرابعة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف السن" فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تشير الفرضية إلى "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب السن".

بعد عرض وتحليل نتائج الموضحة في الجدول أعلاه توصلنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب السن، وبحسب رأينا فإن ذلك يرجع إلى انه طالما أن الأستاذ الجامعي منخرط في وسط العمل، ويؤدي مهامهم الموكلة إليه، بغض النظر عن سنه فإنه سيتحصل على مستوى عالي من الاتصال التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العنزي عبد الله 2010) والتي رأت بأنه لا توجد

علاقة بين الاتصال التنظيمي ومتغير السن.

5-الفرضية الخامسة:

-اختبار "ت" ستودنت **T-test** لإثبات صحة الفرضية الخامسة، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بغرداية

باختلاف الجنس".

الجدول (21) نتائج الفرق في القيم التنظيمية باختلاف الجنس.

مستوى دلالة	دلالة الإحصائية	متوسط الفرق	دح	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
دلالة								
0.05	0.772	0.668	91	0.290	11.659	99.55	44	الذكور
					10.529	98.88	49	الإناث

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة حسب الجنس الذكور والإناث في مستوى القيم

التنظيمية، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 0.290، وبلغ متوسط الفرق إلى 0.668 ، وهو غير دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ متوسط القيم التنظيمية لفئة الذكور لديه 99.55

بانحراف معياري يساوي 11.659، في حين أن فئة الإناث بلغ متوسط القيم التنظيمية لديهم

98.88، بالانحراف معياري يساوي 10.529، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الجنس" فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

جاء محتوى الفرضية كالتالي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الجنس"، بعد عرض ومناقشة النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن هذه الفرضية خاطئة وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الجنس"، وذلك يرجع إلى كون الجنسين ذكور وإناث يمارسون مهامهم في نفس الظروف البيئية والتنظيمية وتطبق عليهم نفس القوانين والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (مايروشو رمان 1992)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في إدراك قيم التنظيمية رجوعا لمتغير الجنس.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات كل من (عريشه 1993)، و (الفضلي 2001)، و(المغربي 2004)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى القيم التنظيمية استنادا لمتغير الجنس.

6- الفرضية السادسة:

اختبار " ت "ستودنت **T-test** لإثبات صحة الفرضية السادسة، والتي مفادها :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بغرداية

باختلاف الاقدمية"

الجدول (22) : نتائج الفروق في القيم التنظيمية حسب الاقدمية.

مستوى	دلالة	متوسط	دح	ت	الانحراف	المتوسط	حجم	
الدلالة	الإحصائية	الفرق		المحسوبة	المعياري	الحسابي	العينة	
0.05	0.257	2.840	91	1.142.	11.519	98.34	65	اقل من 10سنوات
					9.673	101.18	28	الأكثر من 10سنوات

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة ذوي الاقدمية الأقل من 10سنوات والأساتذة

ذوي الاقدمية الأكثر من 10سنوات في مستوى القيم التنظيمية، حيث بلغت قيمة الاختبار

"ت"1.142. ، وبلغ متوسط الفرق إلى 2.840 ، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

0.05، حيث بلغ متوسط القيم التنظيمية لفئة الاقدمية الأقل من 10سنوات لديها 98.34، بانحراف

معياري يساوي 11.519، في حين أن فئة الاقدمية الأكثر من 10سنوات، بلغ متوسط القيم

التنظيمية لديها 101.18 بانحراف معياري يساوي 9.673، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية السادسة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف الاقدمية" فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

جاء الفرضية على النحو التالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب متغير الاقدمية"، بعد تطرق الى نتائج المبينة في الجدول وتحليلها توصلنا الى انه 1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب متغير الاقدمية، وذلك يرجع على حسب اعتقادنا الى ان سنوات العمل لا تعبر بالضرورة عن احتكاك الفرد العامل بالوسط العمل اي ان القيم التنظيمية لا تتأثر بسنوات العمل. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (المغربي 2004)، و (الحراشة 2012)، التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى القيم حسب الاقدمية.

7- الفرضية السابعة:

اختبار " ت "ستودنت T-test لإثبات صحة الفرضية السابعة، والتي مفادها :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف السن"

الجدول (23) : نتائج الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب السن .

مستوى الدلالة	دلالة الإحصائية	متوسط الفرق	دح	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.05	0.060	4.29	91	1.904	11.925	96.98	45	اقل من 35 سنة
					9.776	101.7	48	اكثر من 36 سنة

يوضح الجدول اعلاه نتائج الفروق بين الأساتذة حسب السن الاقل 35 سنة والاساتذة الاكثر من 36 سنة في مستوى القيم التنظيمية حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 1.904، وبلغ متوسط الفرق إلى 4.263، وهو غير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ متوسط القيم التنظيمية لفئة السن الاكثر 10 سنوات لديه 101.27، بانحراف معياري يساوي 9.776 في حين أن فئة السن الاقل من 35 سنة، بلغ متوسط القيم التنظيمية لدي 96.89، بالانحراف معياري يساوي 11.925، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية السابعة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية باختلاف السن" فرضية غير صحيحة.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

صيغة الفرضية كالتالي: "توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر اساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب متغير السن".

بعد عرضنا لنتائج المبينة أعلاه وتحليلنا إياها خلصنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية بغرداية حسب متغير السن، وفي اعتقادنا السن لا يمثل

نقطة تأثير على القيم التنظيمية لدى أساتذة جامعة غرداية طالما أن الأساتذة يمارسون مهامهم في نفس المؤسسة تحت نفس المظلة القانونية والعدالة التنظيمية.

واتفقت نتائج هذه دراسة مع نتائج دراسة كل من (الفضلي 1997)، و(المغربي 2004)، والتي اقتضت أن متغير السن لا يؤثر على إدراك القيم التنظيمية.

الاستنتاج العام:

بناء على الدراسة الميدانية التي أجريناها حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية على عينة من 93 من أساتذة جامعة غرداية بولاية غرداية ، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، وذلك من خلال البيانات التي جمعناها من خلال الاستبانة، وبعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى :

نتائج:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية لأساتذة جامعة غرداية بغرداية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير السن.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير الاقدمية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام ومما سبق يمكن القول بان للاتصال التنظيمي دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة بشتى أنواعها, على اعتبار انه العامل المساهم في عملية اتخاذ القرار لدى كل فرد من أفراد المؤسسة, كما انه يعتبر من الاتصالات التي تعمل على خلق الديناميكية بعلاقات داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها, وعليه فان من ابرز خصائص الاتصال التنظيمي دور في عمليات الإشراف والتنظيم على اتخاذ قرار معين يخدم مصالح الموظف وكذا مصالح المؤسسة, كما انه يساهم في ترسيخ وصياغة وتوطيد القيم التنظيمية هذه الأخيرة التي من شأنها أن تساهم في ضبط وتوجيه السلوك التنظيمي ووضع القرارات وصياغة أهداف الموظف او المؤسسة, كما أنها لها تأثير تبادلي على الاتصال التنظيمي.

توصيات:

على ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج السابقة التي أسفرت عنها دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية, فإننا نوصي بما يلي

✓ توفير أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة تتلاءم مع طبيعة القيم التنظيمية لدى أستاذ

جامعة غرداية لضمان عطاء و مرودية أكثر.

✓ ضرورة استغلال القيم التنظيمية لدى أستاذ الجامعة بولاية غرداية بتحديد أساليب وأنماط ووسائل

الاتصال التنظيمي التي تتوافق معها.

✓ ضرورة الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الجامعية وهذا بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات التي

تخص الجامعة.

- ✓ إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية، وعلاقته بالقيم التنظيمية لكل العاملين.
- ✓ الاهتمام بإيجاد منظومة قيم متكاملة يتم بنائها في مؤسسات التعليم العالي في كافة الأعمال والإجراءات وتكون هي الموجه لسلوك العمال في إطار استراتيجي لرسالة ورؤية وأهداف الجامعة.
- ✓ مراعاة الواقع المعاش في تطور التكنولوجيا لصياغة أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي وهذا لضمان السيورة الملائمة للاتصال لدى أستاذ الجامعة.
- ✓ مراعاة أن يتسم البناء القيمي المتبنى في المؤسسة الجامعية بالعلنية والوضوح والشفافية والثبات وربطه بالقيم الإسلامية الأصلية المتوافقة مع البيئة الاجتماعية المحيطة.
- ✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة, ليس فقط في اتصا لهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم, ولكن بضرورة إشراكهم في اختيار وصياغة قوانين الاتصال المسيرة للمؤسسة الجامعية.
- ✓ ضرورة اهتمام المسؤولين في الجامعات بمفهوم القيم التنظيمية وما لها من دور في تنمية الولاء التنظيمي للأساتذة مما يرفع من مستوى أدائهم وضرورة تفعيل هذه القيم.

المراجع

1. نائر سعدون محمد(2016): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى،مركز البحث و تطوير الموارد البشرية.
2. حسين حريم (2009): السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن .
3. راوية حسين (1999): السلوك في المنظمات ، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للطباعة.
4. زاهد محمد ديردي(2011): السلوك التنظيمي ،الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع الطباعة ، عمان.
5. السيد عبد الحميد عطية (2012): الاتصال اتجاهات نظرية و اسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب و الوثائق القومية، القاهرة.
6. صلاح الشنواني (1999): ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مدخل الاهداف ، مؤسسة شباب الجامعة .
7. فضيل دليو(2003):الاتصال مفاهيمه، نظرياته،وسائله،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة .
8. علي الشريف : اتخاذ القرارات في المؤسسة، مكتبة الاسكندرية ، مصر ، د ط ، د ت .
9. محمد أبو سمرة(2009): الاتصال الاداريوالاعلامي،الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
10. محمد الصيرفي (2008):الاتصالات الادارية،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
11. محمد سلطان حمو(2015): الاتصالات الادارية،الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان ،الاردن.
12. محمد منير حجاب (2010): نظريات الاتصال ،الطبعة الاولى،دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة.

13. معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد(2008): القيادة و الرقابة و الاتصال التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دارالحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
14. منال طلعت محمود (2002):مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، الازرايطة.

المجلات العلمية

1. رويم فايزة و مهيري بلخير (2010): معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،عدد خاص الملتقى الدولي حول معاناة في العمل جامعة ورقلة
2. حمزة بعلي،(2015)، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 04 - العدد: 07.
3. محمد الساسي الشايب خديجة عبادو(2016)، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة ورقلة، وغرداية، وبسكرة، والوادي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
4. لحميدي عادل(2018)، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وونكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية علم النفس وعلوم التربية جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، المجلد9، عدد4
5. نورة قنيفة ، إبتهاال سليمي (2018)، معيقات الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد

المحاضرات

1. بن دحو سمية (2020/2019): محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي ماستر 1 ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم النفس
2. فرانسيس ديف ، داكوك مايك،(1995)، القيم التنظيمية، ترجمة (عبد الرحمن هيجان)، الرياض ، معهد الادارة.
3. بلقاسم سلاطينة وحسان واخرون،(2013)، منهجية العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
4. العطية ماجدة (2003)، سلوك المنظمة الفرد والجماعة، عمان، دار الشرك لنشر والتوزيع.
5. الرحاحلة عبدالرزاق، آخرون (2011) السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة الجميع العربي للنشر كالتوزيع.
6. البدري ،عبدالقادر (2002) : دوافع العمل وعلاقتها تما بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي في ليبيا، مجلة الادارة العامة المجلد 42(العدد 2) ص: 379 ص (429).
7. عبد اللطيف محمد، خليفة.(2012). سيكولوجية القيم الإنسانية، دار غريب للطباعة و النشر و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
8. فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد(2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان.

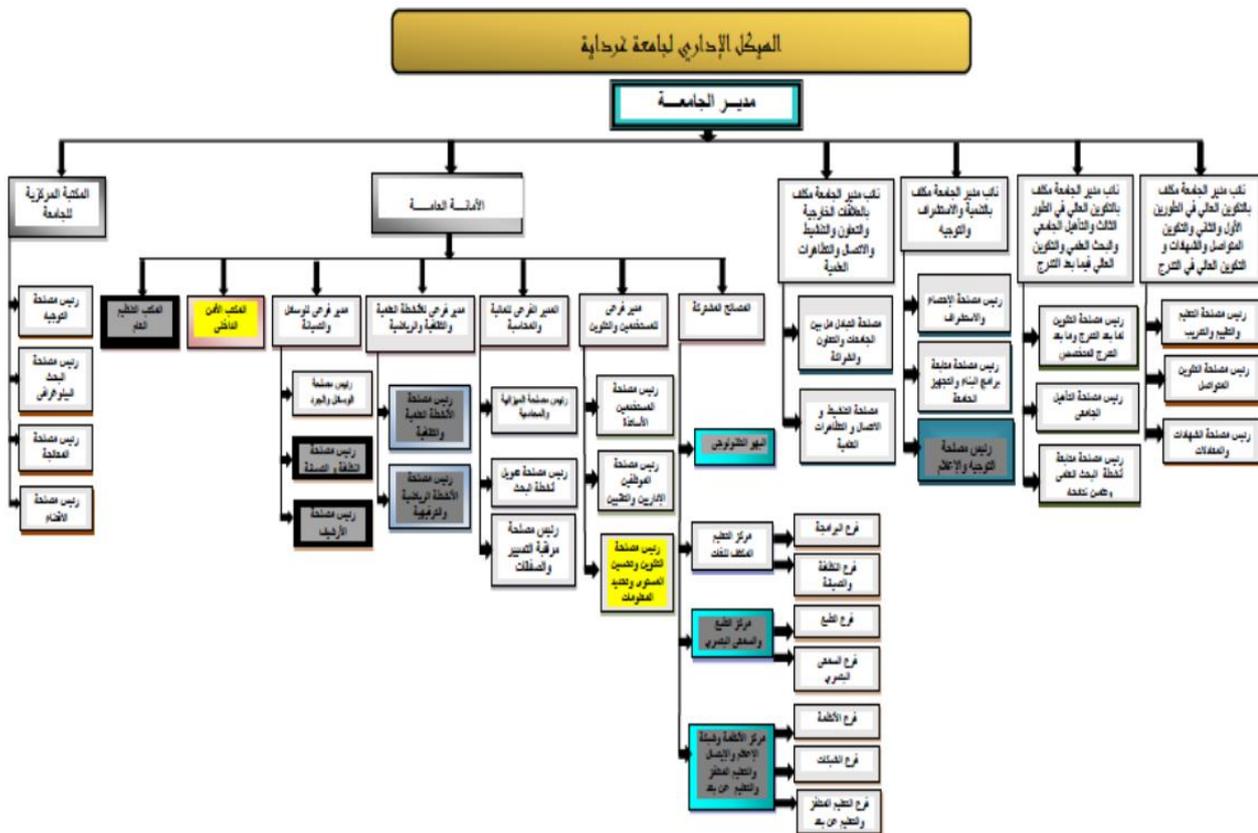
9. رائد يوسف الحاج (2008)، ادارة السلوك الانساني والتنظيمي. دار غيداء للنشر، الطبعة، د.ط. عمان.
10. عبد الباقي مملوكي، 2018، القيم التنظيمية وعلاقته بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، غرداية.
11. ليلي بكوش،(2017)، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
12. كعباش رباح وطباع ريمة(2017) القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، الباحث الاجتماعي، العدد13، جامعة قسنطينة.
13. شخاب عبد القادر،(2015)، دور القيم التنظيمية في صراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. خيضر كاظم حمود(2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن

مراجع أجنبية:

.Vogds, jean (2001).perceptions of organizational values and various levels of an organization. Master in training and development. University of Wisconsin-stout .

الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



الملحق رقم 2:

استبيان:

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

الأستاذ الفاضل..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر علم النفس عمل و تنظيم، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم ومنحنا جزء من وقتكم في الإجابة على هذه الاستبانة. وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي تمثل رأيكم، ونشكركم مسبقا على تعاونكم، ونفيدكم أن ما تدلون به من إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وأن تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو منكم الإجابة على كل الفقرات وعدم ترك أي خانة فارغة

البيانات الشخصية :

- أنثى:

• الجنس: - ذكر

• الأقدمية:

8. أقل 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر

• السن:

9. أقل من 35 سنة - من 35 سنة فأكثر

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالاتصال التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً
1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.			
2	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك.			
3	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التنظيمي الفعال لإيصال التعليمات إليك.			
4	تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.			

			تلقأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	5
			تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.	6
			المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	7
			الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات إليك بسرعة.	8
			تعتبر القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين.	9
			الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك.	10
			تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة.	11
			لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	12
			تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.	13
			تلقأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتك.	

			14
		يشعر الأستاذ بحرية كاملة في الاتصال برؤسائه.	15
		تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	16
		تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال إتصالك بالإدارة.	17
		الإدارة مهتمة بإستقبال الأساتذة للإستماع إلى إنشغالاتهم.	18
		تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري.	19
		تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى آدائك.	20
		تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف.	21
		تتبادل الإتصال التنظيمي مع زملائك في العمل.	22
		تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.	23
		تتصل بزملائك في العمل لتتناقش معهم حول كيفية	24

			العمل.	
			تسود علاقات إنسانية بين زملائك في العمل.	25
			تستطيع الإستغناء على زملائك في العمل.	26
			تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة.	27
			للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تمنية روح الفريق.	28
			تشارك الإدارة الأساتذة في التعبير عن آرائهم.	29

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالقيم التنظيمية

رقم	العبارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	تحرص على تقديم المساعدة لزملائك.					
2	تقترح حلولاً للمشاكل التي تواجه زملائك.					

					تتأثر بفشل أحد زملائك في عمله.	3
					تحاول تطوير عملك من خلال دعم الآخرين لك.	4
					تعتمد على مساندة زملائك في رفع المعنويات.	5
					تخصص بعضا من وقتك لمساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم.	6
					تفضل العمل ضمن مجموعة.	7
					تربطك علاقات أخوية جيدة مع زملائك في العمل.	8
					تحظى بتقدير كبير من طرف زملائك في العمل.	9
					تشاركك الإدارة في إتخاذ بعض القرارات.	10

					تحرص على التقيد بالتعليمات.	11
					العلاقة التفاعلية داخل المنظمة تشعرك بالرضا.	12
					تواجهك بين زملائك في المؤسسة يدفعك إلى بذل المزيد من الجهد.	13
					تهتم بتطبيق قوانين المؤسسة.	14
					تقدم تبريرات عند غيابك عن العمل.	15
					تحرص على تنفيذ مهامك بصفة دائمة.	16
					تتكرم توقيت العمل.	17
					تتكرم ملاحظات المسؤولين.	18

					تلتزم بحضور الاجتماعات.	19
					ترى أن القوانين الخاصة بالإدارة تطبق بشكل منصف.	20
					المهام الموكلة إليك تعبر عن الأجر الذي تتقاضاه.	21
					توزيع المهام الموكلة إليك مساوية لبقية زملائك.	22
					ترى أنه يوجد مساواة في تطبيق العقوبات بين الأساتذة.	23
					ترى أن نظام الترقية يتم بصفة عادلة.	24
					تمنح الإدارة للأساتذة فرصة عادلة لسماع انشغالاتهم.	25
					تحظى بتقدير المسؤولين كغيرك من زملاء.	26

الملحق رقم 3:

```
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
DATASET CLOSE DataSet1.
T-TEST GROUPS=VAR00003(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الاتصال
/CRITERIA=CI (.95).
```

T-Test صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الاتصال

Group Statistics

VAR00003	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العليا	10	72.000	3.01846	.95452
الدنيا	10	57.900	4.74810	1.50148

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	
الاتصال	Equal variances assumed	4.750	.043	7.925	18	.000	
	Equal variances not assumed			7.925	15.253	.000	

```
T-TEST GROUPS=VAR00003(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=القيم
/CRITERIA=CI (.95).
```

T-Test صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيم

Group Statistics

VAR00003	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العليا	10	112.500	5.75905	1.82117
الدنيا	10	89.900	10.20294	3.22645

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
القيم	Equal variances assumed	1.245	.279	6.100	18	.000
	Equal variances not assumed			6.100	14.206	.000

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
    
```

الثبات بألفا كرونباخ لاستبيان الاتصال
Scale: ALL VARIABLES

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	29

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
    
```

الثبات بألفا كرونباخ لاستبيان القيم

Scale: ALL VARIABLES

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	26

الملحق رقم 4:

نتائج الفرضيات:

خصائص العينة

Sex

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	mal 44	47,3	47,3	47,3
	Fem 49	52,7	52,7	100,0
	me 93	100,0	100,0	
	Total			

Ancianter

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	Moins -10 65	69,9	69,9	69,9
	10- Plus 28	30,1	30,1	100,0
	Total	100,0	100,0	

Age

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	moins- 35 45	48,4	48,4	48,4
	36- Plus 48	51,6	51,6	100,0
	Total	100,0	100,0	

Explorer

البيانات الوصفية لمتغير "الاتصال التنظيمي"

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard		
me	SOM_Com	Moyenne	64,30	,706	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	62,90	
			Borne supérieure	65,70	
		Moyenne tronquée à 5 %		64,48	
		Médiane		64,00	
		Variance		46,343	
		Ecart type		6,808	
		Minimum		48	
		Maximum		79	
		Plage		31	
		Plage interquartile		9	
		Asymétrie		-,366	,250
		Kurtosis		-,410	,495

البيانات الوصفية لمتغير "القيم التنظيمية"

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard		
ure	SOM_Val	Moyenne	99,19	1,143	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	96,92	
			Borne supérieure	101,46	
		Moyenne tronquée à 5 %		99,43	
		Médiane		99,00	
		Variance		121,484	
		Ecart type		11,022	
		Minimum		66	
		Maximum		122	
		Plage		56	
		Plage interquartile		14	
		Asymétrie		-,345	,250
		Kurtosis		,513	,495

الفرضية الأولى : العلاقة بين الاتصال و القيم

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
me SOM_Com	64,30	6,808	93
e SOM_Valur	99,19	11,022	93

Corrélations

		SOM_Comme	SOM_Valure
me	SOM_Com	1	,587**
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N	93	93
e	SOM_Valur	,587**	1
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N	93	93

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

Temps écoulé

00:00:00,00

الإجابات حسب الخيارات "الاتصال التنظيمي"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00005	93	2,2581	,70562
VAR00006	93	2,2151	,62292
VAR00007	93	2,2903	,65243
VAR00008	93	1,9462	,71270
VAR00009	93	1,7957	,74541

VAR00010	93	2,139 8	,6690 6
VAR00011	93	2,290 3	,6524 3
VAR00012	93	2,290 3	,7310 0
VAR00013	93	2,139 8	,6357 4
VAR00014	93	2,526 9	,6184 0
VAR00015	93	1,957 0	,7928 2
VAR00016	93	2,236 6	,6324 2
VAR00017	93	2,505 4	,7316 4
VAR00018	93	2,419 4	,7271 5
VAR00019	93	2,236 6	,6977 9
VAR00020	93	2,000 0	,7372 1
VAR00021	93	2,301 1	,7190 7
VAR00022	93	2,268 8	,6937 6
VAR00023	93	2,473 1	,5632 1
VAR00024	93	2,333 3	,6313 1
VAR00025	93	2,000 0	,6915 6
VAR00026	93	2,430 1	,6324 2
VAR00027	93	1,903 2	,7232 9
VAR00028	93	2,344 1	,6510 0
VAR00029	93	2,301 1	,7190 7

VAR00030	93	2,322	,6454
		6	1
VAR00031	93	1,871	,7105
		0	7
VAR00032	93	2,451	,7300
		6	4
VAR00033	93	2,053	,6488
		8	4
N valide (liste)	93		

الإجابات حسب الخيارات "القيم التنظيمي"

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00036	93	4,279	,7852
		6	7
VAR00037	93	3,935	1,040
		5	55
VAR00038	93	2,397	1,162
		8	27
VAR00039	93	3,752	1,017
		7	84
VAR00040	93	3,731	1,114
		2	53
VAR00041	93	3,451	,9385
		6	0
VAR00042	93	3,698	,9644
		9	2
VAR00043	93	4,086	,9047
		0	7
VAR00044	93	3,978	1,031
		5	87
VAR00045	93	3,129	1,144
		0	23

VAR00046	93	4,215 1	,9651 5
VAR00047	93	3,698 9	1,061 02
VAR00048	93	4,107 5	,9831 4
VAR00049	93	4,322 6	,9573 7
VAR00050	93	4,645 2	,6859 6
VAR00051	93	4,602 2	,7681 1
VAR00052	93	4,623 7	,7928 2
VAR00053	93	4,408 6	,7972 3
VAR00054	93	4,107 5	1,067 94
VAR00055	93	3,473 1	1,089 39
VAR00056	93	3,268 8	1,260 95
VAR00057	93	3,580 6	,9245 7
VAR00058	93	3,247 3	1,129 22
VAR00059	93	3,344 1	1,281 09
VAR00060	93	3,311 8	1,132 32
VAR00061	93	3,795 7	,9390 0
N valide (liste)	93		

الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الجنس
Test T

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moye nne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	-----	---	-------------	---------------	----------------------------

SOM_Com	mal	44	63,23	7,773	1,172
me	Fem	49	65,27	5,718	,817

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes							
		Sig.	df	t	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
SOM_ Comme	Hypothèse de variances égales	,441	067	1,450	,150	-2,038	1,405	-4,830	,754
	Hypothèse de variances inégales		1,427	8,372	,158	-2,038	1,428	-4,882	,805

Test T

الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الأقدمية

Statistiques de groupe

	Ancien	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Comme	Moins	65	63,82	6,761	,839
	Plus	28	65,43	6,904	1,305

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes							
		Sig.	df	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
							Inférieur	Supérieur	
SOM_ Comme	Hypothèse de variances égales	,080	778	,1049	,297	1,613	1,538	-4,668	1,442
	Hypothèse de variances inégales		1,040	0,299	,303	1,613	1,551	-4,728	1,502

Test T

الفروق في الاتصال التنظيمي وفق السن

Statistiques de groupe

	Age	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_ Comme	moins-35	45	63,62	6,880	1,026
	36-Plus	48	64,94	6,749	,974

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	Sig.	.000	.930	.000	.355	.3	-1,315	1,414	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
SOM_ Comme										
Hypothèse de variances égales	.385	.537	.930	.000	.355	.3	-1,315	1,414	-4,123	1,493
Hypothèse de variances inégales			.930	0,356	.355	.3	-1,315	1,414	-4,125	1,495

الفروق في القيم التنظيمية وفق الجنس

Test T

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Val	Male	44	99,55	11,659	1,758
	Female	49	98,88	10,529	1,504

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	Sig.	df	t	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
							Inférieur	Supérieur		
SOM_Valure	Hypothèse de variances égales	.000	987	290	1,72	,668	2,301	-3,902	5,238	
	Hypothèse de variances inégales			289	7,165	,773	,668	2,313	-3,930	5,266

الفروق في القيم التنظيمية وفق الأقدمية

Test T

Statistiques de groupe

	Ancien	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Valure	Moins de 10	65	98,34	11,519	1,429
	10-Plus	28	101,18	9,673	1,828

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							

	Sig.	df	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
						Inférieur	Supérieur
SOM_Valure	834	363	1,142	1,257	2,840	-7,781	2,101
Hypothèse de variances égales							
Hypothèse de variances inégales		1,224	0,537	26	2,840	-7,480	1,800

الفروق في القيم التنظيمية وفق السن

Test T

Statistiques de groupe

	Age	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Valure	moins-35	45	96,98	11,925	1,778
	36-Plus	48	101,27	9,776	1,411

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	Sig.	df	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
						Inférieur	Supérieur			
SOM										
Hypothèse de variances égales	,463	230	1,904	,060	4,293	2,255	-8,773	,186		
Hypothèse de variances inégales		1,892	5,234	,062	4,293	2,270	-8,805	,219		