

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالبتين:  
حنان دحماني  
فاطمة فلاح  
بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية  
سونلغاز ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ة تيشات سلوى.....(أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ طواهر عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذة/ة قداش سميرة.....(أستاذة محاضرة جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2021



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

حنان دحماني

فاطمة فلاح

بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية

بمديرية سونلغاز ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ة تيشات سلوى .....(أستاذة محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ طواهير عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذة/ة قداش سميرة .....(أستاذة محاضرة جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



## الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من حصده الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أبي رحمه إلى أمي التي غمرتني بالحنان

إلى رفيق دربي زوجي العزيز إلى أبناء و أخوتي و أخواتي

إلى والدين زوجي حفظهم الله

إلى من أضاء بعلمه عقول الآخرين و اهدى بأجوبته حيرة السائلين الأستاذ الفاضل

عبد الجليل طواهيرو بوجمعة عوني

إلى زملائي في العمل و الدراسة

إلى الأهل و الأصدقاء

و الزمليتي في المشوار حنان

إلى كل من علمني حرفا يضي به طريقي راجية ممن الموالي أن يجد القبول و النجاح

أهدي لهم جميعا هذا الجهد المتواضع

فاطمة

## الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة , وسعت صابرة للوصول أعلى درجات النجاح ،  
وكلها أمل للوصول، إلى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم إلى من كدت وعانت إلى من  
صنعت العزة فوق الجبين إلى ملاكي في الحياة هي أمي الحبيبة.

واهدي شكري لأبي العزيز شفاه الله .

إلى سندي في الحياة بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى  
الحياة إلى سندي ومصدر قوتي إخوتي (بلخير , لؤي ) وإخوتي البنات (دارين , كنزة , نور  
الإيمان رونق ) .

والى من أرى التفاؤل في عينيه ( عبدالنور).

إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمي حرفاً وكل أساتذتي

عبد الجليل طواهر وبوجمة عوني

إلى كل الأهل وجميع صديقاتي .

صديقاتي (فريال ، روميساء ، صفاء ، سورية ، عائشة ، منال ، كلثوم ، فطوم ، إيمان )

وزميلتي في المشوار (فاطمة )

إلى كل من أحب واحترماهدى لهم جهدي .

حنان دحماني

# شكر و عرفان



الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

نحمد الله عز وجل أن وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي ، والذي الهمنا الصحة و العافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف عبد الجليل طواهرير على كل ما قدمه لنا من معلومات  
وتوجيهات

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر وتقدير للعمال مؤسسة سونلغاز على رؤسهم

كما لا ننسى كل من ساعدنا وقدم لنا يد العون و نصيحة و توجيه

او الكلمة الطيبة ...

فاطمة و حنان



## الملخص:

تهدف الدراسة على أبرز دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ورقلة ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدام استبيان كأداة رئيسية للدراسة ، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 50 فرد بالمؤسسة محل الدراسة ، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج spss نسخة 24؛ وتم اختبار النتائج الدراسة باستعمال أساليب احصائية مختلفة مثل (اختبار T ، معادلة التباين الأحادي )

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

وجود اتصال داخلي متوسط بين العاملين ؛ وجود ثقة تنظيمية متوسطة بين العاملين والإدارة العليا؛ وجود ثقة تنظيمية متوسطة بين العاملين و الرئيس المباشر ؛ وجود ثقة تنظيمية مرتفعة بين الزملاء العمل ؛ وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية مع أثر لمتغير الاتصال الداخلي على الثقة التنظيمية مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول الثقة التنظيمية ( الجنس ، السن ، نمط الوظيفة ، الخبرة )

الكلمات المفتاحية

## **Abstract**

The study aims to highlight the role of internal communication in enhancing organizational confidence in SONELGAZ Company – Ouargla. It has been relied on the descriptive analytical approach, using a questionnaire as a main tool for the study, as it was distributed to a random sample consisting of 50 persons in the said company under study. The data was processed using the SPSS software version 24 ;

The study concluded a number of results, where the most important are:

An average internal communication between employees exists;

An average organizational trust between employees and senior management exists ; An average organizational trust between employees and the direct manager exists; A high organizational trust among co-workers exists; There is a positive and strong connection between internal communication and organizational trust with the effect of the internal communication variable on organizational trust with no significant statistical differences in the answers of the sample about organizational trust (gender, age, position and experience)

## **Keywords**

Organizational confidence, confidence in senior management, confidence in the direct manager, confidence in co-workers, internal communication



## قائمة المحتويات

IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات .....
VIII	قائمة الجداول .....
X	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقة التنظيمية</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقة التنظيمية والاتصال الداخلي .....
03	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية .....
13	المطلب الثاني: ماهية الاتصال الداخلي .....
32	المبحث الثاني: الدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة ) للثقة التنظيمية والاتصال الداخلي .....
32	المطلب الأول: الدراسات بالغة العربية .....
39	المطلب الثاني: الدراسات الجنبية .....
40	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .....
	..... خلاصة الفصل الاول.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
44	تمهيد .....
45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
45	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة .....
52	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
54	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
54	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة .....
56	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها .....
71	..... خلاصة الفصل الثاني .....
73	..... خاتمة .....
75	..... المراجع .....
78	..... الملاحق .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
(1-1)	أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	40
(2-1)	مقارنة بين الدراسة السابقة بالدراسات السابقة	41
<b>الفصل الثاني</b>		
(1-2)	متغيرات الدراسة	52
(2-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل ( مقياس ليكرت )	53
(3-2)	معاملات الثبات للمؤسسة سونلغاز ورقلة باستخدام طريقة الفاكرونباخ	54
(4-2)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	55
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	55
(6-2)	توزيع العينة حسب متغير ديمومة الوظيفة	55
(7-2)	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	57
(8-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مؤسسة سونلغاز ورقلة حول عبارات الاتصال الداخلي	55
(9-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال مؤسسة سونلغاز ورقلة حول عبارات لثة التنظيمية	57
(10-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال مؤسسة سونلغاز ورقلة لأبعاد الثقة التنظيمية	61
(11-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مؤسسة سونلغاز ورقلة	62
(12-2)	العلاقة الارتباطية بين ابعاد الثقة التنظيمية و الاتصال الداخلي	63

64	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	(13-2)
65	تحليل تباين خط الانحدار	(14-2)
65	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة	(15-2)
66	تحليل اختبار تي لدراسة فروق المتوسطات بين العمل تبعاً لمتغير الجنس بخصوص المتغير التابع الثقة التنظيمية	(16-2)
68	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال لثقة التنظيمية	(17-2)
69	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الثقة التنظيمية	(18-2)
70	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة المستجوبين حول المتغير الثقة التنظيمية	(19-2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	1
1	الاتصال الداخلي	(1-1)
25-24	الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الافقية	(2-1)
48	الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونلغاز	(1-2)
66	منحى معالة الانحدار	(2-2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
78	الملحق رقم واحد : الهيكل التنظيمي	1
79	الملحق رقم الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين	2
80	الملحق رقم ثلاثة: الاستبيان	3
83	الملحق رقم أربعة: نتائج تحليل spss	4



مقدمة



## المقدمة

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛

الفرضية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس ، السن ، نمط الوظيفة ، الخبرة )

### 3 - دوافع اختيار الموضوع :

مبررات موضوعية :

- التلاؤم مع التخصص المدروس " إدارة الموارد البشرية "

- الرغبة الشخصية في البحث

### 4 - مبررات الذاتية :

الميل الذاتي لدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على الثقة التنظيمية داخل المؤسسة سونلغاز ورقلة .

### 5 - أهداف الدراسة :

- إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة؛

- معرفة أساليب وخصائص الاتصال للوصول إلى عملية اتصالية ناجحة؛

- التعرف على أهمية وجود الثقة المتبادلة بين العاملين واتجاه مشرفيهم والإدارة العليا؛

- التعرف على أنواع الثقة التنظيمية؛

- التقرب من واقع الاتصال الداخلي ومعرفة مدى تأثيره على الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة.

### 6 - أهمية الدراسة :

تمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي ،باعتبارها عنصرا فعالا داخل المؤسسة فمن خلاله تحقق المؤسسة أهدافها ، وكذا معرفة الثقة التنظيمية الموجودة والمتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.

### 7 - حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية :

الحدود الزمنية :امتدت هذه الدراسة من 2022/ 03/20 إلى 2022/ 04/10.

## المقدمة

الحدود المكانية :مؤسسة سونلغاز ورقلة .

### 8 - منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات , اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

### 9 - مرجعية البحث :

وتمثلت في الكتب والمجلات والمذكرات السابقة في الموضوع ، كذا المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام في الموضوع .

### 10 - صعوبة الدراسة :

- من أهم الصعوبات نذكر منها ما يلي :
- عدم وجود كتب في موضوع الثقة التنظيمية .
- صعوبة الحصول على رد التحكيم الاستبيان .

### 11 - هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي :

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقة التنظيمية والاتصال الداخلي ، تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين , المطلب الأول : ماهية الثقة التنظيمية , المطلب الثاني : ماهية الاتصال الداخلي أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية ، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بالثقة التنظيمية والفرع الخاص بالدراسات السابقة بالاتصال الداخلي , المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة .

تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية، أما المبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.





# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال

الداخلي والثقة التنظيمية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي والثقة من أهم العوامل الأساسية و الرئيسية التي تعنى بها المؤسسة من اجل التغلب على مشاكلها و الوصول إلى أهدافها المنشودة

فمستوى فاعلية الاتصال الداخلي يقف على مدى استيعاب العاملين لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في ذلك وهذا يتم بوجود ثقة تنظيمية متبدلة بين العاملين والمؤسسة فيما بينهم للوصول إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية وستناول في هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والاتصال الداخلي ،

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز ورقلة .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والاتصال الداخلي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية حول الثقة التنظيمية والاتصال الداخلي ،قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية الثقة التنظيمية ، والمطلب الثاني تحدثنا عن ماهية الاتصال الداخلي .

#### المطلب الأول : ماهية الثقة التنظيمية :

تستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ، وذلك لخلق المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق الى مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها ،

#### الفرع الأول : مفهوم الثقة التنظيمية وتعريفها :

##### أ - مفهوم الثقة :

الثقة هي حالة نفسية حاسمة لتشكيل وتقوية العلاقات الإنسانية ،<sup>1</sup> و جاء في تعريف آخر أنها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن أو أن الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة .

وبتعريف شامل يمكن القول أ الثقة التنظيمية عي قيمة أخلاقية تبنى على تشكيل توقعات ايجابية حول سلوك الآخرين ، وتعني الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما ، أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما .<sup>2</sup>

##### ب - مفهوم الثقة التنظيمية :

تعددت تعريف الثقة التنظيمية بتعدد اهتمام الكتاب والباحثين وصعوبة الاتفاق علىتعريفها ، وفيما يلي بعض منها:

**اصطلاحا:** توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة وتجاه الأفراد العاملين معه ورؤسائه في العمل ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة .

<sup>1</sup>ط.د. محمد الأمين دلهوم ،أ.د. كربالي بغداد " مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PANGPU الجزائر فرع الشلف " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي 36(01) ص 97.  
<sup>2</sup>رشام كهينة ، جميل أحمد " واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري " مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، ديسمبر 2018. ص 247.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

إجرائيا: شعور كل عامل في المنظمة بالاطمئنان نتيجة اعتقاد بأن لدى زملائه بالعمل المقدرة على أداء العمل دون أخطاء مع توقع مصداقيتهم فيما يتناقلونه من معلومات من خلال العلاقات فيما بينهم , وان الرؤساء يقدمون له الدعم الذي يتوقعه منهم. وان إدارة المنظمة ملتزمون بالتعامل واتخاذ القرارات وفق معايير موضوعية وبما يكون في صالح جميع أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

لإيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة.<sup>2</sup>

لأنها اعتماد شخصعلآخر تحت ظروف من المخاطر من أجل تحقيق هدف غير محدد.<sup>3</sup>

الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي يراعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة .

وفي تعريف آخر هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الآخر أو الموثوق به وإمكاناته واستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادر على مراقبة سلوكه أو التحكم به .

ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل .

### الفرع الثاني : أهمية الثقة التنظيمية :<sup>4</sup>

➤ وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يساهم في تطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية والتنسيق الإداري؛

➤ تعتبر الثقة الجزء الأكبر من مكونات ورأسمال المنظمة الاجتماعي , سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم فيها الثقة؛

➤ تؤدي الثقة التنظيمية إلى ارتفاع الروح المعنوية والرضاء عن العمل ؛

➤ بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة ؛

➤ تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين ، فضلا عن تحقيق شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح التنظيمي؛

➤ تعتبر الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية و الاستقرار الجماعي, ومهمة لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة .

<sup>1</sup>الطاهر عزة , أنيس دباب . " دور الثقة التنظيمية في تعزيز السلوك المواطنة التنظيمية " مذكرة ماجستير سنة 2020/2019.

<sup>2</sup> .تجاني منصور " الثقة التنظيمية " مجلة القضايا معرفية , المجلد 02 / العدد 05 (سبتمبر 2020). مجلة 91.

<sup>3</sup>مرجع سبق .تجاني منصور . ص 93.

<sup>4</sup> محمد الأمين دلهوم ,.. كربيالي بغداد ، مرجع سبق ،(01) ص 97.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### الفرع الثالث : أبعاد ومراحل الثقة التنظيمية :

#### أولا : الأبعاد:

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد:<sup>1</sup>

#### أولا : الثقة بالرئيس المباشر :

يتمثل في تلك التوقعات الايجابية الواثقة المرؤوس اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين ، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة ، الجدارة الخلاق الانفتاح على المرؤوس، والاهتمام بمصالح احتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .

ويتجزأ إلى :

**المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس :** لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسه له مبادئ وملتزم بهذه القيم تمثل عنصرا هاما وحاسما في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها باعتماد وتساوي دون تحيز ، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضله الفرد و يقبله ، ونجد في القيم أفراد يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم ، والأمانة والنجاح والمتعة ، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقرارا وثباتا من القيم ، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لتعزيز القيم الايجابية في نفوس المرؤوسين لديهم بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بأن رؤسائهم وأكفؤ من غيرهم لإنجاز الأعمال وسير الخطة على الوجه الصحيح .

✓ **الابتكار وتحقيق الذات :** حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل ، بحيث يشعر فيها بأن الإدارة تثق في قدرته الخلافة المبدعة بل رغبته أن يكون هنا قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل ، إن هذا البعد يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته حيث أشار ماولو إلى قدرة الفرد على الابتكار وتحقيق الذات بأن يتطلع لأن يكون كل ما يستطيع أن يكون : بحيث أن الابتكار، وتحقيق الذات يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي : الشجاعة ، الثقة بالنفس ، القدرة على حسم الأمور لصالحه وهذا

يتطلب المقدرة على تحمل المسؤولية ، وعلى الإقدام على عمل الأشياء والسير بالعمل دون الحاجة إلى إشراف مفصل ،

فالمرؤوس هنا يحتاج إلى الشعور الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفعاليتها واعتبار جزء من خطة سير العمل داخل المنظمة وأن الإدارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤساؤه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به فالمرؤوس لديه القدرة على الإبداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتساب من خبرات ومهارات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. تجاني منصور ، " الثقة التنظيمية " مجلة القضايا معرفية رقم 91، المجلد 02/ العدد رقم 05 (سبتمبر 2020).

<sup>2</sup>تجاني منصور ، مرجع سبق ، ص 94

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

محددات الثقة بالرئيس المباشر: هناك ثلاث محددات للثقة في الرئيس المباشر وتتمثل في :

النزعة إلى الخير : وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة اتجاهه ويريد عمل الخير له لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية .

الاستقامة : وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بالمبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس .

القدرة على أداء العمل بكفاءة : وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوس في مجال العمل .

### ثانيا : الثقة في زملاء العمل :

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي بين الأفراد و العاملين من حيث الاعتماد على التبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم و المبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم .

وقد أصبحت أساسيات ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد على فرق العمل المدار ذاتيا ، والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم ، والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك ، وهذا يعني أنها إضافة لتلك العلاقات التعاونية والمتبادلة للمواقف الايجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم .

### ✓ محددات الثقة بزملاء العمل :

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والتغيرات التي تدرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين والإدارة العليا انطلاقا من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية ، لذا يكون مضطرا إلى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة ، ومن ثم فإن طبيعة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها ،

ليست اتخاذ قرار ، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان اتجاه النتائج المتوقعة من أعمال الزملاء والمشرف على العمل والإدارة العليا.<sup>1</sup>

### ثالثا : الثقة في الإدارة العليا :

<sup>1</sup>تجاني منصور ، مرجع سبق ص 94 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورتبهم ، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أفعالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم ، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع ، يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن قبل العاملين بخصوص تصرف الرئيس المباشر أو الإدارة العليا ، والنية والرغبة للثقة بأفعالهم وأفعالهم ، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطور المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى ، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة

ف<sup>1</sup> في الإدارة العليا في رصد سلوك المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والتوزيعية ، ويعد النمط القيادي الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك بل من أكثر الأنماط هدمًا للثقة في سلوك القيادات الإدارية.<sup>2</sup>

### ✓ محددات الثقة في الإدارة العليا :

1 . العدالة التنظيمية : هي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء وتتجزأ إلى :

✓ عدالة توزيعية : وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاق المرتبة على نتائج الأداء بين العاملين .

عدالة إجرائية : وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت .

2 . الدعم التنظيمي : وهي تتمين المنطقة لإسهامات عامليها بمصالحهم الشخصية ، وقد بيني الأفراد إحساسهم بالدعم

التنظيمي على عوامل مثل : استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعداد على توفير فرص التدريب في مجال الذي يرغبون فيه .

فمعظم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد ، وتم اعتمادها من قبل الكثير من الباحثين في موضوع الثقة وهي :

### أ - الثقة بالمشرفين (الثقة بالرئيس المباشر):

الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامر لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها إذ أنه من غير المحتمل ان يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو لعميل على استقلالهم .

فالثقة هي تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه المشرفين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين .

. الثقة بزملاء العمل :

<sup>1</sup>تجاني منصور ، مرجع سبق ص 95 .

<sup>2</sup>. تجاني منصور ,مرجع سبق ص 97.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات او فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية ويكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة مؤثرة في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة

فالثقة بزملاء العمل هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصال المفتوحة بيت الجميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة .

### ج . الثقة في الإدارة العليا :

الثقة بالثقة والإدارة العليا هي تلك التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف السلوك الرئيس المباشر والإدارة العليا ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم .

وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجود العلاقة وفرص التطور المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى ، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي .

### ثانيا /مراحل تحقق الثقة التنظيمية :

تمر الثقة التنظيمية بثلاثة مراحل حتى تحقق نذكرها كما يلي :<sup>1</sup>

- 1\_ الثقة المدركة :** هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الأخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل : وعود الطرف الأخر وصدقه وسمعته .
- 2\_الثقة العاطفية :** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الأخر وتطوير علاقة ايجابية معه وتنتقل من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الأخر ونجاح هذا الأخير في تجربته .
- 3\_ الاستعداد :** وهو الشعور بعد الحاجة لتحصن من الطرف الأخر والاستعداد للتضحية من اجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقيق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق .

### الفرع الرابع : أنواع وخصائص الثقة التنظيمية :

#### أولا : أنواع الثقة التنظيمية :

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي :<sup>2</sup>

#### أ - الثقة التقاعدية :

<sup>1</sup>يوسق بن عطاء الله " دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية " دراسة ميدانية - بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .سنة 2018 /2019 ص 45 .


<sup>2</sup>صباغ سارة " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في مديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرار - شركة سونطراك حاسي مسعود , سنة 2018/2019.ص 13/12 .


## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف ، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر ، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا ، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسئولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ، ويتم تطور هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات ليومية ، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة ، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة ، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم .

### ب - الثقة المكشوفة :

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة ، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير ، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء ، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية ، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أتماطا حول مستويين للمخاطر الأقل في الثقة المكشوفة هما:<sup>1</sup>

**الصدقة**  : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية ، والتي تسمح بتطور مشاركة شخصية ايجابية في المجموعة ، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعة وحلها .

**المهام**  : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها ( يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر ، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

**ت - الثقة على مستوى الفرد** : إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري ، بين الرئيس ومرؤوسيه الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، والاستقرار العاطفي ، وزيادة الإبداع والابتكار .

**ث - الثقة على مستوى الجماعة** : وهي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر .

**ج - الثقة المستندة على العاطفة** : وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة ، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد ، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات ، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ، ومواجهة التحديات ، والمتطلبات الجديدة .

### ثانيا : خصائص الثقة التنظيمية :

تنسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نجدها على النحو التالي :

<sup>1</sup>يوسف بن عطاء الله ، مرجع سبق ص 45.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

- **متعددة المستويات**: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتائج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل ، أو فرق العمل التنظيمية ، أو الإدارة العليا للمؤسسات ، أو بين المؤسسات بعضها بعض .

- **ذات جذور ثقافية**: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد ، والقيم ، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري .

- **تعتمد على الاتصال**: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج السلوكيات الاتصال الإداري ، مثل : توافر المعلومات الدقيقة ، وإتاحتها للجميع ، وإعطاء تفسيرات للقرارات ، وإظهار الصدق ، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين ، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء و الأفكار .

- **دينامكية**: فالثقة في تغير مستمر ، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ، ثم تستقر كالبناء ، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة .

- **تعدد الأبعاد**: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة ، مثل : المعارف ، والمستويات العاطفية ، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة .

### الفرع الخامس : قواعد الثقة التنظيمية :

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة ، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة ، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته ، وفيما يلي أهم هذه القواعد:<sup>1</sup>

➤ **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين**: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم .

➤ **محدودية الثقة**: ثقة بلا حدود تعني غير واقعية ، حيث أن الثقة بمحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها .

➤ **القدرة على التعلم والتكيف**: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداثيات تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف .

➤ **الحزم**: تتطلب الثقة الحزم ، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات ، والتعايش مع التوقعات ، مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب .

<sup>1</sup>يوسف بن عطاء الله . مرجع سابق ص 48/47.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

- **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الخاصة بالمنظمة.
- **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكون الالتزام.
- **والوفاء ،** لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم بالاستراتيجيات التنظيمية .
- **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المتعددة في الثقة لوحدها.

### الفرع السادس : فوائد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة لها :

#### أولاً : فوائد الثقة التنظيمية :

تميل المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة التنظيمية إلى إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة بتكلفة أقل لأنها تستطيع توظيف موظفين متحمسين للغاية والاحتفاظ بهم ، من المرجح أن يستمتع هؤلاء الموظفون بعملهم ويأخذون الوقت الكافي للقيام بعملهم بشكل صحيح ،أتحاذ قراراتهم الخاصة ،المخاطرة ،الابتكار ، احتضان رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها ،بروز سلوك المواطنة التنظيمية (على سبيل المثال ،مساعدة زميل العمل المحتاج ) ونتيجة لذلك ،فان القادة أحرار في أداء مهام أخرى .

إن الفوائد المتحققة من الثقة تكمن في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- 1\_الثقة التنظيمية عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة؛
- 2\_الثقة التنظيمية تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والصراع في المنظمة؛
- 3\_الثقة التنظيمية تشكل مصدراً للميزة التنافسية كمن حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلاً؛
- 4\_الثقة التنظيمية وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج أرض المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي؛
- 5\_تلعب الثقة التنظيمية دوراً أساسياً في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف .

#### ثانياً : العوامل المؤثرة لها

وقد أشار ( الكساسبة 1996) إلى أن هناك عدداً من الباحثين والمختصين التفتوا إلى أهمية الثقة التنظيمية ،واخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ومحاولة تعزيزها لما لها من علاقة إيجابية في تحسين

<sup>1</sup>الطاهر عزة ، أنيس دباب . المولدي خلفاوي . " دور الثقة التنظيمية في تعزيز السلوك المواطنة التنظيمية " مذكرة ماجستير سنة جامعية 2020/2019. بالوادي .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

درجة انجازهم هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة العوامل التي تضعف مستوى الثقة التنظيمية، ومحاولة تلاقيها أو الحد منها. يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل كما يلي (شاهين 2010)<sup>1</sup>

### 1 العوامل التنظيمية :

لما كانت من الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعوامل الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديريهم وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية .

### 2 العوامل الفردية :

إن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، إما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر، فتبين كيف يمكن لشح صان يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما، ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق بما أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما إن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .

أما العوامل المؤثرة سلباً فقد حاول (1997 بالفرنسية ) المشار إليه في ( أبو شاويش 2013) و(البكار 2012) تم تحديدها على النحو التالي :

1\_ **عوامل الشك** : من أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض الأفراد بضرورة الحذر واليقظة من الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولى الآخرون على الفرص المتاحة للفرد .

2\_ **عامل اخذ المخاطرة الشخصية والمالية** : يقصد هنا درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية، فمثلاً هل يميل الفرد إلى الركوب مع شخص متهور (البكار 2012) ، إضافة إلى درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية (ابو شاويش 2013) .

3\_ **الأناية** : إن الخصائص المشتركة لهذا العامل هي التوقع والمصداقية العامة، ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى بعض الناس بان السلوك البشري تهمين عليه المصالح الذاتية وحدها .

\_التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة .

\_المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة (11)

<sup>1</sup> هبة عبد الله حمدان النصور , " أثر الثقة التنظيمية على التشارك العرفي في البنوك التجارية في الأردن " مذكرة ماجستير , تشرين الثاني 2014,

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### المطلب الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق وأفكار.

#### الفرع الأول: تعريف الاتصال أنواعه:

أولاً : التعريف :

هو عملية نقل الأوامر والقرارات وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة للتنظيم شريطة أن يكون هادفا وموضوعيا وأن يمر بقنوات الاتصال المحدد.<sup>1</sup>

هو العلاقة التي من خلالها تنقل الأفكار والاتجاهات والتصورات والقيم والأفعال بحيث تصبح تشكل شيئا مشتركا مع الآخر.<sup>2</sup>

ثانيا : أنواع الاتصال :

إن تقسيم الاتصالات إلى أنواع مختلفة تعتمد بشكل أساسي على المعايير والمقاييس التي نستخدمها للنظر في الاتصالات وطبيعتها ، إلا انه يمكن القول إجمالاً أن الاتصالات التي نستخدمها في محيط العمل تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما اتصال داخلي وآخر خارجي ، وكلين النوعين ينقسمان إلى عدة أنواع أخرى ، وسنتناولها على النحو التالي:<sup>3</sup>

**1 - الاتصال الداخلي:** وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق المؤسسة سواء كان بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو بين العاملين بها ، وفي جميع المستويات ويمكن تقسيمه إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي .

**1 - 1 - الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم ( المؤسسة )، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصالات والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة.

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العلمية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختفاء أنواعها يصبح أمرا ضروريا لتنفيذ الخطط ، وتجسيد الأهداف المؤسساتية ، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها

أنواعا وأنماطا رسمية، بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا، ولكي يكون الاتصال الرسمي فعالا لا بد أن يستند إلى عوامل عدة منها:<sup>4</sup>

1 - أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين؛

<sup>1</sup>الدكتور محمد شويح، " مبادئ إدارة الأعمال " الطبعة الأولى 1436هـ - 2015م ص108.

<sup>2</sup> محمد مسلم ، " تنمية الموارد البشرية " دعائم وأدوات، 207.

<sup>3</sup> عبد الجليل طواهرير ،... الحاج عرابية " إدارة الاتصال داخل المنظمة" الأسس وأساليب التحسين ، الطبعة الثانية من الصفحة 51.

<sup>4</sup> عبد الجليل طواهرير ،أ.د. الحاج عرابية، "إدارة الاتصال داخل المنظمة" ص 52- 53.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

2 - دقة المعلومات وصحتها، والعمل على تلاشي التطبيقات المشبوهة؛

3 - وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي، باستثناء الحالات غير العادية؛

4 - وجوب استمرارية تدفق المعلومات؛

أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية، وعندما تكون مبادراتها مقبولة لديهم. لذلك فإن التحكم في مبادرة تقدم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشرا على ماهية الاتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار أو الانشطار.

ويتخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات هي :

### 1 - 1 - 1 - الاتصال الهابط :

ويعد هذا النوع من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تناسب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي :

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين ؛

- توجيهات وشرح جزئيات العمل ، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد أن تعطى له الأهمية ، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغييرات التي يمكن إدخالها على برامج عملهم ، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر.

### 2 - 1 - 1 - الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم.

وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات العليا ، بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم تقارير بشأن الأداء وظروف العمل؛
  - تقديم الشكاوى وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛
  - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛
  - الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى؛
  - طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداة عمل ما .
- وكما هو الحال في الاتصال النازل ، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالها ، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا .

ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهها لوجه ، والتقارير ، والمذكرات المكتوبة والهاتف ... الخ .

وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات ، و تقارير فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة .

### 3-1-1 - الاتصال الأفقي :

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية في التدرج الهرمي بالمؤسسة، ويعتبر وهذا النوع من الاتصال أمراً ش ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية ، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها ، لتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات ، وتدير حل للمشكلات التي تم الأطراف المعنية :

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادلا الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد ، بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي ، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من

عوامل تماسك وقوة جماعية العمل. ومن أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، يجب تشجيع الاتصال الأفقي المباشرة كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين:

- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسئوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى ، وللتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالية التي تسمح بتبادلها على مستوى؛
- وجوب إعلام المسئول بنتائج الاتصالات الأفقية .

### 2-1 - الاتصال غير الرسمي<sup>2</sup>: لا تنحصر عملية الاتصالات الواقعة داخل المؤسسة فقط في الاتصالات الرسمية ، بل تتعداها إلى

اتصالات غير رسمية ، والتي غالبا ما تكون أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمية تميزها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معنية من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية

<sup>1</sup> عبد الجليل طواهرير ، أ.. الحاج عرابية " مرجع سبق ص 54-55.

<sup>2</sup> عبد الجليل طواهرير ، الحاج عرابية ، مرجع سبق ص 55.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

الثقة المتبادلة بين بعض العاملين وهو أمر يستحيل التخلص منه . ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية ، وهي تلك الاتصالات التي تتم لأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثلا مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له ، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية ، فيوعز بها إلى أحد زملائه ، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الاتصال الداخلي :

تعرف الجمعية الفرنسية الاتصال الداخلي " الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع , تسهيل تمرير ونشر المعلومات , تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.<sup>2</sup> يعرف (الهواري , 2008) الاتصالات الإدارية بأنها " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع , من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير " .<sup>3</sup>

عرفه عبد الحميد درويش: " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار".<sup>4</sup> أما محمد فهمي العطروري " فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من النوع ، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم .<sup>5</sup>

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى الى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورفقها .

<sup>1</sup> عبد الجليل طواهرير ، أ.. الحاج عرابية ، مرجع سبق ص56.

<sup>2</sup> برباوي كمال ، د. سليمان إلياس ، " دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية" ص 95 .

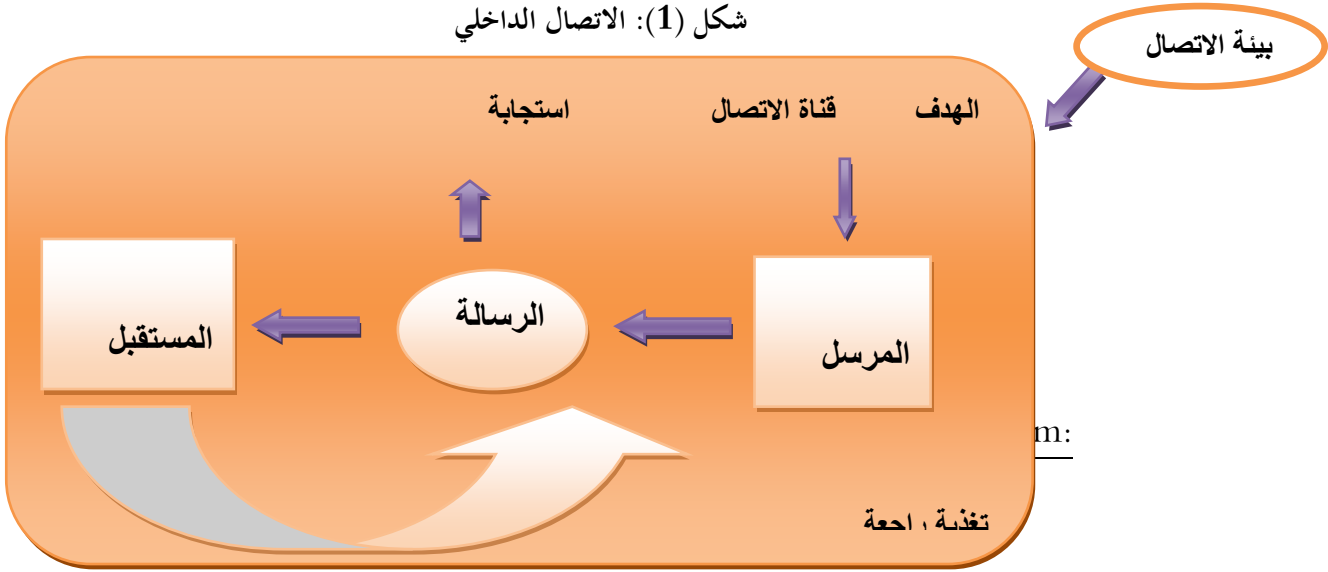
<sup>3</sup> روشام بن زيان ، "دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة قياسية" ص 20 . مجلة العلوم الاقتصادية .

<sup>4</sup> رضوان بلخيري ، " مدخل إلى الاتصال المؤسسي " دار قرطبة لنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1436هـ - 2015م ص 75.

<sup>5</sup> خنفر وفاء " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية " مذكرة ماستر ص 3- 4.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

شكل (1): الاتصال الداخلي



### الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي :

أولاً: الأهمية :

#### 1: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:<sup>1</sup>

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد ، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول " الشريف سوامي " " أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص ، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة " بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة ، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله ، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الأخيرة " تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل الأسلوب الأنسب لأدائه " وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته ، وتمني مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة ، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري ، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

#### 2 : أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي " الاتصال الداخلي في المؤسسة " مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ص 69.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة ، فكما يرى " سانسوليو " أن المؤسسة منبع للتعليم الثقافي " فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتساب لقيم ومعايير و سلوكيات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين ، من بينهم **عمر اكتوف** " أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة ، تاريخها تقاليدها ، أهدافها وسياساتها، من أجل خلق الشعور بالانتماء " ،

لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة ، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي .

### 3: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:<sup>2</sup>

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية ، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجه ، التنسيق، " إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد " .

بالإضافة إلى ذلك ، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة ، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها ، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزعات التي قد تهدد المؤسسة .

كما يرى "بيتر دروكر" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة ، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة ، وهذا ما يتطلب درجة عالية جدا من التنسيق بين مختلف المستويات الهيراركية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء

المنظمة وتحسين مستواها ، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة ، وكذا الواجبات ولأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها.

### ثانيا : الأهداف :

**1 - أهداف الاتصال بالنسبة للعمال<sup>3</sup>:** يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم الدقة ، وهذا ما ينعكس إيجابيا على سير العمل ، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات :

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال؛
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها؛

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي مرجع سبق ، ص 69.

<sup>2</sup> الأمين بلقاضي مرجع سبق ، ص 70

<sup>3</sup> برباوي كمال ، د. سليمان إلياس مرجع سبق ص 97.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال .

2 - أهداف الاتصال للقيادات الإدارية<sup>1</sup>: إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال و المسئولين من جهة أخرى وتهدف إلى:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات؛

- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات؛

- التعبير عن المشاعر والآراء , وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات؛

- انطواء المسئولين في الإدارات تحت قيم و أهداف المؤسسة؛

- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

3 - أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup>: تتمثل في :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهم مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

4 - أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور<sup>3</sup>: تتلخص في إقامة نظام اتصال به. يمكننا من توصيا حقيقة الجهود التي يبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحات لتحسين خدماتها من جهة أخرى .

### الفرع الرابع: أنواع الاتصال الداخلي:

1. بريان محمد , سليمان إلياس , مرجع سابق .ص 97.

2. بريان محمد , سليمان إلياس, مرجع سابق ص 98.

3 رضوان بلخيري , . سارة جابري. " مدخل للاتصال والعلاقات العامة " دار جسور للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1434هـ - 2013م ص 93.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين الهيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين .

### 1 - الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي تم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي انه لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

والاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة ووجود هذا القبول أو عدم الوضع داخل المؤسسات المختلفة .

أيضا نعني بالاتصالات الرسمية الاتصالات التي من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقر بها التنظيم ويتطلبه سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم في إتباعها .

ومنه فالاتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل ونوع العلاقات التي ترتبط بين أفراد النسق ومن ثم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه .

ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق الموائيق المنشورات التقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات و الأوامر المكتوبة ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل أو أفقيا وذلك على مستوى تنظيمي بما في ذلك الإطارات المشرفين والعمال ومنه فالعلاقات من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح<sup>1</sup>.

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية<sup>2</sup>:

- الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل ( من رئيس إلى عامل الإنتاج أو المدير إلى المعلم ).

- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى ( من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة ) .

- الاتصال الأفقي: (التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات).

وهناك من يضيف :

<sup>1</sup> رضوان بلخيري , سارة جابري ... مرجع سابق ص 73 .

<sup>2</sup> رضوان بلخيري , سارة جابري مرجع سابق ص75 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

- الاتصالات في خطوط مائلة: التي تحدث بصورة فجائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة ومحددة , يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من أنواعها وأهميتها المختلفة .

1 - 1 : الاتصالات النازلة:<sup>1</sup> من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة . بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر التعليمات والتوجيهات وأكثر أشكال هذه الاتصالات حدوثا في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم والوظائف التي يقومون بأدائها والمذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة... الخ

ولكي يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل مقبول للأفراد و الأشخاص في المؤسسة يجب أن تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصالات الشروط التالية :

- 1 - قوة المرسل ومقدرته على أن يعطي أو يرسل التعليمات للآخرين ؛
- 2 - قوة المرسل ومقدرته على القيام بممارسة سلطاته ونفوذه في مستقبل ؛
- 3 - كفاءة المرسل الاتصالية والإدارية ومعرفته للقضية التي هي موضوع الاتصال والاهتمام ؛
- 4 - الولاء والطاعة الذي يعطي لمن يقوم بالإرسال إلى التابعين له كمسؤول ؛
- 5 - عملية تقبل المرسل من قبل الآخرين عندما يعطي أو يرسل التعليمات والمطالب إلى العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو المجالات الحيات المختلفة لكي نضمن أن يكون الاتصال من هذا النوع جيدا ومحققا للأهداف المطلوبة منه والتي قام من اجلها الاتصال يجب أن تتوفر المتطلبات الآتية :

- 1 - محاولة الحصول على المعلومات والوصول إليها والبيانات المطلوبة مقدما وقبل بدأ عملية الاتصال ؛
- 2 - يجب العمل على تطوير اتجاهات إيجابية للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ؛
- 3 - القيام بالتخطيط للاتصال بحيث نتوصل إلى ربط جميع الخطط الإدارية مع بعضها البعض ؛
- 4 - محاولة كسب ثقة الآخرين لان المعنى الذي يحصل عليه العاملين من عملية اتصال المدير بهم يتوقف على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال ورغبته .

<sup>1</sup>رضوات بلخيري ، سارة جابري ، مرجع سبق ، ص 76.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

يتم إرسال المعلومات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الأدنى فيها . وعادة ما تحمل في طياتها قرارات وتعليمات و أوامر واجبة التنفيذ لمن توجه إليهم . فهي تعتبر من الاتصالات ذات اتجاه واحد ويجب الالتزام بها والعمل على تنفيذها وهذا النوع من الاتصالات يوجد في جميع المنظمات .<sup>1</sup>

### 1 - 2 الاتصال الصاعد :

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم الصاعد إلى الأعلى وتستخدم هذه الاتصالات في التقارير والطلب والاقتراح والاستفسار والإخبار . وهي قد تكون من العمال في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل المؤسسة فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة المشاركة وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات . فقد تكون قرارات المديرين واقعية وسليمة كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة وهذا فضلا عن اعتبارات الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية الإدارة . يعتبر هذا البعد (الاتصال الصاعد) مكملا للبعد الأول (الاتصال الهابط) حيث يشير هذا النوع إلى إرسال وتصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة إلى الإدارة العليا بما وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوي ومقترحات وتقرير الأداء وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها وفقا لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.

ومن الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لدى الإدارة في عملية تعاملها واتصالاتها مع الموظفين والعاملين .<sup>2</sup>

يجب أن نذكر أن تحقيق وإنجاز عملية الاتصالات الفعالة غالبا أعلى في معظم الأحيان يكون صعبا وبصفة خاصة في المؤسسات الكبيرة.

والإدارة بشكل عام يجب أن تقوم بعملية تطوير وتنمية وسائل وأساليب عديدة ومختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى.

### 1 - 3 الاتصال الأفقي :<sup>3</sup>

الاتصالات الأفقية أو العريضة ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم . هذا النوع من أنواع الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العلمي الانجاز الواحد بهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود و الأعمال التي يقومون بها في كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصالات الأفقي ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر منا الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هياكل معظم الأحيان

<sup>1</sup>. رضوان بلخيري ., سارة جابري مرجع سابق ص76 . 77.

<sup>2</sup>. رضوان بلخيري ., سارة جابري مرجع سابق ص 78 , 79 .

<sup>3</sup>. رضوان بلخيري " مدخل إلى الاتصال المؤسسي " الطبعة الأولى 2015/1436 ص 84 , ص 85 , ص 86.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هياكل معظم المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى و إلى أسفل لان الاتصالات بين إدارات المؤسسة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.

ويتم هذا النوع من الاتصالات لاعتبارات التنسيق بين العاملين في ذات المستوى الإداري الواحد دون ممارسة سلطة لأي منهم على الآخر. ولاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة الواحدة وإنما قد تكون بين مؤسسة وأخرى أو إدارة وأخرى بمعنى أن الاتصالات الأفقية قد تكون خارجية .

وتحقق الاتصالات الأفقية أو الجانبية العديد من المزايا منها:<sup>1</sup>

1 - تعمل علة نكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أي عن طريق الاتصال الهابط على طول خط السلطة كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم . وإنما أصبحت الاتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومتربط.

2 - تعطي الفرصة للمديرين من الاستفادة بخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المؤسسة أو خارجها في المؤسسة المشابهة الأخرى .

3 - تسمح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى مؤسسات مختلفة أو أقسام متعددة في ذات المنظمة .

نصل إلى أن هذا الاتصال الذي يحدث بين أفراد المستوى الواحد في المؤسسة مثلا بين المدير وبين رؤساء الأقسام والمصالح أو بين العمال. أن هذا الشكل من الاتصال يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإنتاجية والإدارية .

الإطارات \_\_\_\_\_ الإطارات

المشرفون \_\_\_\_\_ المشرفون

المنفذون \_\_\_\_\_ المنفذون

فعندما يتصل عامل بأخرين في نفس المستوى فانه يعمل على تحقيق الانسجام معه وكذلك لتنسيق العمل حتى يكون أكثر فعالية وأكثر جودة واتفاقا وعندما يحدث الاتصال بين مصلحة وأخرى فانه يتحقق إدماج المصالح لتحقيق الأهداف المرجوة .

وهو ما يدفع على الشعور بالتناسق سواء فكريا أو اجتماعيا ومنه الارتياح النفسي لدى مختلف العمال وينجز عن ذلك كله تنسيق الأدوار والمهام وانسجام كلي بين مختلف الأطراف ليتحول الى طرف واحد وفعال .

و بالإضافة الى أنواع الثلاث للاتصال الداخلي في المؤسسة نجد بعض الدارسون والمهتمون بهذا المجال إضافة نوع آخر.

<sup>1</sup>رضوان بلخيري ، مرجع سبق ص 85.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

1. 4 - الاتصال الداخلي في خطوط مائلة<sup>1</sup>: في نوع آخر من أنواع الاتصال الرسمي والتي يكون فجائيا وغير متوقعة أو معتادة أي أنها تحدث في المواقع وأحوال خاصة جدا التي يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها أي هذا النوع يعتبر اقل وسائل وطرق الاتصالات استخداما داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالها واهتمامها وعملها . إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في الموافق والأحداث التي يمكن للأفراد القيام بها بكفاءة من خلال وسائل الاتصال الأخرى .

وفي عملية الاتصال الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادر على إيجاد السرعة بنقل المعلومات بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الأخبار والأوامر والقرارات التي تنقل والتي تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأداء وهناك ثلاث أنواع من الاتصال وشبكاتة .

الأول : يتم الاتصال فيه من شخص إلى مركز لأخر بصورة دائرية مرتبة ولكنه يكون بطيء السرعة وغير دقيق ولا يوجد له شكل ثابت أو حالة معنوية أما بالنسبة للقيادة فتكون معروفة ومعاملها واضحة .

الثاني : يتم فيه نقل المعلومات من القاعدة إلى أعلى وبالعكس عن طريق وجود مساعدين ويكون سريع .

ولكنه متوسط الدقة . والتنظيم غيه واضحا ومعروفا والحالة المعنوية فيه ملحوظة وظاهرة ولكن القيادة فيه تكون غير واضحة أو معروفة .

يتم فيه وصول المعلومات بين القيادة والعاملين بطريقة مباشرة ودون وسيط وهو سريع جدا والثالث :

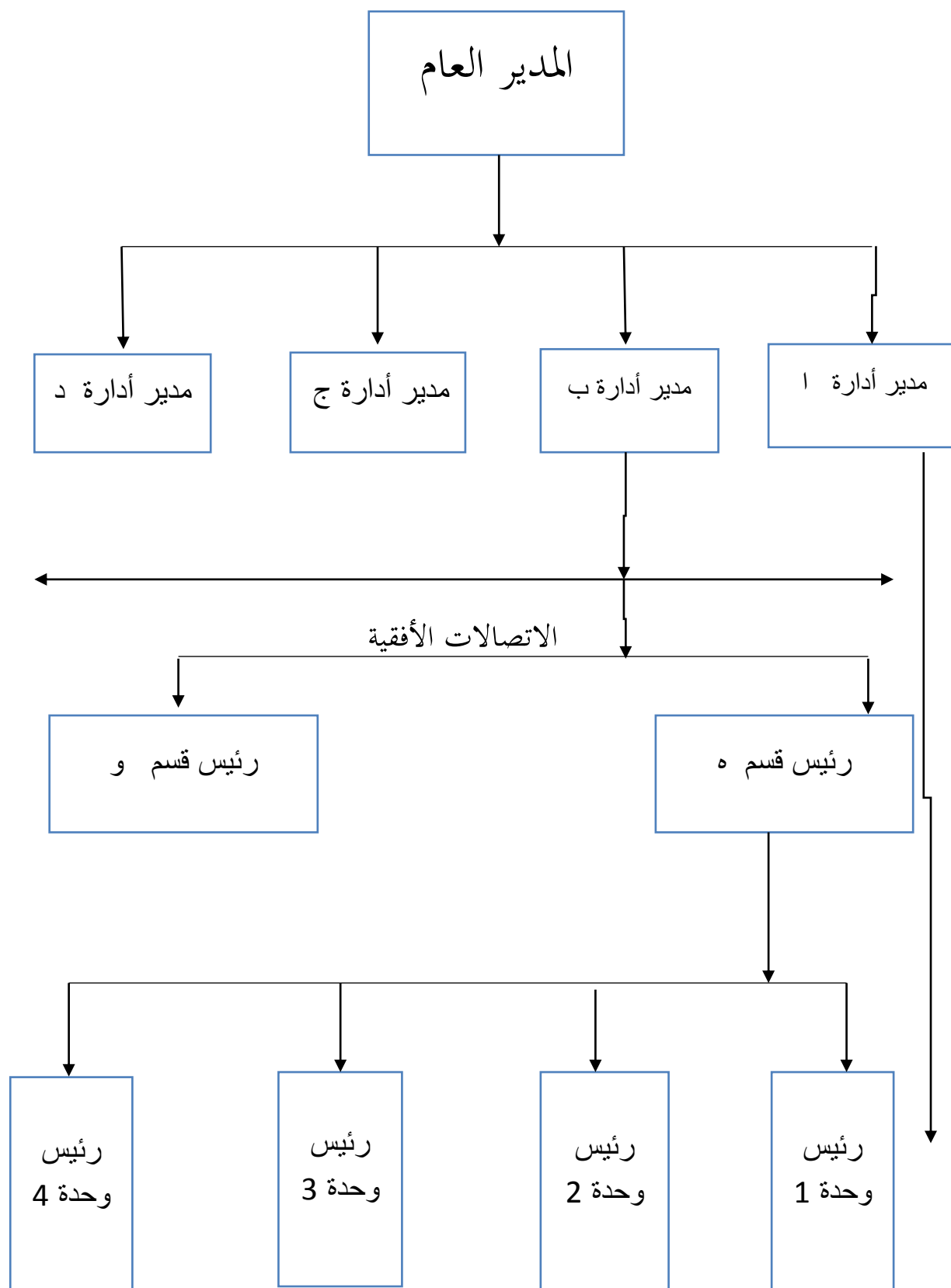
دقيق وتنظيمه مستقر ومباشر والحالة المعنوية فيه مؤكدة تماما ووضوح القيادة فيه ضعيف جدا.

لذلك يجب مراعاة هذه العوامل والجوانب عندما نقوم بعملية تخطيط شبكة الاتصال والعمل على تحقيق الالتزام بينهما مع تحقيق السرعة والدقة ووضوح التنظيم وظهور القيادة ودعم الروح المعنوية.

### الشكل رقم 02 يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة و الأفقية :

<sup>1</sup>. رضوان بلخيري , مرجع سابق , ص 87 , ص 88 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية



المصدر : . رضوان بلخيري " مدخل إلى الاتصال المؤسسي " الطبعة الأولى 2015/1436.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### 2 - 2 الاتصال غير الرسمي<sup>1</sup>:

أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المدرج للتنظيم وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص .

تبين للمنظرين أن الاتصال الرسمي غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات نظرا للعيوب التي يحملها في طياته مثل :

- لانعدام المؤونة الكافية ؛

- احتمال تشويه المعلومات ؛

- الإقلاع من الدافعية لدى الأفراد ؛

- بطيء العملية الاتصالية .

من خلال هذا التعريف نرى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما وهو إشباع النفسي

للعامل وهذا النوع من الاتصال تحده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم بعضهم البعض .

وقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على اثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية والذين يؤكدون بان الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة . بل أنهم يؤكدون على أن الاتصال يمكن أن يكون لها دور هام في انجاز أهداف المؤسسة .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية :

- ما يدور بين زملاء في العمل من أحاديث من المشكلات الخاصة أو عن أمالهم أو عن أمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم و تستحوذ على تفكيرهم.

- الشكاوي والمتطلبات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشر متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بين صغار العاملين وبين الرئيس الأعلى .

وتسهيل الاتصالات غير الرسمية للحصول على المعلومات بسرعة . ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل اتصال رسمية .

<sup>1</sup>. رضوان بلخيري ، مرجع سبق ص 89, ص 90.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

وبما أن هذا النوع من الاتصالات لا يمكن أن يخضع للإشراف عليه أو للرقابة الرسمية . لذلك فمن الممكن أن يقوم بعملية نقل المعلومات غير الصحيحة وغير دقيقة . هذا الجانب يعني أنه علينا القيام بتطوير وتشجيع الاتصالات الرسمية . لكي يستطيع الاستمرار في العمل دون أن تكون حاجته في استعمال الاتصال غير الرسمي مما يساعد المؤسسة على انجاز وتحقيق أهدافها بصورة صحيحة وبأقل جهد . والاتصالات الرسمية من الممكن أن يكون تأثيرها فعال وكبيرة إذا كانت مقبولة عند معظم العاملين مع وجود الولاء والتفاهم .<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة :

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة , لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات . إذ تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

**1. الاتصال الكتابي :** يتم الاتصال الكتابي ، عن طريق الكلمات المكتوبة ، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويعتبر هذا الأسلوب ، من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة ولكي نحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة ، والوضوح والدقة . كما يتم من خلال عدة وسائل منها : الرسالة الداخلية ، المذكرات ، التقارير ، القرار ، المناشير ، الإعلانات ، ونجدها أيضا على الشكل : مجلة المؤسسة . صندوق الاقتراحات .

ينتمي الأسلوب الكتابي ، بأنه يمكن من الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، كما يحمي المعلومات من التحريف والتشويه ، في نفس الوقت نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقص ، من بينها أنه يحرم المرسل من ميزة معرفة اثر رسالته على وجه المستقبل ، وبالتالي معرفة مدة تقبله لها في الحين ، كما أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية ، التي تقتضي السرعة في إبلاغ المستقبل .

**2 . الاتصال اللفظي (الشفوي) :** كما يمكن كذلك ، أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي ، أي عن طريق الكلمات المنطوقة ، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي ، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخدامها ، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شروحات وتفسيرات ، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال ، وهو نوعان : اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر ، أو باستعمال وسيط .

يتطلب الاتصال الشفوي ، المباشرة حضروا جسديا لكل من المرسل والمستقبل ويتجسد ذلك في المقابلات والاجتماعات ، في حين أن الاتصال الشفوي غير المباشر ، يتم عادة باستعمال في المؤسسة ، و " من عيوب الأسلوب الشفوي ، انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير " .

**3 الاتصال غير اللفظي :** إلى الجانب النوعين السابقين ، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع ، وقدرته في نقل المعلومات ، والحالة الانفعالية ، كما يصعب التحكم فيه ، لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية ، ومن بين أهم السلوكات غير اللفظية،

<sup>1</sup> رضوان بلخيري , أ. سارة جابري مرجع سابق ص 88, ص 89.

<sup>2</sup> الأمين بلقاضي مرجع سبق ، ص 63.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

نجد حركات الجسم ، تقاسم الوجه ، التمرکز عند التحدث مع المستقبل ، بالإضافة إلى التقارب الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل ، وتدل على درجة الحميمية في العلاقات مع المستقبل ، وقد " قسم هال Hall مسافة

التقارب إلى خمس مسافات هي : المسافة الحميمية ، المسافة الشخصية ، المسافة الاجتماعية ، المسافة القريبة العامة ، المسافة البعيدة العامة " .

### وبشكل آخر نرى أساليب الاتصال الداخلي كما يلي :<sup>1</sup>

عرفنا أن عملية الاتصال الداخلي بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر و على هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي تواجه إليهم المعلومات .

#### أ - الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في المعلومات والأسلوب الأكثر استخدامات في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة ، يتم بوسائل أهمها :

**التقرير :** يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوباً بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات والمشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين ، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة .

**الإعلان :** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها ، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً .

**المذكرة (المدونة الإعلامية) :** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتعلق بتنظيم العمل الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة .

**رسالة غالى العمال :** وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين ، ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة .

**جريدة المؤسسة :** تعتبر من الوسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقديم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية اشتراك العاملين في

إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء و أفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات .

<sup>1</sup>خزفر وفاء ، مرجع سبق ، ص 17 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

دليل المنظمة<sup>1</sup>: يشمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات ، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياستها .

لوحة الإعلانات :وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضح عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة ، الأمن ، حقوق وواجبات العمال ، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل ....

علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات :تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بجيادهم لمعلومات مهمة من فوائدها ، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

### ب - الوسائل الشفوية :

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر منها :

الاجتماعات :وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، وتميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ . اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة ، سواء مدير أو رئيس فرع ، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين .

ب . الاجتماع الإعلامي :هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات .

ت . المحاضرات :لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينها .

ث . الهاتف :يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفة ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع .

ج . المقابلة :تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص ، وهي مبنية على الحوار .

ح . اللجان وجماعات الدراسة :عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان من طرف المستخدمين أنفسهم .

<sup>1</sup>خزفر وفاء ، مرجع سابق ص 18

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### ج . الوسائل التكنولوجية<sup>1</sup>:

هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :

**الانترنت** : هي شبكة الحواسيب الداخلية ، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فعالية التسيير وريح الوقت والجهد .

**البريد الإلكتروني** : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو محل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب .

**الأقراص المضغوطة** : هي دعامة تكنولوجية هامة ، فهي وسيلة ملتيميديا ، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .

**الصحيفة الإلكترونية** : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحفية إلكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .

**الفيديو والسينما** : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا تكلفتها مرتفعة وكبيرة .

**مذيع** : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

**ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل :**

. سرعة الوسيلة ؛

. درجة سرية المعلومات ؛

. تكلفة الوسيلة ؛

. عدد من ترسل إليهم الوسيلة ؛

. نوعية الرسالة .

**الفرع السادس: معوقات الاتصال الداخلي :**

<sup>1</sup>خنفر وفاء ، مرجع سبق ص 19.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

- 1 - عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة نتيجة افتقاد الخلفية السليمة من التعليم والثقافة التي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة سهلة سواء شفاهة أو كتابة؛
- 2 - عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداد لتقبلها وهذا يتوقف على رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الاتصال الفعال؛
- 3 - عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة بمعنى أنها لا تتفق والظروف المحيطة ولا تراعي عوامل وظروف الموقف القائم؛
- 4 - التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل؛
- 5 - الإفراط في استخدام وسائل قد تكون عبئا كبيرا على المستقبل؛<sup>1</sup>
- 6 - عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين؛
- 7 - الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال؛
- 8 - عدم تلاؤم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل؛
- 9 - عدم وضوح الأهداف وغير محددة وغير قابلة للقياس؛
- 10 - احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية .

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى : عقبات مادية, عقبات شخصية , عقبات لفضية.

**أ - العقبات المادية :** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه , وكذلك تعتبر كثر الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسببا للملل والضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف السيطرة.

**ب - العقبات الشخصية :** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد , كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر, وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال.

**ج - العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداء هامة من أدوات الاتصال فكما تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الزاوي محمد الطيب ,قندور عبد القادر " المدخل إلى علوم الإعلام والاتصال " طبع : المطبعة العربية 11, ص38 - 39.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

### طرق تحسين الاتصال :

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

أولا: تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال ، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة .

ثانيا: أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة .

ثالثا: أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والهدف .

رابعا: استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا .

خامسا: يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .

سادسا: يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة .

سابعا: يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بالجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة .

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول : الدراسات الخاصة بالاتصال الداخلي :

الدراسة الأولى :دراسة وفاء خنفر (2014)<sup>2</sup>

بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الوطني الجزائري بورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

أن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات ، وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها و بدرجة اختلاف تطور الدول.

1. رضوان بلخيري , أ. سارة جابري, مرجع سابق ص 115 -

116

<sup>2</sup>دراسة وفاء خنفر 2014بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الوطني الجزائري بورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة ،  
توصلت الدراسة إلى أن فعالية الاتصال الداخلي لها دور جد فعال و مهم في تحسين تسيير المؤسسات.

الدراسة الثانية : دراسة بشير كاوجة و شريفة رفاع ( 2015 )<sup>1</sup>

بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية – دراسة  
حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة – الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية  
العمومية الجزائرية .مجلة العلوم الإنسانية / العدد 40 / 2015

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال التابعين للطاقت الإداري و الطبي ، و استخدام الباحثون طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي  
بلغ 43 عامل و عاملة ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 23 فقرة ، و المقابلة مع أصحاب القرار في المؤسسة  
كائدات لجمع البيانات الأولية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الهدف الرئيسي لإدخال تكنولوجيا (TIC) في المستشفى هو توفير الرعاية الحقيقية للمرضى ،  
وكذلك أن إدماج (TIC) في وظائف مختلفة من المستشفى لا يسمح بالسرعة في معالجة المعلومات فقط ولكن أيضا تخفيض التكاليف  
وكذا تحسين صورة المستشفى ، و زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة و متابعة الأزمات و الأوبئة .

دراسة كمال برباوي و اليأس سليمان ( 2016 )<sup>2</sup>

الدراسة الثالثة : بعنوان : دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و  
الغاز ببيشار ، العدد 05 ( جوان 2016 )

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية ، فمن اجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض  
جمع البيانات و توزيعها على أفراد عينة الدراسة ( عمال الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز بشار ) ، وتم الاعتماد على برنامج  
Spss من اجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة ، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي ، الانحدار الخطي البسيط ، معامل ارتباط  
بيرسون .

<sup>1</sup> بشير كاوجة و شريفة رفاع ( 2015 ) " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة  
حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة – الجزائر

<sup>2</sup> كمال برباوي و اليأس سليمان ( 2016 ) " دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية "، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز ببيشار ، العدد 05  
جوان 2016 ) .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة الإجرائية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التفاعلية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية .

الدراسة الرابعة : دراسة كمال برباوي و اليأس سليمان ( 2016 )<sup>1</sup>

بعنوان : دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز ببشار ، العدد 05 ( جوان 2016 )

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية ، فمن اجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ( عمال الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز بشار ) ، وتم الاعتماد على برنامج Spss من اجل القيام بتحليل الإحصائي لهذه الدراسة ، مستخدماً مقاييس الإحصاء الوصفي ، الانحدار الخطي البسيط ، معامل ارتباط بيرسون .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة الإجرائية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التفاعلية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية .

الدراسة الخامسة : دراسة ياسين مسيلي ( 2019 )<sup>2</sup>

بعنوان : الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة ، مجلة المعيار ، مجلد : 23 / العدد : 48 / 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية ، وقد تكونت عينة الدراسة من 330 مبحوثاً ، حيث اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة تكونت من 30 سؤال موزعة على أربعة محاور .

<sup>1</sup> كمال برباوي و اليأس سليمان ( 2016 ) " دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز ببشار ، العدد 05 ( جوان 2016 )

<sup>2</sup> ياسين مسيلي ( 2019 ) " الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة ، مجلة المعيار ، مجلد : 23 / العدد : 48 / 2019.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين و مكونين في الاتصال هامة إضافة إلى انه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما انه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية و يقتصر فقط على الاتصالات الكتابية .

الدراسة السادسة : دراسة فردوس الأمام ( 2019 )<sup>1</sup>

بعنوان اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة ، وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2019

أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة ، حيث اعتمدت البحث على المنهج لوصفي و ذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان ، حيث ضمت العينة البحث مفردة ، و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي

وكانت النتائج كالتالي : مستوى عالي للاتصال الداخلي بمدى اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، و أن مستوى مشاركة المعرفة كانت عالية فيها كما يوجد اثر إيجابي لإبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ، وانه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية من جهة أخرى يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الدراسة السابعة : دراسة روشام بن زيان ( 2021 )<sup>2</sup>

بعنوان دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية جزائرية مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 / العدد 01 (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مهارات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين باتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - ومعرفة مدى توافره والنمط السائد به . تم توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة من العاملين ، تم استردادها كلها ، قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام على المتوسطات الحسابية ، الانحدار المتعدد و اختبار F لاستخراج النتائج . طهرت الدراسة النتائج التالية : 1/ اتجاهات العاملين فيها نحو ممارسات الاتصال إيجابية وبدرجة مرتفعة ، . 2/ وجود علاقة إيجابية و بدرجة مرتفعة لممارسات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية ، . 3/ بعدي التمكّن و التعبئة هما السائدان و هما الأكثر تأثيراً على قيم الثقافة التنظيمية .

<sup>1</sup> فردوس الأمام ( 2019 ) " اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة ، وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2019.

<sup>2</sup> روشام بن زيان ( 2021 ) " دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية جزائرية" مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 / العدد 01 (2021)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

و أوصت الدراسة ب : 1/ الاهتمام ببعدي الإعلام و الاقتناع ، لأنهما الأقل ممارسة بالمؤسسة ، . 2/ تنظيم ندوات لتعزيز ممارسات الاتصال الداخلي ، 3/ العمل على دعم قيم الثقافة التنظيمية و الاهتمام بما لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع و العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنشودة .

### الفرع الثاني : الدراسات الخاصة بالثقة التنظيمية :

الدراسة الأولى :دراسة كهينة رشام و احمد جميل ( 2018 )

ب<sup>1</sup>عنوان واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمکن الإداري - دراسة ميدانية في المؤسسة كوندور بروج بوغريج 2018.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمکن الإداري ، مع دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور بروج بوغريج ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات ، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة ، و استخدامنا SPSS لتحليل بيانات الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في ( ثقة زملاء ، ثقة الرئيس المباشر ، ثقة في الإدارة العليا ) على التمکن الإداري ، إضافة إلى وجود مستوى منخفض لتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة ، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بالعاملين و منحهم الثقة التي تسمح باستخراج طاقاتهم الكامنة لتحمل المزيد من المسؤوليات .

الدراسة الثانية : دراسة الهاشمي بعاج و رميلة لعمور ( 2019 )<sup>2</sup>

بعنوان تأثير الثقة التنظيمية على العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة( دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين ) الأغواط 2019.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة نظر عمال شركات التأمين بالأغواط على عينة مكونة من 36 مفردة من أصل ( 04 ) شركات التأمين الموجودة بالأغواط و مكونة للمجتمع الكلي توصلت الدراسة إلى أن اغلب عمال الشركات لديهم التزام بالبقاء في مؤسساتهم ، إضافة إلى وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى العمال اتجاه الزملاء و المشرفين ، و أن هناك و أن هناك دلالة إحصائية لوجود اثر الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين ، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب ( 58.2 ) و التغيير الحادث في الثقة تفسره فرق العمل ب 33.9%

دراسة الثالثة : دراسة سارة صياغ ( 2019 )<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كهينة رشام و احمد جميل ( 2018 ) " واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمکن الإداري - دراسة ميدانية في المؤسسة كوندور بروج بوغريج 2018.

<sup>2</sup>الهاشمي بعاج و رميلة لعمور ( 2019 ) " تأثير الثقة التنظيمية على العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" (دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين ) الاغواط 2019.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

بعنوان اثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2019.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة شركة سوناطراك حاسي مسعود ، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدامنا كل من الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات ، إذ تم إجراء مقابلات مع عينة عشوائية من العاملين ( مشرفون و موظفون )حول مستوى الثقة التنظيمية ، وبالنسبة للاستبيان وزع كذلك على عينة عشوائية تمثلت في 215 عامل بقاعدة ارارة ، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية .

دراسة الرابعة : دراسة راضية صوام ( 2020 )<sup>2</sup>

بعنوان : تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين ، مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية - عنابة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد :16/العدد 20/2020

الهدف من هذه الدراسة هو قياس قوة تأثير القيادة على الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة نظريا و تحليلها مدانيا ، أين استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية في البحث وزعت على عينة من 63 فردا ، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها انه توجد ممارسة بدرجة متوسطة للقيادة بالقيم ، و توجد علاقة ارتباط موجبة و اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية ، هذا وانتهت الدراسة بجملة من المقترحات منها ضرورة وضع منظومة قيم و مبادئ تعبر عن هوية المنظمة ، و تمنح العاملين ثقة فيها .

الدراسة الخامسة : دراسة محمد بن عدة و سعيد كرومي (2021)<sup>3</sup>

بعنوان اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة حالة شركة نפטال ( فرع ولاية معسكر ) المجلد السابع / العدد 02 / 2021 .

<sup>1</sup>سارة صياغ ( 2019 ) " اثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي " ،دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2019.

<sup>2</sup>راضية صوام ( 2020 ) " تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين ، مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية - عنابة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد :16/العدد 20/2020.

<sup>3</sup>محمد بن عدة و سعيد كرومي " اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية" - دراسة حالة شركة نפטال ( فرع ولاية معسكر ) المجلد السابع / العدد 02 / 2021 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود اثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية ) على الثقة التنظيمية بأبعادها ( الثقة بالإدارة ، الثقة برؤساء العمل و الثقة بالزملاء ) . وقد تم إتباع المنهج الوصفي الكمي و الذي يناسب هذه الدراسة ، حيث تم توزيع استبانته على عينة عشوائية مكونة من 39 عاملا في شركة نפטال ( فرع ولاية معسكر ) . حيث تم

تفريغ و تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي ( ) . و بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة ، و التي كانت نتائجها تفيد بوجود اثر ذو دلالة إحصائية و بمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة على مستوى شركة نפטال ( فرع ولاية معسكر ) ، و يرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية التعاملية دون العدالة التوزيعية .

الدراسة السادسة : دراسة بوبكر نعرورة و أحمد تي ( 2021 )<sup>1</sup>

بعنوان : أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء بالوادي ( CNAS )

تهدف هذه الدراسة إلى أبرز اثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء بالوادي CNAS ، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 64 عامل ، وبعد التحليل باستخدام برنامج ( Spss25 ) .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا وجود علاقة تأثير بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي .

الدراسة السابعة : دراسة محمد الأمين دهوم و كربالي بعداد<sup>2</sup>

بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 36 ( 01 )

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية . بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف ، حيث تم إجراء الدراسة على تتكون من 66 عامل بهذه المؤسسة ، وقد تم استخدام برنامج ( SPSS V24 ) من اجل عرض و تحليل نتائج هذه الدراسة .

<sup>1</sup> بوبكر نعرورة و أحمد تي " أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء بالوادي ( CNAS )

<sup>2</sup> محمد الأمين دهوم و كربالي بعداد " مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 36 ( 01 )

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

توصلت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف ، كما توصلت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بهذه الأخيرة تعزى للمتغيرات الوظيفية ( العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة الوظيفية).

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير الاتصال الداخلي :

### الدراسة الأولى<sup>1</sup> : دراسة (oLialuciaradomir / Florontinapirjol 2017) بعنوان THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY IN ORGANIZATION

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية الاتصال الداخلي في منظمة و خاصة تحديد الطريق التي تتأثر إستراتيجية المنظمة باتصال داخلي فعال ، وبالتالي فان الانتقال إلى التواصل بطريقة معينة ، و بالتحديد في التواصل داخل المنظمات ، يمكننا القول ان لها أيضا دورا حيويا وتمثل المفتاح لفعاليتها .

يتواصل جميع أعضاء المنظمة يوميا لضمان حسن سير العمل في أهداف المنظمة ، بغض النظر عن موقف أولئك الذين يشاركون في الاتصال ، الوضوح ، الاختيار ، و كذلك يجب ضمان تشجيع الموظفين على التواصل المدير كونه الشخص الذي ينسق الفريق و القسم و حتى المنظمة ، يجب أن يقدم بكفاءة المعلومات و أيضا معرفة كيفية تنسيقها ، يجب أن يكون مناخ الاتصالات مناسبة و هو كذلك يتأثر بعدة عوامل بطريقة مباشرة بثقافة و طبيعة و تقاليد المنظمة من خلال العلاقات بين الموظفين و الإدارة و وجود الاتصال .

### الدراسة ثانية<sup>2</sup>: (Denise Madsen/Gustafsjoberg 2014) بعنوان Internal Communication

هدفت الدراسة إلى تحقيق العلاقة بين الاتصال الداخلي و مكوناته و كيف يؤثر على أداء الفريق ، كان البحث دراسة حالة كمية عينة تتكون من 70 موظف ، أجاب 42 من 70 موظف SpecmaSeaIS AB على الاستبيان ، تم إرسال الاستطلاع عبر البريد الإلكتروني ، باستخدام Surveygizmo.com في أبريل 2014 ، بلغت نسبة الاستجابة 60% لقاء مع سبينا تم ترتيب الأختام

<sup>1</sup>THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON بعنوان (oLialuciaradomir / Florontinapirjol 2017)  
THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY IN ORGANIZATION

<sup>2</sup>Internal Communication بعنوان (Denise Madsen/Gustafsjoberg 2014)



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

توصلت هذه الدراسة أن اثنتين من الفرضيات كانت أيد و رفض واحد يعني أن القيادة و تبادل المعلومات و المعرفة علاقة إيجابية مع أداء الفريق في هذه الأثناء ، لم تكن الوظائف متقاطعة

الفرع الثاني : الدراسات الخاصة بالثقة التنظيمية

### The relation between organizational trust<sup>0</sup>, organizational support and organizational commitment. دراسة (Dursun 2015) بعنوان

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية على الرضا لدى الإداريين و المعلمين في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة " بولوفيا بتركيا "

إجراء الدراسة على عينة تتكون من 601 إداريا و معلما ، استخدمت الدراسة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات ، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي ( spss )

توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية و الدعم التنظيمي هي من العوامل الجوهرية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي .

ومن نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى أن الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من الإداريين و المعلمين تكون أقوى عند شعورهم بدعم مؤسستهم لهم .

### الدراسة الثانية<sup>2</sup> : دراسة ( Bing Tsai / and Y I Dai 2017Ming- Chuan Yu /Oiang Mai /Sang-

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المناخ المبتكر كشرط حدودي تنظيمي و الثقة كآلية وسيطة لشرح متى و كيف العلاقة بين الموظف و المنظمة يرتبط ( الاستخلاص المعزز للنفظ ) بالسلوك الابتكاري في مكان العمل ، أجرينا دراسة ميدانية باستخدام بيانات متعددة المصادر لاختبار فرضياتنا ، حيث تم إعداد استبيان لعينة من 971 موظف ل 63 شركة متوسطة و صغيرة ، تم استرجاع 942 إجابة من 971

و أشارت النتائج إلى أن الإبداع كان متوقعا إيجابيا السلوك المبتكر من خلال الثقة التنظيمية ، والمناخ المبتكر خفف من غير المباشر تأثير الاستخلاص المعزز للنفظ على السلوك الابتكار من خلال الثقة التنظيمية ، النظري و العملي و تناقش الآثار المترتبة على هذه النتائج و التوجيهات للبحث في المستقبل .

<sup>1</sup>The relation between organizational trust<sup>0</sup>, organizational support and organizational commitment. (Dursun 2015) بعنوان

<sup>2</sup>Bing Tsai / and Y I Dai 2017Ming- Chuan Yu /Oiang Mai /Sang-

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه

التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول ( 1-1 ): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول ( 1-2 ): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين ( 2014 - 2021 )	تمت الدراسة في المؤسسة سونلغاز ورقلة 2023/2022	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة 50 عامل	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة (الثقافة التعليمية , مشاركة المعرفة , التمكين الإداري , الأداء الوظيفي).	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية .	من حيث متغيرات الدراسة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير التابع والمستقل في (الثقة بالإدارة العليا , ثقة بالرئيس المباشر , ثقة بالزملاء العمل )	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
---	---	------------------------------

### خلاصة الفصل :

كحوصلة عامة للجانب النظري لدراستنا تطرقنا فيه إلى معرفة الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية ومعرفة ماذا أهمية كل منهما في المؤسسة باعتبارهما أهم الركائز التي تعتمد عليهما المؤسسة , وأيضاً تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة بتنوع مكانهما والتي قمنا بمناقشتها وتحليلها لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف للاستفادة المنشودة في دراستنا الحالية .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة

التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والثقة التنظيمية والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "مؤسسة سونلغاز ورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- ✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

### المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز ورقلة، ويمكن تقديمها كما يلي:

### أولا / التعريف :

- **سونلغاز:** هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج .

### 2 - تاريخ المؤسسة :

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (**EGA**)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم **EGA** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (**LEBON**) وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (**EGA**) ، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة .

تحوّلت (**EGA**) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

- كهريف . للإنارة وإيصال الكهرباء .
  - كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية ؛
  - قنا غاز . لإنجاز شبكات نقل الغاز ؛
  - إينرغا . للهندسة المدنية ؛
  - التركيب . للتركيب الصناعي ؛
- (AMC) . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس) ؛

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري ، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) ، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيابة حافطة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما ينبى عن تطورها ، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) .

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .
  - مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .
  - مسير شبكة التوزيع (XD) .
- وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

- الجزائر العاصمة .
- منطقة الوسط .
- منطقة الشرق .
- منطقة الغرب .

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لـ (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة .



## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

### 3 - أهداف والتزامات المؤسسة :

#### 3 - 1 أهدافها

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي :

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها ؛
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها؛
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛
- سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA)تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

#### 3 - 2 التزاماتها

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي :

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات .
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصراحة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة :
  - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم .
  - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة .

ثانيا الهيكل التنظيمي :

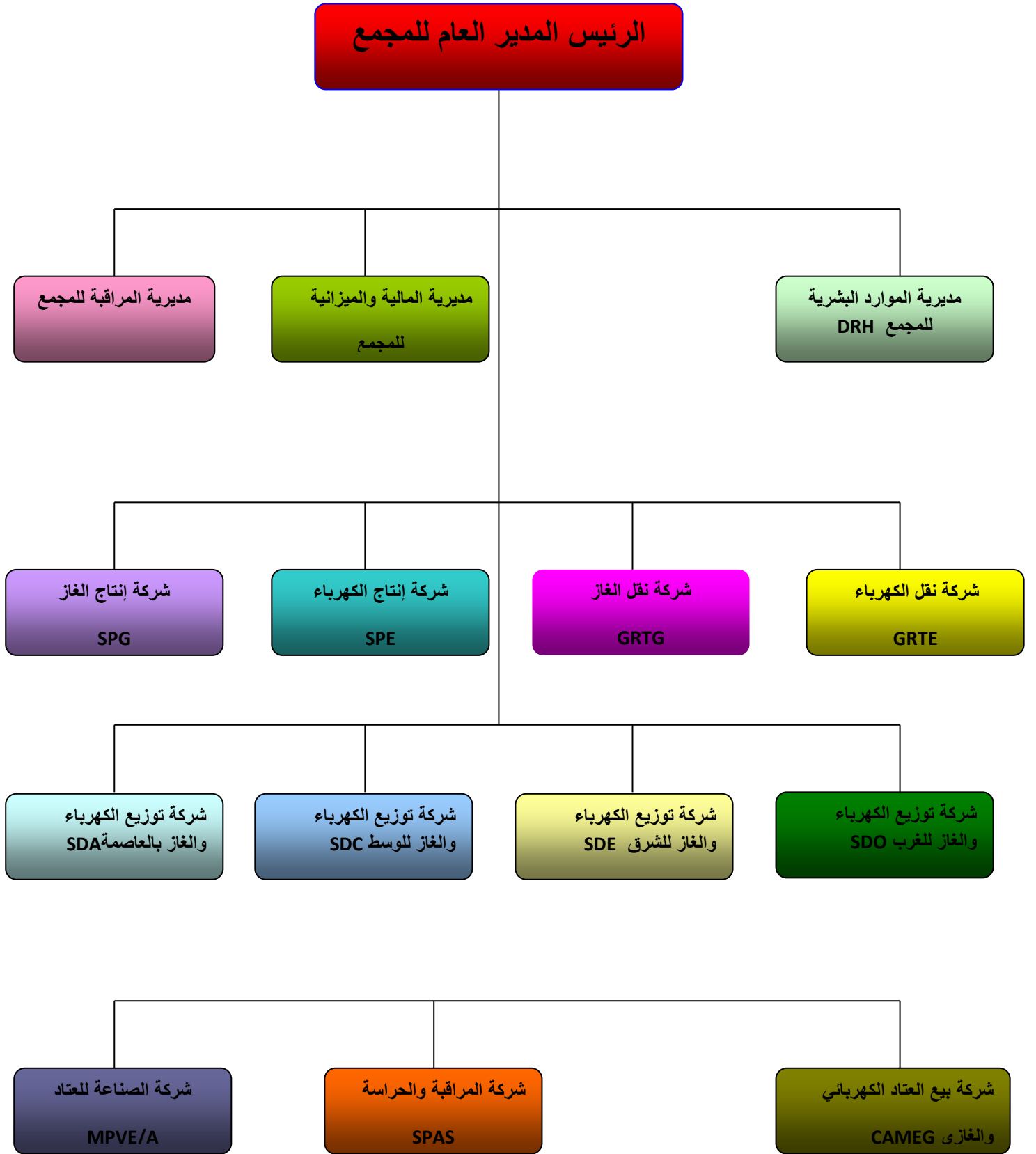
#### 2- تعريف الهيكل التنظيمي : يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي

يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة.الأعلى.الأسفل.الجانبين, وقد يظهر

على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال

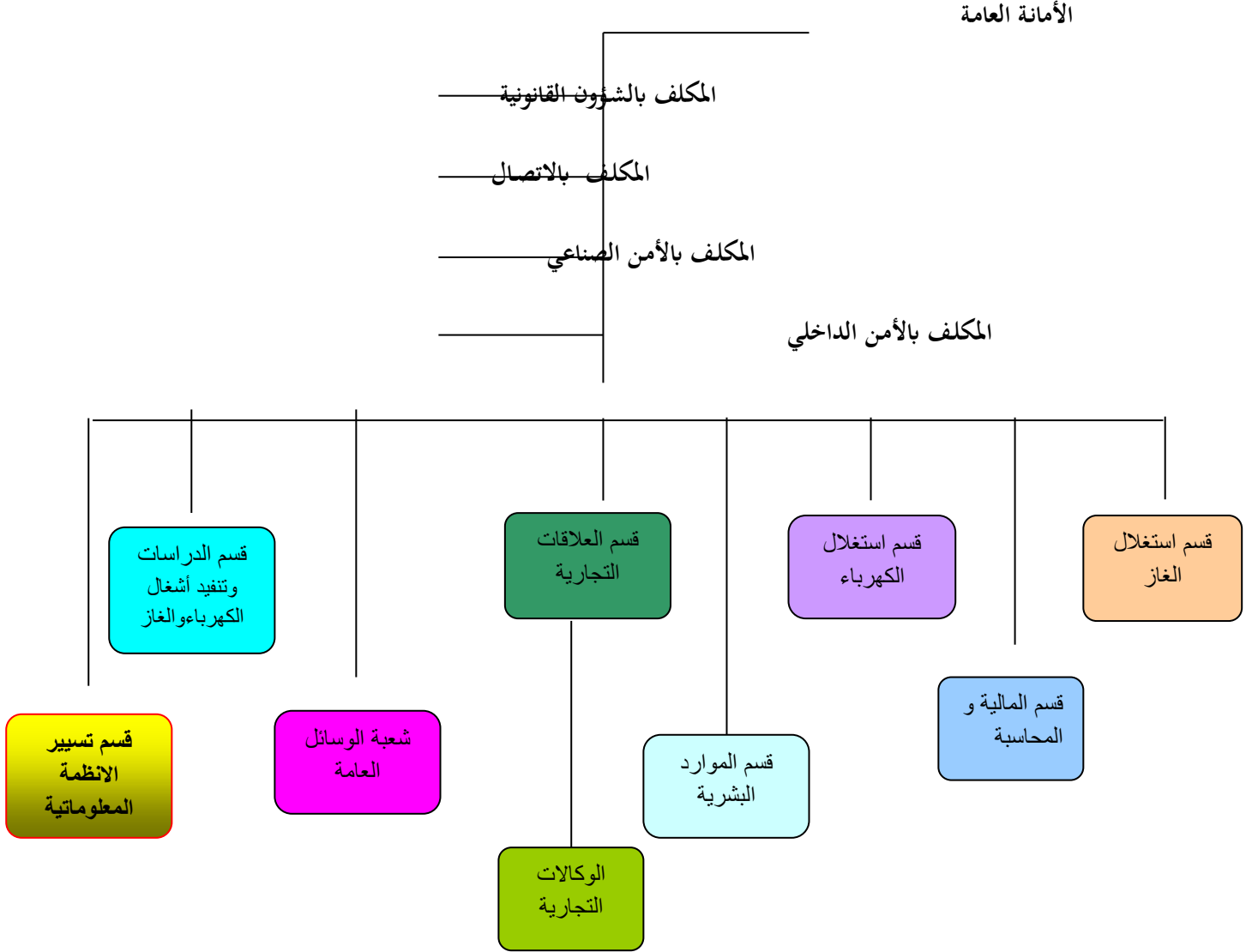
مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم : (1) الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونالغاز



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة حضري

مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري 1



2 - شرح الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري

ثالثا / مهام المؤسسة :

أ مهام مصالح المؤسسة:

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

### أ - 1 مفتشية الرقابة :

ومن مهامها مايلي :

- العمل علي ربط الزبائن الجدد عن طريق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة ( توصيل الكهرباء أو الغاز) .

- تسيير زبائن الضغط المتوسط (MP) والتوتر المتوسط (MT) وذلك من خلال عمليات الفوترة والتحصيل

- مراقبة احترام قواعد إيجار الوسائل .

- الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن .

### أ - 2 المصلحة التقنية والتجارية :

- قسم العلاقات التجارية :

على غرار ما ذكرناه سابقا بتحول المؤسسة إلى طابع تجاري صناعي فإن هذا القسم يلعب دورا هاما في الشركة حيث تعتمد عليه بنسبة 60% ويتعامل مع الزبائن بشتى أنواعهم (HT/HP-MT/TP-BT/RP) فإنه وجب تخفيف العبء عليها وهذا من خلال وضع فروع تابعة لها وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات و السير الحسن ونذكر من بين هذه الفروع RCN فهو فوج ربط الزبائن الجدد حيث يقوم ب :

- استقبال الزبائن وتلبية لخدمة طلباتهم .

- متابعة أعمال الإنجاز منذ الطلب إلى غاية الربط بـ E/G .

- إعداد الكشف الكمي لفواتير الزبون لدفع المستحقات .

- جعل العملاء تحت الخدمة .

- العمليات التجارية وتطوير المبيعات : وهذا من خلال :

- اقتراح طرق التمويل للتزويد بالغاز.

- القيام بالتحقيقات الميدانية قرب الزبون .

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

- المشاركة في تطبيق السياسة التجارية للمجمعات .
- اقتراح مصالح جديدة تخص الزبائن .
- متابعة تحقيق الميزانية الطاقية .
- إعداد الميزانية التجارية .
- متابعة ديون الزبائن .
- تحليل الاستهلاك عن طريق الزبائن . والشكل (2) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات التجارية جيدا.

### • المساعدة والتسويق لزبائن (MP /MT) : وهذا من خلال :

- تقديم النصائح للزبائن حول استهلاك واستعمال الطاقة الكهربائية والغاز واختيار التجهيزات والتعريفات .
- ملاحظة تغذية الزبائن بالطاقة ( كهرباء و غاز) عن طريق مختلف مصادر المعلومات ( الجماعات المحلية ، التلفزيون ، ومختلف مصادر الإعلام ) .
- المحافظة على العلاقات مع غرفة التجارة .
- المشاركة في دراسات التنمية .

### الفرع الثاني : طرق الدراسة :

#### أولا : مجتمع وعينة الدراسة

من أجل البدء في القيام بالدراسة التطبيقية، ودراسة دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية، لا بد من تحديد المجتمع الذي سوف تجرى عليه الدراسة، حيث تم إختيار العمال العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة ، لذلك سوف يتم وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة المبحوثة، وذلك وفق الخطوات التالية:

#### ثانيا:متغيرات الدراسة :

جدول رقم ( 1-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

المتغير المستقل:	الاتصال الداخلي
المتغير التابع:	الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب لثاني : أدوات الدراسة :

أولا /أدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- ❖ مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)؛

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

### ● الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم الثقة التنظيمية و الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة(الملحق).

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة العمال بمؤسسة سونلغاز ورقلة مثل(الجنس، السن ، نمط الوظيفة، الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم الاتصال الداخلي ويحتوي على 14عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الثقة التنظيمية ويحتوي على 22عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال ،يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ،

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع ).

### • الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

### • الملاحظة العلمية:

بجانب تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق 2). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات. صدق المحكمين:

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

. ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة سونلغاز ورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 94.1% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (3-2): معاملات الثبات للمؤسسة سونلغاز ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	مؤسسة سونلغاز ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	,941

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 94.1%، حيث تعتبر ذو مستوى عالٍ ممتاز جدا من والثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها:

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولا: خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (4-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	27	% 54.0
أنثى	23	%46.0



الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
20.00%	10	اقل من 30 سنة
50.00%	25	من 30 إلى 39 سنة
22.00%	11	من 40 الى 50 سنة
8.00%	04	من 50 سنة فما أكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (6-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة:

النسبة %	التكرار	ديمومة الوظيفة
76%	38	عامل دائم
24%	12	عامل متعاقد
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (7-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
20.00%	10	اقل من 5 سنوات
30.00%	15	من 5 - 9 سنوات
24.00%	12	من 10 - 20 سنة
26.00%	13	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (04) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (54%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 46.00%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي يعمل فيه العمال في المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع كلتا الفئتين إناثا وذكورا.

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (05) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم اقل من 30 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (20%) تليها الفئة (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (50%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن الاتصال الداخلي والاهتمام بالثقة التنظيمية من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة الموضح في الجدول رقم (6) فيظهر أن أغلبية العمال كانوا موظفين دائمين حيث يشكلون نسبة 76% من عينة الدراسة وبينما كانت نسبة العمال المتعاقدون 24%.

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (07) إلى أن فئة (من 5 إلى 9 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 30%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (أكثر من 20 سنة) بنسبة 26% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وطبيعة نظام التوظيف والترقية وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من خدمات وتسعى لتحسين من الأداء.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

#### 1. واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بورقلة:

الاتصال الداخلي ، والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (8-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مؤسسة سونلغاز ورقلة حول عبارات الاتصال الداخلي :

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

متوسط	10	0.91	2.02	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهنا	01
متوسط	8	0.81	2.10	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين بشكل مستمر	02
متوسط	4	0.88	2.30	تسهل لنا المؤسسة اتصالات من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات	03
متوسط	5	0.75	2.28	التواصل مع الإدارة من خلال المسؤول المباشر	04
متوسط	11	0.86	1.98	عادة ما نجد صعوبات في الاتصال برئيسك	05
متوسط	9	0.75	2.08	تصلك معلومات اللازمة في الوقت المناسب	06
مرتفع	01	0.67	2.52	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين	07
مرتفع	02	0.67	2.48	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهما	08
متوسط	07	0.83	2.14	تشجعك الإدارة على الاتصال بها	09
متوسط	9	0.77	2.08	توفر لنا مؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	10
متوسط	6	0.80	2.26	تشجعنا الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومة فيما يخص شؤون المؤسسة	11
مرتفع	3	0.69	2.40	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات الأزمة	12
مرتفع	3	0.78	2.40	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة	13
متوسط	6	0.77	2.26	يعتبر الاتصال الغير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر في الجدول أعلاه تحليل العبارات للمتغير المستقل الاتصال الداخلي نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية كانت إيجابية لأفراد عينة حول هذه العبارات ، وقد بلغ المتوسط العام لمتوسط الحسابي ( 2.23 ) و انحراف المعياري ( 0.47 ) و هي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على مستوى هذه العبارات و من الجدول أعلاه نستنتج :

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

احتلت العبارة رقم 7 ( يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2.52 ) و انحراف معياري ( 0.67 ) بمستوى مرتفع ، تليها العبارة رقم 8 ( تفضل العمل ضمن لأنه يسهل عملية الاتصال التواصل فيما بينهما ) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.48 ) و انحراف معياري ( 0.67 ) بمستوى مرتفع وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين العمال ، وجاءت العبارتين رقم 12 و 13 ( تشجع الاتصالات بين العمال في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات اللازمة ) بمتوسط حسابي ( 2.40 ) وانحراف معياري ( 0.69 ) ، ( يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة و الواضحة ) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 2.40 ) و انحراف معياري ( 0.78 ) بمستوى مرتفع وهذا يدل على وجود اتصال قوي بين العمال في تبادل المعلومات ، تليها العبارة رقم 3 في المرتبة الرابعة ( تسهل لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات ) بمتوسط حسابي ( 2.30 ) و انحراف معياري ( 0.88 ) بمستوى متوسط وهذا بين أن المؤسسة تسهل عملية الاتصال من المديرين إلى العمال لفهم ، تليها العبارة رقم 4 ( التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ( 2.28 ) و انحراف معياري ( 0.75 ) بمستوى متوسط وهذا يدل على وجود اتصال رسمي بين العمال ، وجاءت العبارتين رقم 11 و 14 ( تشجعنا الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومة فيما يخص شؤون المؤسسة ) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ( 2.16 ) و انحراف معياري ( 0.80 ) ، ( يعتبر الاتصال الغير رسمي ضروري في نقل المعلومات إليك ) بمتوسط حسابي ( 2.26 ) و انحراف معياري ( 0.77 ) بمستوى متوسط وهذا يدل على توفير المؤسسة طرق تحسين تنسق التواصل بينهم ، تليها العبارة رقم 9 ( تشجعك الإدارة على الاتصال بها ) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي ( 2.14 ) و انحراف معياري ( 83.0 ) بمستوى متوسط ، تليها العبارة رقم 2 ( توفر لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين بشكل مستمر ) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي ( 2.10 ) و انحراف معياري ( 0.81 ) بمستوى متوسط و هذا يدل على تحقيق التناسق بين الإدارة و العاملين ، و جاءت العبارة رقم 6 ( تصلك معلومات اللازمة في الوقت المناسب ) بمستوى متوسط ، تليها العبارة رقم 10 ( توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر ) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي ( 2.0.8 ) وانحراف معياري ( 0.77 ) بمستوى متوسط وهذا يدل على وجود تنسيق بين العاملين والإدارة ، تليها العبارة رقم 1 ( توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا ) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي ( 2.02 ) و انحراف معياري ( 0.91 ) بمستوى متوسط ، وهذا يدل على المشاركة في المعلومات ، تليها العبارة رقم 5 ( عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك ) في المرتبة الحادية عشرة و الأخيرة بمتوسط حسابي ( 1.98 ) و انحراف معياري ( 0.86 ) بمستوى متوسط ، وهذا ما يدل على وجود قيود وحواجز في الاتصال بالرئيس المباشر

### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

2. واقع الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة :

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

الثقة التنظيمية هي ثلاثة أبعاد:أولا : الثقة بالإدارة العليا ،ثانيا : الثقة بالرئيس المباشر ، ثالثا: الثقة بالزملاء العمل ، والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير التابع .

جدول رقم (9-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات للعمال في المؤسسة سونلغاز ورقلة حول عبارات الثقة التنظيمية :

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	<b>أولا : الثقة بالإدارة العليا</b>	<b>2.15</b>	<b>0.54</b>	<b>--</b>	<b>متوسط</b>
01	تسعى الإدارة دائما إلى التقرب إلى العاملين	2.12	0.79	5	متوسط
02	تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق المناسبة	2.28	0.80	2	متوسط
03	يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المؤولين في الإدارة العليا	2.00	0.78	6	متوسط
04	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف	2.32	0.79	1	متوسط
05	تسعى الإدارة لوضع قنوات الإيصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا للفهم المشترك	2.24	0.77	3	متوسط
06	تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة	2.14	0.83	4	متوسط
07	تحتم الإدارة كثيرا بمساعدة الجميع وتقف إلى جانبهم	2.00	0.69	6	متوسط
	<b>ثانيا : الثقة بالرئيس المباشر</b>	<b>2.25</b>	<b>0.51</b>	<b>--</b>	<b>متوسط</b>
08	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله توجهانياثق به	2.36	0.69	1	مرتفع
09	يعد مشرفي مشكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام	2.16	0.76	7	متوسط
10	يتعامل المشرفي بالعدالة مع كافة الزملاء المصلحة	2.06	0.84	8	متوسط
11	أتحادث بجرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في العمل	2.34	0.87	2	مرتفع
12	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة	2.26	0.77	5	متوسط
13	أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ	2.32	0.76	3	متوسط
14	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	2.24	0.71	6	متوسط
15	أتلقي التشجيع والمساندة من قبل رئيسي المباشر	2.28	0.83	4	متوسط
	<b>ثالثا : الثقة بالزملاء العمل</b>	<b>2.44</b>	<b>0.51</b>	<b>--</b>	<b>مرتفع</b>
16	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل	2.40	0.75	4	مرتفع

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

متوسط	6	0.76	2.32	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعيا للفهم المشترك بيننا	17
مرتفع	3	0.73	2.48	يقدم زملائي العون لي	18
مرتفع	1	0.64	2.52	أحدث مع زملائي بحرية سواء عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل	19
مرتفع	3	0.78	2.48	يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرها في الموافق التي تستدعي ذلك	20
مرتفع	5	0.83	2.38	زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	21
مرتفع	2	0.73	2.50	يمتلك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل	22

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (الثقة التنظيمية) في الجدول أعلاه، يتضح أن متوسط الحسابي العام (2.28) وانحرافه العياري (0.45) وهذا ينعكس موافقة متوسطة حول ماجاء في هذه العبارات هذا وعليه نستنتج:

المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثقة بالإدارة العليا قد بلغ (2.15) والانحراف المعياري (0.54)، واحتلت العبارة رقم 4 (إدارة المؤسسة قادة على انجاز أعمالها في مختلف الظروف) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.79) ومستوى متوسط، تاليها العبارة رقم 2 (تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.80) ومستوى متوسط، كما جاءت العبارة رقم 5 (تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا للفهم المشترك) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.77) بمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم 6 (تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.83) بمستوى متوسط، تاليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 (تسعى الإدارة دائما إلى التقرب من العاملين) بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.79)، تاليها في المرتبة السادسة والأخيرة العبارتين 3 و 7 (يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين والإدارة العليا) بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.78) بمستوى متوسط، تهتم الإدارة كثيرا بمساعدة الجميع وتقف إلى جنبهم بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.69) بمستوى متوسط، على الترتيب، يلاحظ بان كل العبارات بعد الثقة في الإدارة العليا جاءت متوسطة ويدل ترتيب هذه العبارات في هذا البعد على وجود ثقة متوسطة بين العاملين والإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.

- متوسط الحسابي لعبارات بعد الثقة بالرئيس المباشر بلغ (2.25) والانحراف المعياري (0.51)، واحتلت العبارة رقم 8 (اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.69) بمستوى مرتفع، مما يدل على ثقة العاملين في المشرفين ذو الاختصاص، تاليها العبارة رقم 11 (أحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في العمل) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.87) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على تفهم الرئيس مع مرؤوسيه عند وجود عائق في أعمالهم المؤكدة لهم، تاليها العبارة رقم 13 (استطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

معياري (0.76) بمستوى متوسط ، و جاءت العبارة رقم 15 ( أتلقى التشجيع و المساندة من قبل رئيسي المباشر ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 2.28 ) و انحراف معياري ( 0.83 ) بمستوى متوسط ، تاليها العبارة رقم 12 في المرتبة الخامسة ( يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة ) بمتوسط حسابي ( 2.26 ) وانحراف معياري ( 0.77 ) بمستوى متوسط ، وجاءت العبارة رقم 14 في المرتبة السادسة ( 2.24 ) وانحراف معياري ( 0.71 ) بمستوى متوسط ، و جاءت العبارة رقم 9 ( يعد مشرفي مشكل الآخرين مشاكله و يوليها نفس الاهتمام ) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي ( 2.16 ) و انحراف معياري ( 0.76 ) بمستوى متوسط ، تاليها العبارة رقم 10 في المرتبة الثامنة و الأخيرة ) يتعامل مشرفي بالعدالة مع كافة الزملاء المصلحة ) بمتوسط حسابي ( 2.06 ) و انحراف معياري ( 0.54 ) بمستوى متوسط ، يتضح من العبارات البعد الثقة بالرئيس المباشر أن أغلبها جاءت بمستوى متوسط هذا ما يدل على وجود ثقة متوسطة بين العاملين و الرئيس المباشر .

متوسط الحسابي لبعد ثقة بالزملاء العمل بلغ ( 2.44 ) وانحراف المعياري ( 0.51 ) ، بمستوى مرتفع مما يدل على وجود ثقة قوية بين العاملين ، وجاءت العبارة رقم 19 ( أتحدث مع زملائي بحرية سواء من مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2.52 ) و انحراف معياري ( 0.64 ) بمستوى مرتفع ، تاليها العبارة رقم 22 ( يمتلك زملائي الخبرات و المهارات و القدرات التي تضيف قيمة للعمل ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.50 ) وانحراف معياري ( 0.73 ) بمستوى مرتفع ، تاليها العبارتين رقم 18 و 20 في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع ( يقدم زملائي العون لي ) بمتوسط حسابي ( 2.48 ) وانحراف معياري ( 0.73 ) ، ( يقدم زملائي النصح و المشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك ) بمتوسط حسابي ( 2.48 ) و انحراف معياري ( 0.78 ) على التوالي ، و جاءت العبارة رقم 16 ( استطيع الاعتماد على زملائي في العمل ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 2.40 ) وانحراف ( 0.75 ) بمستوى مرتفع ، تاليها العبارة رقم 21 ( زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ( 2.38 ) و انحراف معياري ( 0.83 ) بمستوى مرتفع ، و جاءت العبارة رقم 17 ( زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعيا للفهم المشترك بيننا ) في الرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.32 ) و انحراف معياري ( 0.76 ) بمستوى متوسط

جدول رقم (10-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مؤسسة سونلغاز ورقلة لأبعاد العوامل

الثقة التنظيمية :

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الإدارة العليا	2.15	0.54	3	متوسط
02	المتوسط العام لبعد الرئيس المباشر	2.25	0.51	2	متوسط

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

مرتفع	1	0.51	2.44	المتوسط العام لبعء الزملاء العمل	03
متوسط	---	0.45	2.28	الثقة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بان بعد الثقة بالإدارة العليا و بعد الثقة بالرئيس المباشر جاءوا بمستوى متوسط إما بعد الثقة بالزملاء العمل جاء بمستوى مرتفع بأعلى متوسط حسابي ( 2.44 ) و انحراف معياري ( 0.51 ) و هذا يدل على وجود ثقة قوية بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، يليه بعد الثقة بالرئيس المباشر بمتوسط حسابي ( 2.25 ) و انحراف معياري ( 0.51 ) ، ثم يليه بعد الثقة بالزملاء العمل بمتوسط حسابي ( 2.15 ) و انحراف معياري ( 0.54 )

جدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مؤسسة سونلغاز ورقلة

أبعاد الاتصال الداخلي :

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	الاتصال الداخلي	2.23	0.47	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الاتصال الداخلي جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي ( 2.23 ) وانحراف معياري ( 0.47 ).

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الSPSS

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولا: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

### 1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (12-2) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية و الاتصال الداخلي :

الثقة التنظيمية	الثقة بزملاء العمل	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بالإدارة العليا	الاتصال الداخلي	المتغير التابع والمستقل
,856**	,705**	,764**	,735**	1	Pearson Correlation
,000	,000	,000	,000		Sig. (2- tailed)



الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

	N	50	50	50	50	50
الثقة بالإدارة العليا	Pearson Correlation	,735**	1	,618**	,423**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة بالرئيس المباشر	Pearson Correlation	,764**	,618**	1	,765**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة بملاء العمل	Pearson Correlation	,705**	,423**	,765**	1	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	,856**	,794**	,932**	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الspss.

يلاحظ أن الاتصال الداخلي كمتغير مستقل حيث نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0,00$  وهي قيمة أقل من مستوى دلالة

0.01 وهو أقل من 0.05 وبالتالي قيمة معامل الارتباط بلغت  $r=0,85$  وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

موجبة أي ان هناك ارتباط خطي موجب بين الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية يصل إلى 85.6 % وهي نسبة مرتفعة .

حيث يعرض أيضا مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بمحور الاتصال الداخلي فنلاحظ وجود

علاقات ارتباط موجبة عند مستوى الدلالة المعنوي 00 وهي  $\text{sig}=0,01$  وكانت النتائج كالتالي :

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

علاقة الثقة بالإدارة العليا بالاتصال الداخلي: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.735 , وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نوعا ما بنسبة 73.5 % عند مستوى الدلالة 00 المعنوي .

علاقة الثقة بالرئيس المباشر بالاتصال الداخلي: نلاحظ معامل الارتباط هي 0.764, وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بنسبة 76.4 % عند مستوى الدلالة 00.

علاقة الثقة بالزملاء العمل بالاتصال الداخلي: نلاحظ معامل الارتباط 0.705 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بنسبة 70.5 % عند مستوى الدلالة 00.

### 1-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05

حيث المتغيرات المستقلة هي(الاتصال الداخلي ) والمتغير التابع (الثقة بالإدارة العليا , الثقة بالرئيس المباشر , الثقة بالزملاء

العمل )، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم ( 13-2):يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Modèle	R	R-deux	R- deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.856 <sup>a</sup>	.733	.728	.23560
a. predictors (constant) b. Dependent Variable : الثقة التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS.

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع

هو(85.6%) أي أن هناك ارتباط جيد، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( 73.3%)، بمعنى ( 25.3%) من الثقة

التنظيمية يعود للاتصال الداخلي، والنسبة المتبقية ( 72.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

جدول رقم ( 14-2):يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	-------------------	----	----------------	---	------

الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

1 Regression	7,319	1	7,319	131,865	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,664	48	,056		
Total	9,983	49			

ANOVA<sup>a</sup>

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.319 ومجموع مربعات البواقي هو 2.664. ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.983
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 48؛

مربعات الانحدار 7.319 ومعدل	<p>a. Predictors (constant)، المتغير المستقل الاتصال الداخلي</p> <p>b. Dependent Variable : المتغير التابع الثقة التنظيمية</p>	معدل
--------------------------------------	--	------

مربعات البواقي 0.056؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 865.131؛
- مستوى دلالة الاختبار 0،0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم ( 15-2 ): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

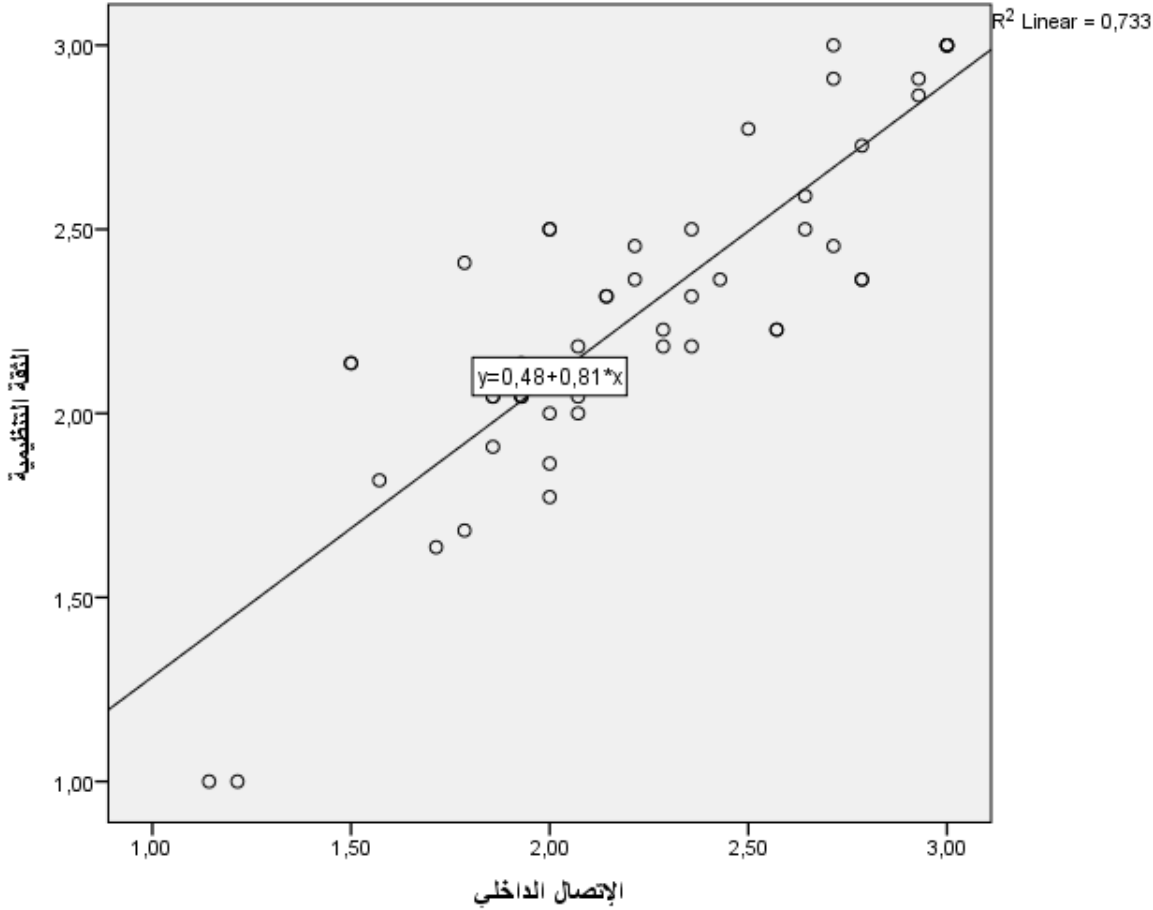
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,477	,161		2,966	,005
الاتصال الداخلي	,807	,070	,856	11,483	,000

Dependent Variable: a. الثقة التنظيمية

الشكل: (2-1) منحنى معادلة الانحدار:

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة



نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-15 ) و الرسم البياني نلاحظ أن خط الانحدار يساوي 0.477 الذي يمثل **B** من معادلة المستقيم  $Y=B+Ax$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بنسبة للمتغير المستقل ، كما نلاحظ أن إشارة معامل **Béta** هي درجة موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الإتصال الداخلي والثقة التنظيمية وهي تعني انه كلما اختبر **T** تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الأطباء لمفهوم العوامل التنظيمية لتعزيز العمل الجماعي جدول رقم(2-16): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص المتغير التابع الثقة التنظيمية.

-1 متغير الجنس:

زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الإتصال الداخلي كما زادت الثقة التنظيمية .

معادلة خط الانحدار  $Y=0,477+0,807$

**Test d'échantillons indépendants**

الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenn	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	174	679	.1506	48	.139	..22229	.14757	..51899	.07442
	Hypothèse de variances inégales			.1540	19.176	.140	..22229	.14434	..52421	.07963

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينيتين (الذكور - إناث) قد بلغ 0.679 مما يدل على وجود تجانس بين العينيتين , أما مستوى المعنوية لاختبار T 0.139 و 0.140 وهما أكبر من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية.

جدول رقم ( 17-2): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة

العمال لمفهوم الثقة التنظيمية :

ANOVA

المتغير التابع الثقة التنظيمية :

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
الثقة التنظيمية Equal variances assumed	,058	,811	1,402	48	,167	,17787	,12684	-,07715
الثقة التنظيمية Equal variances not assumed			1,386	43,991	,173	,17787	,12829	-,08069

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

نلاحظ نتيجة تحليل التباين لمتغير عمر العمال المؤسسة محل الدراسة كانت قيمة كما يلي  $Sig = 0.811$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية .

جدول رقم ( 18-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الثقة التنظيمية :

### Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
						Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)		Lower	Upper

## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

الثقة التنظيمية	Equal variance assumed	,174	,679	-1,506	48	,139	-,22229	-,51899	,07442
	Equal variance not assumed			-1,540	19,176	,140	-,22229	-,52421	,07963

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS

نلاحظ نتيجة النمط الوظيفي لمتغير العمال في المؤسسة محل الدراسة كانت قيمة  $Sig = 0.679$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير النمط الوظيفي بخصوص الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية .

جدول رقم ( 19-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة المستجوبين حول المتغير التابع الثقة التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,821	3	,274	1,375	,262
Within Groups	9,162	46	,199		
Total	9,983	49			

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة سونلغاز ورقلة كانت  $Sig = 0.262$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية . من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري و التطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي : قامت درستنا على أربعة فرضيات ، التي فيما يلي سيتم اختبارها :

الفرضية الأولى : سجلنا مستوى متوسط للاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة ومنه تحقق الفرضية .



## الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة

الفرضية الثانية : هناك مستوى متوسط للثقة التنظيمية بالإدارة العليا و بالرئيس المباشر و مرتفعة بالزملاء العمل ، وعليه تحقيق الفرضية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة قوية وإيجابية بين الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية ، ومنه تحقيق صحة الفرضية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد العينة حول الثقة التنظيمية للمتغيرات (الجنس ، السن ، ديمومة الوظيفة ، الخبرة ) ومنه تحقيق الفرضية في مؤسسة سونلغاز ورقلة .

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ورقلة ، وذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة ، وتحليل النتائج و مناقشتها و تفسيرها باستخدام الأساليب لإحصائية المناسبة ( المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الانحدار ، الارتباط الخطي ) حيث توصلنا إلى أن مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة متوسط و أن الثقة العاملين بالإدارة و بالرئيس المباشر في مستوى متوسط ، أما الثقة العاملين فيما بينهم في مستوى مرتفع ، وأن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة



الخاتمة

الخلاصة :

تناولت هذه المدكرة إشكالية دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية ، و بنا على هذا الأمر قمنا بمعالجة إشكالية علنا عبر فصلين باستخدام منهجية إيمرادوانطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الإدارية إلا وهو الاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية ، والتي لها علاقة بالعاملين و الإدارة بشكل مباشر ، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من مؤسسة سونلغاز ورقلة لمعرفة ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الثقة التنظيمية قمنا بإسقاط ما أتاء في الجانب النظري وهي الأدبيات النظرية و للاتصال الداخلي و الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

سنوضح فيما يأتي جملة من النتائج التي توصلنا إليها ، مع تقديم بعض الاقتراحات التي نرى أنها تدعم الاتصال الداخلي و تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية ، وفي الأخير نقترح بعض الأفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نطرق إليها .

### 1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :

هناك مستوى متوسط من الاتصال الداخلي لدى العاملين و الإدارة هذا راجع إلى نقص في الإمكانيات التواصل بين العمال؛

- ✓ وجود اتصال الاتصال الرسمي بين العمال في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية بالإدارة العليا وهذا يعود إلى قلة الثقة بالإدارة العليا من الطرف العاملين في مؤسسة محل الدراسة .
- ✓ وجود مستوى متوسط من الثقة بالرئيس المباشر وهذا رجع إلى محدودية الثقة بالرئيس المباشر في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بالزملاء العمل وهذا راجع إلى ثقة الكبيرة و القوية بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ عدم وجود فورقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الإجابات العينة ( الجنس ، السن ، نمط الوظيفة ، الخبرة )
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل ( الاتصال الداخلي ) و المتغير التابع ( الثقة التنظيمية )

### 2- الاقتراحات

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ✓ ضرورة رفع مستوى الاتصال الداخلي بين العاملين و الإدارة لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ -ضرورة رفع مستوى الثقة التنظيمية بين الإدارة والعمال بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ ضرورة رفع مستوى الثقة التنظيمية بين العمال و الرئيس المباشر في المؤسسة محل الدراسة .

3- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد ما توصلنا إلى النتائج السابقة للبحث ، فتحت دراستنا آفاق أخرى جديدة للدراسة و التي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث في المجالات الآتية مثلا :

- اثر الاتصال الداخلي على الثقة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- اثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات العمومية؛
- دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

الكتب :

- 1- الزاوي محمد الطيب ، قندور عبد القادر " مدخل الى علوم الاعلام و الاتصال " الطبعة العربية ، طالي احمد غرداية سنة 2011 .
  - 2- رضوان بلخيري ، سارة جابري " مدخل للاتصال والعلاقات العامة " دار جسور للنشر و التوزيع حي المندرية ، الطبعة الأولى سنة 1434هـ - 2013 م .
  - 3- رضوان بلخيري " مدخل إلى الاتصال المؤسسي " دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى سنة 2015
  - 4- عبدالجليل طواهر ، الحاج عرابية " إدارة الاتصال داخل المنظمة " الطبعة الثانية سنة 2020
  - 5- محمد شويح " مبادئ ادارة الاعمال " جسور للنشر و التوزيع حي النديين المحمدية ، الجزائر طبعة الأولى سنة 1436هـ - 2015 م .
  - 6- محمد مسلم " تنمية الموارد البشرية " طبعة الثانية ، دار النشر دار النشر طليطلة شارع حامق ايدير ديار الخميس المحمدية الجزائر طبعة الأولى سنة 2020 .
- المذكرات :

- 1- الطاهر عزة ، أنيس دباب ، مولدي خلفاوي " دور الثقة التنظيمية في تعزيز السلوك المواطنة التنظيمية " مذكرة ماجستير 2019-2020 الوادي .
- 2- خنفروفا " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية " مذكرة ماستر كلية العلوم سنة 2014 .
- 3- صياغ سارة " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في مديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارار، شركة سونطراك حاسي مسعود 2018-2019 .
- 4- هبه عبدالله حمدان النور " أثر الثقة التنظيمية على التشارك العرفي في البنوك التجارية في الأردن " مذكرة ماجستير ، تشرين الثاني 2014 .
- 5- يوسف بن عطاء الله " دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، سنة 2018-2019 .

المجالات :

- 1- الأمين بلقاضي ( جامعي ) " الاتصال الداخلي في المؤسسة " مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، مجلد 2 / العدد 3 سنة 2014 .
- 2- برباويكمال ، سليمان الياس " دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية " مجلة البشائر الاقتصادية العدد 05 ( جوان 2016 ) .
- 3- تجاني منصور " الثقة التنظيمية " مجلة القضايا معرفية ، مجلد 02 / العدد 05 / مجلة 91 ( سبتمبر 2020 ) م .

## قائمة المراجع

4. رشام كهينة , جميل أحمد " واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري " مجلة اقتصاد المال والأعمال , المجلد الثالث , العدد الثاني , ديسمبر 2018.
- 5-روشام بن زيان " دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة قياسية " مجلة العلوم الاقتصادية .
- 6محمد الأمين دلهوم ، كربالي بغداد " مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PANGPU الجزائر فرع الشلف " مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي 36 (01) 2017.
- 7.روشام بن زيان , "دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة قياسية" ، مجلة العلوم الاقتصادية ،مجلد16/ العدد 01 / 2021
- المواقع :

<http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm>المصدر

الملاحق



الملحق رقم الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة المستخدمة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذ عبد الجليل طواهير (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذ سعيد هتهات	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذ بشير بن شويحة	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذ نجمي سعيدات	04
جامعة سطيف	الاستاذ رجم خالد	05

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبانة

السادة والسيدات عمال الشركة :يشرفني أن أتقدم إليكم بالاستمارة التالية التي تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان : " دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة " وأعلمكم أن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية والسرية التامة ، ولن تستخدم لغير غرض البحث العلمي . لكم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات وبصراحة تامة.

تحت إشراف الأستاذ : عبد الجليل طواهرير

دحماني حنان [dahmanihan414@gmail.com](mailto:dahmanihan414@gmail.com)

فاطمة فلاح [fatiatata1989@gmail.com](mailto:fatiatata1989@gmail.com)

يرجى الإجابة بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب

أولا : معلومات الوظيفية والشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

السن :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39  من 40 إلى 50

أكثر من 50 سنة

ديمومة الوظيفة :

موظف دائم  موظف متعاقد

الخبرة: اقل من 05 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات

## الملاحق

أكثر من 20

من 10 إلى 20 سنة

ثانيا : الاتصال الداخلي : هو جمع الاتصالات التي يتم داخل نطاق المنظمة الإدارية أو المؤسسة سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين فيها بجميع مستوياتها .

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
01	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا			
02	توفر لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين بشكل مستمر			
03	تسهل لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات			
04	التواصل مع الإدارة من خلال مستوحي المباشر			
05	عادة ما نجد صعوبات في الاتصال برئيسك			
06	تصلك معلومات اللازمة في الوقت المناسب			
07	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين			
08	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بيننا			
09	تشجعك الإدارة على الاتصال بها			
10	توفر لنا مؤسسة اتصالات واردة من العاملين الى المديرين بشكل مستمر			
11	تشجعنا الإدارة على استخدام انترنات المؤسسة من أجل تبادل المعلومة فيما يخص شؤون المؤسسة			
12	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات اللازمة			
13	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة			
14	يعتبر الاتصال الغير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك			

ثالثا : الثقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
	<b>أولا/ الثقة بالإدارة العليا</b>			
01	تسعى الإدارة دائما إلى التقرب من العاملين			
02	تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة			
03	يتم تقدير جهودى فى العمل من طرف المسئولين فى الإدارة العليا			
04	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها فى مختلف الظروف			
05	تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعيا للفهم المشترك			
06	تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة			
07	تهتم الإدارة كثيرا بمساعدة جميعا وتقف إلى جانبهم			
	<b>ثانيا/ الثقة بالرئيس المباشر</b>			
08	اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور فى عمله تجعلنى أثق به			
09	يعد مشرفى مشكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام			
10	يتعامل مشرفى بالعدالة مع كافة الزملاء المصلحة			
11	اتحدث بحرية مع رئيسى المباشر حول المشاكل التى تواجهنى فى العمل			
12	يتملك المشرفون الخبرات اللازمة التى تمكنهم من الإدارة الفعالة			
13	استطيع مصارح مشرفى بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ			
14	يسعى مشرفى دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف			
15	أتلقى التشجيع والمساندة من قبل رئيسى المباشر			
	<b>ثالثا/ الثقة بزملاء العمل</b>			
16	استطيع الاعتماد على زملائى فى العمل			
17	زملائى فى العمل يقيمون اتصالات معى سعيا للفهم المشترك بيننا			
18	يقدم زملائى العون لى			
19	اتحدث مع زملائى بحرية سواء من مشكلاتى الخاصة أو صعوبات العمل			
20	يقدم زملائى النصح والمشورة لغيرها فى المواقف التى تستدعى ذلك			
21	زملائى فى العمل قادرون على إنجاز أعمالهم فى مختلف الظروف			

			يمتلك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل	22
--	--	--	--	----

الملحق رقم الرابع: نتائج تحليل spss

**Scale:** معاملاً لفاكرونباخللمحورالأولالاتصالداخلي

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	14

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	7

**Scale:** معاملاً لفاكرونباخللمحورالثانيلبعدالثانالثقةبالرئيسالمباشر

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	8

**Scale:** معاملاً لفاكرونباخللمحورالثانيلبعدالثالثالثقةبزملاءالعمل

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	7

**Scale:** معاملاً لفاكرونباخللمحورالثانيلثقةالتنظيمية

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	22

**Scale:** معاملاً لفاكرونباخللكلعباراتالإستبيان

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	50	100,0
Excluded	0	,0
Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	36

Statistics

	الجنس	السن	نمط الوظيفة	الخبرة
N Valid	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	54,0	54,0	54,0
أنثى	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	10	20,0	20,0	20,0
من 30 إلى 39	25	50,0	50,0	70,0
من 40 إلى 50	11	22,0	22,0	92,0
أكثر من 50 سنة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

نمط الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف دائم	38	76,0	76,0	76,0
موظف متعاقد	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	10	20,0	20,0	20,0
من 5 إلى 9 سنوات	15	30,0	30,0	50,0
من 10 إلى 20 سنة	12	24,0	24,0	74,0
أكثر من 20	13	26,0	26,0	100,0

Total	50	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

مستوى الثقة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى الإدارة دائماً إلى التقرّب من العاملين	50	2,1200	,79898
تسعى الإدارة إلى وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وفقاً للمناسبة	50	2,2800	,80913
يتمتع مدير جهود فريق العمل من طرف المسئولين في الإدارة العليا	50	2,0000	,78246
إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف	50	2,3200	,79385
تسعى الإدارة إلى وضع قنوات اتصال فعالة بين جميع أطراف العمل	50	2,2400	,77090
تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة	50	2,1400	,83324
تحتل الإدارة كثير من إمكانيات ومساعدات جميعاً وتقنياً لجانبهم	50	2,0000	,69985
الثقة بالإدارة العليا	50	2,1571	,54091
اختصاص المشرفين بمعرفة تفصيلية لأعمالهم في عملهم تجعله أثبت	50	2,3600	,69282
يعمل المشرفون في مشكلات لا يهتمون بها سوى أنفسهم ولا اهتمام	50	2,1600	,76559
يتعامل المشرفون في العمل مع كافة الزملاء والمصلحة	50	2,0600	,84298
أخذت حرية مع رئيسيها لمباشرة العمل كالتبعية في العمل	50	2,3400	,87155
يتملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من إدارة الأعمال	50	2,2600	,77749
استطيع معصراً حشراً في مشكلاتهم عند سير العمل بشكل خاضع	50	2,3200	,76772
يسعى المشرفون دائماً إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع ولا يتعاند عند	50	2,2400	,71600
اطلاقاً اختلاف			
ألقوا بتشجيعهم والمساندة من قبل رئيسيها لمباشرة	50	2,2800	,83397
الثقة بالرئيس لمباشرة	50	2,2525	,51785
استطيع الاعتماد على زملائي في العمل	50	2,4000	,75593
زملائي في العمل يقيمون اتصالاتهم معي للفهم المشترك بيننا	50	2,3200	,76772
يقدم زملائي لي عوناً	50	2,4800	,73512
أخذت مع زملائي بحرية سواء من مشكلاتنا الخاصة أو صعوباتنا العامة	50	2,5200	,64650
يقدم زملائي لي النصيحة والمشورة لغيرها في المواقف التي تستدعي ذلك	50	2,4800	,78870
زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف	50	2,3800	,83029

يملك زملائنا خبرات ومهارات قادرين على تقييم قيمة للعمل	50	2,5000	,73540
الثقة بملاء العمل	50	2,4400	,51777
الثقة التنظيمية	50	2,2818	,45138
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>50</b>		

مستوى الإتصال الداخلي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
توفر لنا المؤسسة اتصالات متواردة من المديريين نتعلمنا بكل ما يهمنا	50	2,0200	,91451
توفر لنا المؤسسة اتصالات متناهي من المديريين يشكلم مستمر	50	2,1000	,81441
تسهل لنا المؤسسة اتصالات متناهي من المديريين لنا العاملين للحصول على معلومات	50	2,3000	,88641
التواصل مع الإدارة من خلال المسئولين المباشرين	50	2,2800	,75701
عادة ما نجد صعوبة في الاتصال برئيسك	50	1,9800	,86873
تصلكم بمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	50	2,0800	,75160
يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بيننا وبين العاملين	50	2,5200	,67733
تفضلنا العمل ضمن فريقنا لتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بيننا	50	2,4800	,67733
تشجعنا الإدارة على الاتصال بها	50	2,1400	,83324
توفر لنا مؤسسة اتصالات متواردة من المديريين لنا العاملين	50	2,0800	,77828
تشجعنا الإدارة على استخدامنا لتناهي من المؤسسة من أجل تبادل المعلومات	50	2,2600	,80331
تسهل لنا المؤسسة اتصالات متناهي من المديريين لنا العاملين	50	2,4000	,69985
يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة	50	2,4000	,78246
يعتبر الاتصال بالغير الرسمي ضروريًا في نقل المعلومات إليك	50	2,2600	,77749
الإتصال الداخلي	50	2,2357	,47867
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>50</b>		

علاقة الارتباط Pearson

Correlations

الثقة التنظيمية	الثقة بملاء العمل	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بالإدارة العليا	الإتصال الداخلي
-----------------	-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------



الإتصال الداخلي	Pearson Correlation	1	,735**	,764**	,705**	,856**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة بالإدارة العليا	Pearson Correlation	,735**	1	,618**	,423**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة بالرئيسا لمباشر	Pearson Correlation	,764**	,618**	1	,765**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة بزملاء العمل	Pearson Correlation	,705**	,423**	,765**	1	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	,856**	,794**	,932**	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الأثر باستخدام الإنحدار البسيط وإستخراج المعادلة  $Y = ax + b$  وتأكيد النتيجة بالرسم البياني الموضح في الأسفل

#### Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإتصال الداخلي b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,856a	,733	,728	,23560
---	-------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), الإتصال الداخلي

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,319	1	7,319	131,865	,000b
Residual	2,664	48	,056		
Total	9,983	49			

a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الإتصال الداخلي

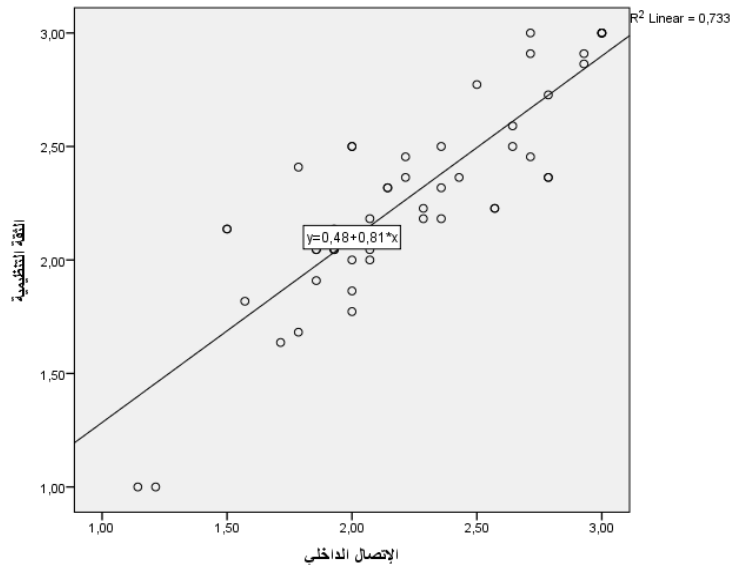
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,477	,161		2,966	,005
الإتصال الداخلي	,807	,070	,856	11,483	,000

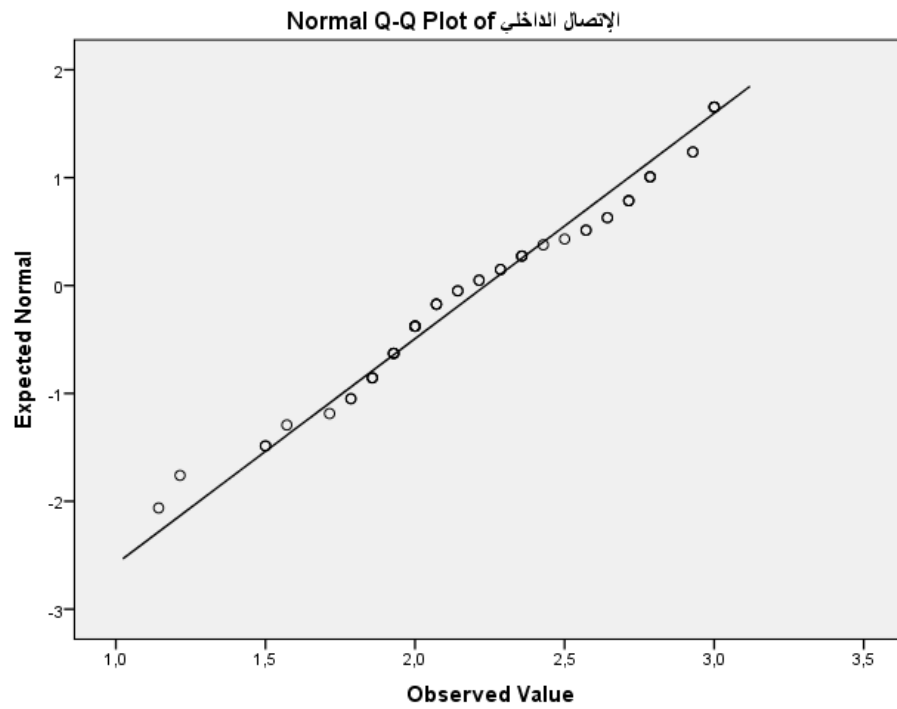
a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

Graph

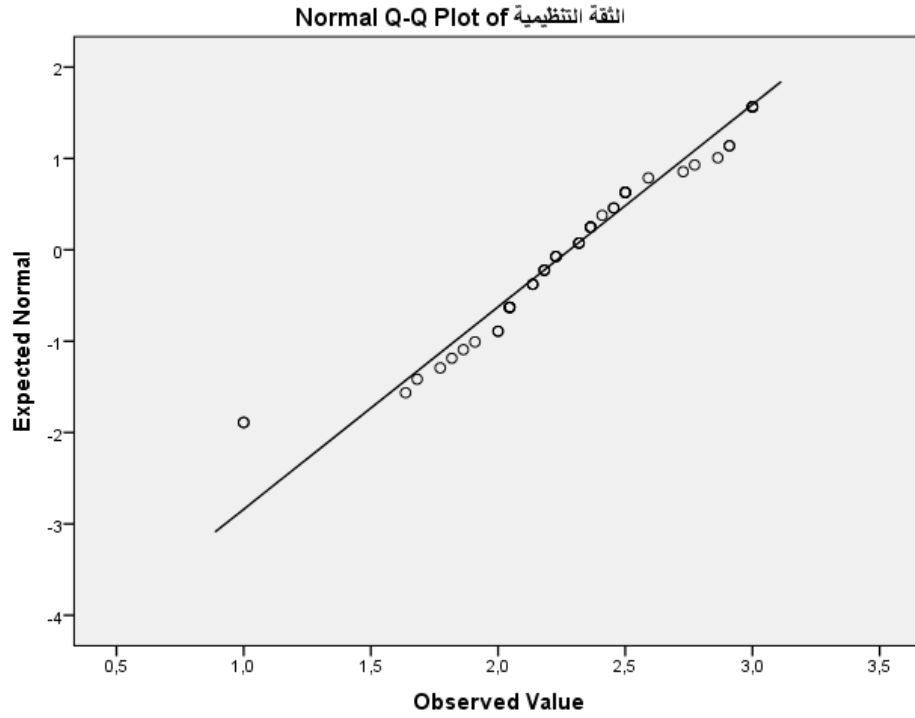
## الملاحق



## الإتصال الداخلي



## الثقة التنظيمية



متغير الخبرة

Descriptives

الثقة التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
أقل من 5 سنوات	10	2,2773	,30261	,09569	2,0608	2,4937	1,91
من 5 إلى 9 سنوات	15	2,3848	,45385	,11718	2,1335	2,6362	1,64
من 10 إلى 20 سنة	12	2,0644	,54285	,15671	1,7195	2,4093	1,00

أكثر من 20	13	2,3671	,42940	,11910	2,1076	2,6266	1,77
Total	50	2,2818	,45138	,06383	2,1535	2,4101	1,00

### Test of Homogeneity of Variances

الثقة التنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,769	3	46	,517

### ANOVA

الثقة التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,821	3	,274	1,375	,262
Within Groups	9,162	46	,199		
Total	9,983	49			

### Group Statistics

	نمط الوظيفة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقة التنظيمية	موظف دائم	38	2,2285	,44979	,07297
	موظف متعاقد	12	2,4508	,43142	,12454

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الثقة التنظيمية Equal variances assumed	,174	,679	-1,506	48	,139	-,22229	,14757	-,51899	,07442
Equal variances not assumed			-1,540	19,176	,140	-,22229	,14434	-,52421	,07963

متغير السن

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	10	2,3045	,27695	,08758	2,1064	2,5027	2,00	2,77
من 30 إلى 39	25	2,2782	,54834	,10967	2,0518	2,5045	1,00	3,00
من 40 إلى 50	11	2,2149	,39683	,11965	1,9483	2,4815	1,68	2,91
أكثر من 50 سنة	4	2,4318	,34518	,17259	1,8826	2,9811	2,14	2,91
Total	50	2,2818	,45138	,06383	2,1535	2,4101	1,00	3,00

الثقة التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,145	3	,048	,226	,878
Within Groups	9,839	46	,214		
Total	9,983	49			

متغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقة التنظيمية	ذكر	27	2,3636	,41698	,08025
	أنثى	23	2,1858	,48005	,10010