



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-**

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**



الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإتصال المؤسسي في تخفيف الإغتراب التنظيمي

–شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف أنموذجا–

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

من إعداد الطلبة:

أوميمة سدور

أشرف خلوط

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

دور الاتصال المؤسسي في تخفيف الاغتراب التنظيمي  
-شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف أنموذجا-

تخصص: إدارة إستراتيجية

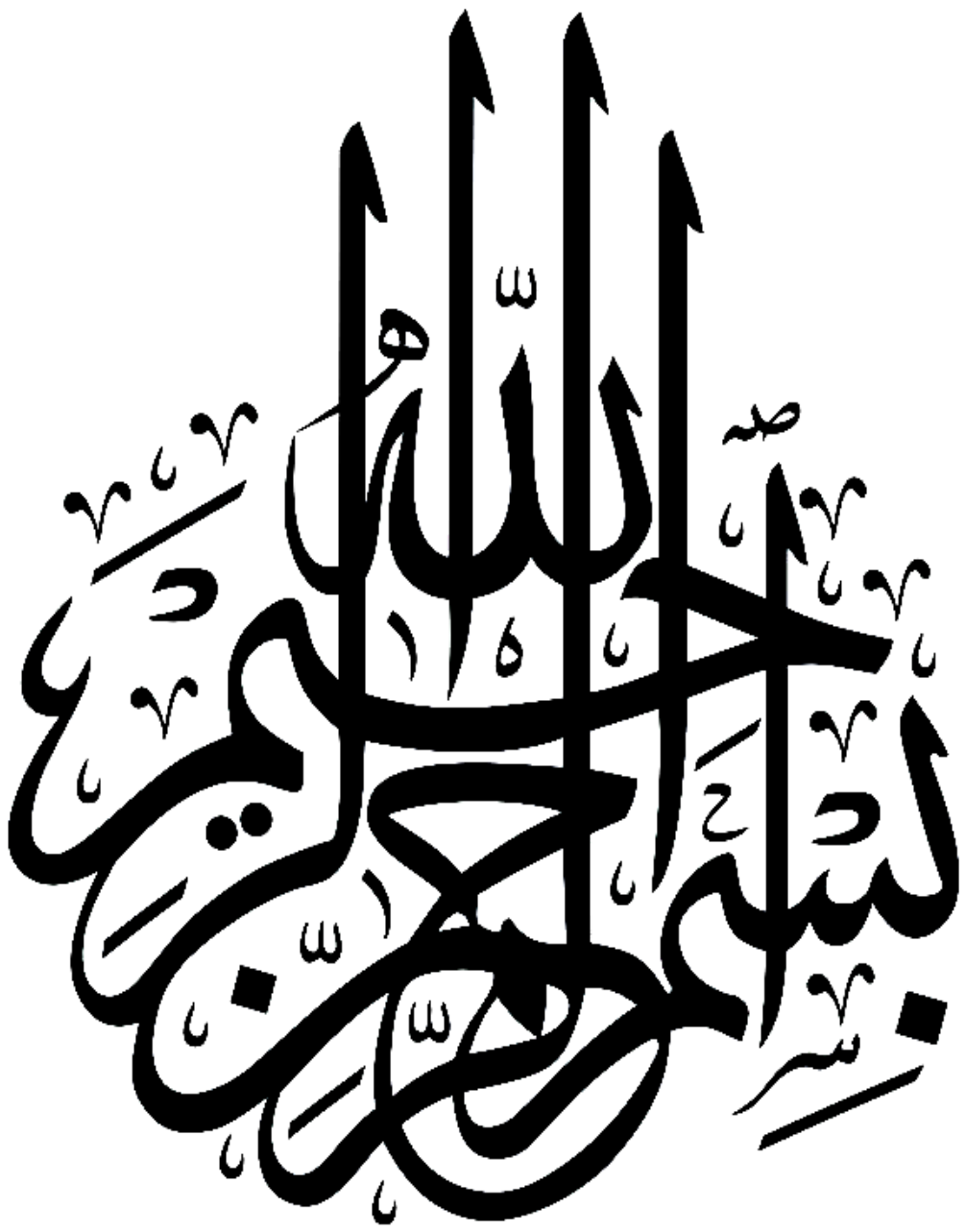
تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

من إعداد الطلبة:

أوميمة سدور

أشرف خلوط



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتحليل أثر استخدام شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف الإتصال المؤسسي من أجل التخفيف من الإغتراب التنظيمي للأفراد العاملين لديها، وتسليط الضوء على الاغتراب التنظيمي بمختلف أبعاده والمتمثلة في العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية والإغتراب عن الذات، باعتباره أحد المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمؤسسات. واعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة التي قدرت بـ 30 مفردة عبر المقابلة المباشرة، وقد تم استرجاع الإستمارات بنسبة 100%، واستخدمنا لتحليل البيانات التي تم جمعها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى التأكد من علاقات التأثير بين مختلف أبعاد الإتصال المؤسسي والاعتراب التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على ما يدور فعليا في شركة توزيع الكهرباء والغاز وفي الأخير أوصت هذه الدراسة بتركيز الجهود والاهتمام أكثر بتفعيل الإتصال المؤسسي في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال؛ الإتصال المؤسسي؛ الإغتراب التنظيمي؛ أبعاد الإغتراب التنظيمي.

---

---

## Abstract

This study seeks to measure the role of institutional communication in alleviating organizational alienation, as one of the topics that has received great attention from many thinkers and researchers in several disciplines. The study began by asking the following main question: What is the role of institutional communication in alleviating organizational alienation in the Sonelgaz Corporation of El Tarf? Among the objectives of this study is to identify institutional communication and show its importance, shed light on organizational alienation, its causes and effects, and finally try to reveal the extent of the impact of institutional communication in alleviating organizational alienation among employees of the Sonelgaz Corporation in the state of El Tarf.

We relied on the questionnaire as a tool for data collection, and this study was conducted on a sample of (30) individuals, and the questionnaire content was unloaded in the statistical program known as the SPSS program, and the following statistical tools were used: percentage frequencies, percentages, and standard deviation The arithmetic mean, Cronbach's alpha to study the stability of the questionnaire and its validity for the study, Pearson's correlation coefficient, in addition to simple linear regression to find out and test the study's hypotheses.

The study concluded that the influence relationships between the various dimensions of institutional communication and the organizational alienation of the Sonelgaz Corporation, and thus we have made an attempt to project various theoretical concepts on what is actually going on in the Electricity and Gas Distribution Company.

Finally, this study recommended focusing efforts and paying more attention to activating institutional communication in the institution.

**Keywords:** Institutional Connection; Organizational Alienation; Social Isolation; Alienation From Oneself.

— إهداء —

عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة الوصول لتزول مشقة السنين الحمد لله

ما تنهى درب ولا ختم جهد

تم بحمد الله تخرجي تخصص "إدارة استراتيجية"

الحمد لله الذي بفضلته اختار لي الطريق

وبفضلته رضيت به وبفضلته اجتزت وانتهيت

إلى ملاكي في الحياة: السيدة ماما

إلى الجدار الذي استند عليه في الحياة: السيد بابا

إلى الكتف الذي أضع عليه أثقالي إخوتي:

أيمن / أوبي / حذيفة

إلى صديقتي: مروى وياسمين

إلى صديقتي الإلكترونية: إكرام

**Oumaima Sedour**

## - إهداء -

بدأنا باكثير من أيد وقاسينا أكثر من هم وها نحن اليوم

والحمد لله نطوي سهرالليالي بين هذا العمل المتواضع.

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المنتمين

إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى منبع فخري واعتزازي إلى من غرس الأخلاق في قلبي إلى من

احمل اسمه بكل فخر و اعتزاز أبي الحنون صالح

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة سعاد.

إلى من حبهم يسري بعروقي و قلبي ينبض بذكرهم أخوتي

رائف و وائل أختي نورهان .... إلى كتكوت العائلة الذي اضاء حياتنا أسيد

إلى كل من ساعدني في إخراج هذا العمل إلى النور .

أشرف خلوط

## - شكر و عرفان -

بعد شكر الله تعالى وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية  
أتقدم بالشكر إلى كل من سانديني وقدم لي يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة،  
وإلى الأستاذة "عمرون سارة" بصفة خاصة لقبولها الإشراف على هذه الدراسة المتواضعة  
من خلال تقديم توجيهاتها وإرشاداتها القيمة.  
وإلى كافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من سانديني ولو بكلمة طيبة،  
إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير والاحترام.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	يمثل الإتصال النازل	شكل رقم (1-1)
10	يمثل الإتصال الصاعد	شكل رقم (2-1)
12	يمثل الإتصال الأفقي	شكل رقم (3-1)
21	يمثل شكل العجلة	شكل رقم (4-1)
21	يمثل شكل الدائرة	شكل رقم (5-1)
22	يمثل شكل السلسلة	شكل رقم (6-1)
22	يمثل شكل الكامل المتشابك	شكل رقم (7-1)
32	يمثل مراحل الاغتراب الوظيفي	شكل رقم (8-1)
37	يمثل إجراءات برنامج مساعدة العاملين	شكل رقم (9-1)
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف	شكل رقم (1-2)
52	نموذج الدراسة	شكل رقم (2-2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم (3-2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	شكل رقم (4-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم (5-2)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	شكل رقم (6-2)
59	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	شكل رقم (7-2)

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	يوضح وظائف الإتصال المؤسسي وأنواعه	جدول رقم (1-1)
52	معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها	جدول رقم (1-2)
53	معامل الثبات ألفا كرونبرغ	جدول رقم (2-2)
54	اختبار التوزيع الطبيعي (K - S)	جدول رقم (3-2)
55	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم (4-2)
61	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الإتصال المؤسسي	جدول رقم (5-2)
65	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد العجز	جدول رقم (6-2)
66	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد اللامعنى	جدول رقم (7-2)
68	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد اللامعيارية	جدول رقم (8-2)
70	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد العزلة الاجتماعية	جدول رقم (9-2)
73	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الاغتراب عن الذات	جدول رقم (10-2)
74	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم (11-2)
75	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم (12-2)
76	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم (13-2)
76	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (14-2)
77	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (15-2)

---

78	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم (16-2)
79	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم (17-2)
80	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد	جدول رقم (18-2)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	نموذج استبيان تشخيص دور الإتصال المؤسسي في تخفيف الاغتراب التنظيمي - شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف أتمودجا- بشكله النهائي
الملحق رقم 02	قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة
الملحق رقم 03	مخرجات SPSS

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Abstract
III	إهداء
IV	إهداء
V	شكر وعرهان
Vi	قائمة الأشكال
Vii	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	فهرس المحتويات
أ - ش	المقدمة
41 - 1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإتصال المؤسسي وعلاقته بالاغتراب التنظيمي
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإتصال المؤسسي
3	المطلب الأول: الخلفية التاريخية للإتصال المؤسسي
4	المطلب الثاني: مفهوم الإتصال المؤسسي وخصائصه
7	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإتصال المؤسسي
8	المطلب الرابع: أنواع الإتصال المؤسسي وخصائصه
15	المطلب الخامس: وظائف الإتصال المؤسسي
16	المطلب السادس: وسائل الإتصال المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه
20	المطلب السابع: أشكال الإتصال المؤسسي

23	المبحث الثاني: الاغتراب التنظيمي
23	المطلب الأول: لمحة عن التطور التاريخي للاغتراب التنظيمي
26	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب التنظيمي
27	المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب التنظيمي
30	المطلب الرابع: أنواع ومصادر الاغتراب التنظيمي
31	المطلب الخامس: مراحل الاغتراب التنظيمي
33	المطلب السادس: آثار الاغتراب التنظيمي
34	المطلب السابع: دراسة العلاقة بين الإتصال والاغتراب
41	خلاصة الفصل الأول
83 - 42	الفصل الثاني: أثر الإتصال المؤسسي على الاغتراب التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - الطارف -
43	تمهيد الفصل الثاني
44	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف
44	المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز
45	المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف
47	المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي
50	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة وأداة الدراسة الرئيسية
55	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
55	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
60	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات المبحوثين
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة الفصل الثاني

---

84	الخاتمة
87	قائمة المراجع
94	الملاحق

المقدمة

يعتبر الإتصال الوسيلة الوحيدة المستعملة لتبادل الأفكار والآراء والخبرات في جميع مراحل نمو الكائن البشري، بغض النظر عن انتمائه أو ثقافته أو جنسه، وإن اختلفت وسائله في الماضي والحاضر إلا أن نقل الأفكار والأحاسيس والتجارب والعواطف والأوامر والمعلومات بصفة عامة يتطلب إتصال بين إنسان وآخر، ولكي يحافظ الإنسان على كل تلك الثروات المعرفية العلمية كان لزاما عليه أن ينقل هذه المعلومات لغيره حتى يكمل ما أنجزه الأول. بهذه الكيفية أصبح الإنسان المعاصر يملك قاعدة غنية بالأفكار والمعلومات في شتى المجالات. وبما أن الحاجة للمعلومات لم ولن تنتهي فإن الإنسان لا يزال في سباق لكسب المزيد من الأفكار في محيط يغلب عليه الطابع الرسمي لتجسيد دور مهم ينجزه الإنسان في منظمة غنية بأنواع وأشكال عديدة من الإتصال الذي يعد إلا الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة في المؤسسة وإلا كيف يدرك العمل والفارق بين ما يجب القيام به وما تم إنجازه فعلا وكيف يدرك العامل الوظيفة التي يؤديها كل يوم خاصة إذا كان العمل يتميز بالحركية، وكان ذلك على مستوى مؤسسة كبيرة الحجم، فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا كلما ازدادت عملية أهمية الإتصال لتغذية عملية اتخاذ القرارات التي تصبح هي الأخرى أكثر تعقيدا.

ويلعب الإتصال المؤسسي دورا هاما في خلق وتثبيت الروابط الإنسانية التي تساهم في تحقيق التقارب، والتعاون بين العمال والموظفين، ومنه كسب الرضا في العمل والتحفيز على الأداء الجيد والفعال لتحقيق الهدف الأساسي له والمتمثل في إحداث تأثير على مختلف النشاطات من أجل خدمة مصلحة المؤسسة، أو صورة المؤسسة بشكل مستمر وفعال وكذا الإسهام في حل مشاكل العمال، وتقوية التفاهم، وتبادل الأفكار والمعلومات، فبقدر ما يكون الإتصال فعالا بقدر ما تكون النتائج إيجابية، وبقدر ما كان إتصال المؤسسة غير فعالا فبالضرورة يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة، وذلك من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية.

وتأسيسا على هذه الأهمية سعى الباحثون إلى دراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العمال، والعاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم وآثارهم السلوكية سواء كانت إيجابية، أو سلبية منعكسة على الوظيفة كوم أكثر عناصر المجتمع تأثيرا بتغيرات البيئة الوظيفية كتراجع الإنتاج، وكساده، وارتفاع القيود، وارتفاع القيود التقنية على حرية الإنسان، الأمر الذي يؤدي في كثير من الحالات إلى اغترابهم وظيفيا داخل المؤسسات، حيث نجد الواحد منهم يعيش في عالم من الوهن، وعدم القدرة على صناعة ذاته، أو إدراك وتفسير مختلف الأحداث، وبيئة عمله ما يدفعه للانعزال والانطواء والاعتماد على ضوابط مخالفة لمسار المؤسسة كنتيجة لغياب الفعالية عن عملية الإتصال والتواصل داخل المؤسسة.

حيث يعتبر الإغتراب التنظيمي أحد العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر سلبا على أداء العاملين في المؤسسة وتعكس درجة الرضا الوظيفي عن مؤسستهم، والإغتراب التنظيمي في مفهومه البسيط يعني شعور الفرد العامل بالغربة في موقع عمله وعدم مقدرته على التواصل مع نفسه وانفصاله عما يرغب أن يكون عليه، إذ يفقد الإنتماء الوظيفي وإلى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل، وهذا يؤدي إلى التأثير على الأداء وقد يصل إلى أن يمس علاقته بالولاء التنظيمي لمؤسسته، مما يترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين وقد يؤدي إلى فشل المؤسسة.

ولأن الإغتراب التنظيمي من أهم وأخطر الظواهر التي يمكن أن تواجه المؤسسة باعتبارها تمس أهم مصدر لتحقيق أهدافها "المورد البشري" فلا بد من البحث جيدا عن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى التقليل والحد من هذه الظاهرة خاصة التنظيمية منها.

### أولا: الإشكالية

وتأسيسا على ما سبق فإن هذه الدراسة تأتي للتعرف على دور الإتصال المؤسسي في التخفيف من الإغتراب التنظيمي في شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف. ومن خلال ما تقدم تتمحور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

كيف يساهم الإتصال المؤسسي في التخفيف من الإغتراب التنظيمي في شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف؟ ولتتمكن من الإلمام بجميع جوانب الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة، ندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. هل تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعده العجز؟
2. هل تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعده اللامعنى؟
3. هل تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعده اللامعيارية؟
4. هل تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعده العزلة الاجتماعية؟
5. هل تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعده الإغتراب عن الذات؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطاها:

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى

$H_{01}$ : لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف بالإتصال المؤسساتي.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

$H_{02}$  لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف بأبعاد الإغتراب التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعد العجز؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعد اللامعنى؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعد اللامعيارية؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعد العزلة الاجتماعية؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف ببعد الاغتراب عن الذات.

## 3. الفرضية الرئيسية الثالثة

$H_{03}$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية الطارف بالإتصال المؤسساتي وبين الأبعاد الإغتراب التنظيمي.

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لقيام بعملية بحث علمي يجد الباحث نفسه مدفوعا بأسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالآتي:

1. الرغبة الشخصية والعلمية في دراسة هذا الموضوع؛
2. ارتباط موضوع الدراسة بطبيعة التخصص؛
3. إثراء معارفنا وتوسيعها في موضوع الإتصال والاعتراب التنظيمي؛
4. الميل إلى هذا الموضوع (دور الإتصال المؤسساتي في التخفيف من الاعتراب التنظيمي) من خلال الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة والأثر بين المتغيرين الإتصال المؤسساتي والاعتراب التنظيمي في المؤسسة؛
5. كما أن معرفتنا لبعض المشاكل التي تواجه العامل داخل المؤسسة زاد من اهتمامنا بموضوع الاعتراب التنظيمي الذي يعد مشكلة تحدث نتيجة الظروف التي يعيشها العامل في بيئة العمل فيضعف ارتباطه بعمله وكذا علاقته مع الآخرين؛

6. تسليط الضوء على أهمية الإتصال المؤسسي ومساهمته في التخفيف من الاغتراب التنظيمي داخل شركة سونلغاز الطارف؛

7. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وبالرغم من وجود دراسات تناولت المتغير الأول الإتصال المؤسسي إلا أنها تبقى قليلة بالنسبة للمتغير الثاني؛

8. عدم اكتراث بعض المسؤولين بأهمية الإتصال المؤسسي، وإصرارهم على مواصلة العمل بالطرق التقليدية فلربما أصبح عائقا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات يملي عليها الاعتماد أكثر على الأساليب العلمية في الكشف عن المشكلات التنظيمية المختلفة؛

9. للأهمية البالغة التي يحضها هذا الموضوع في جميع المؤسسات مهما كان نشاطها.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه حول دور الإتصال المؤسسي في التخفيف من الاغتراب التنظيمي، بغية الاستفادة من نتائج الدراسة للحد من مظاهر الاغتراب التنظيمي ومشاكله كما تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. الحاجة لوجود إطار نظري يربط بين الإتصال المؤسسي والاغتراب التنظيمي؛
2. الاستفادة من نتائج الدراسة لمعالجة مظاهر الاغتراب الوظيفي وتحفيز سلوكيات العاملين؛
3. محاولة تقديم اقتراحات مناسبة للحد من مظاهر الاغتراب التنظيمي.

#### خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الرئيسية المرجوة تحقيقها من هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. محاولة الكشف عن مدى تأثير الإتصال المؤسسي في التخفيف من الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف؛
2. معرفة آثار ظاهرة الاغتراب التنظيمي على العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف؛
3. تحديد المعالجات التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف.

## سادسا: مصطلحات الدراسة

1. **الإتصال المؤسسي:** عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات. وهو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
2. **الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين.
3. **العجز:** توقع الفرد أن سلوكه غري قادر على تحقيق ما يريده من أجر، وتعزيزات؛ لاعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث ن والنتائج التي تترتب على هذه الأحداث.
4. **اللا معنى:** يعبر اللا معنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، وينجم هذا الشعور بسبب الإحباط الذي يتعرض له الفرد وعدم إشباع حاجاته المختلفة.
5. **اللا معيارية:** اشتق هذا المصطلح من وصف **دوركايم** للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة باختيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف.
6. **العزلة الاجتماعية:** إحساس الإنسان بالانعزال التام أو الجزئي عن المجتمع الذي يعيش فيه، سواء أكانت هذه العزلة ثقافية أم غير ذلك، كم يحس الفرد بأنه غير قادر على التكيف ضمن هذا المجتمع، والعيش فيه ضمن أطر الحياة المختلفة كما يريد، وإنما يبقى إحساسه متلخصا في طبيعة هذا الانعزال الاجتماعي للمكونات التي تحيط به.
7. **الاغتراب عن الذات:** هو الشعور بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال، ويكون بعد قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة وتكون مجرد أداة أو وسيلة.

## سابعا: متغيرات ونموذج الدراسة

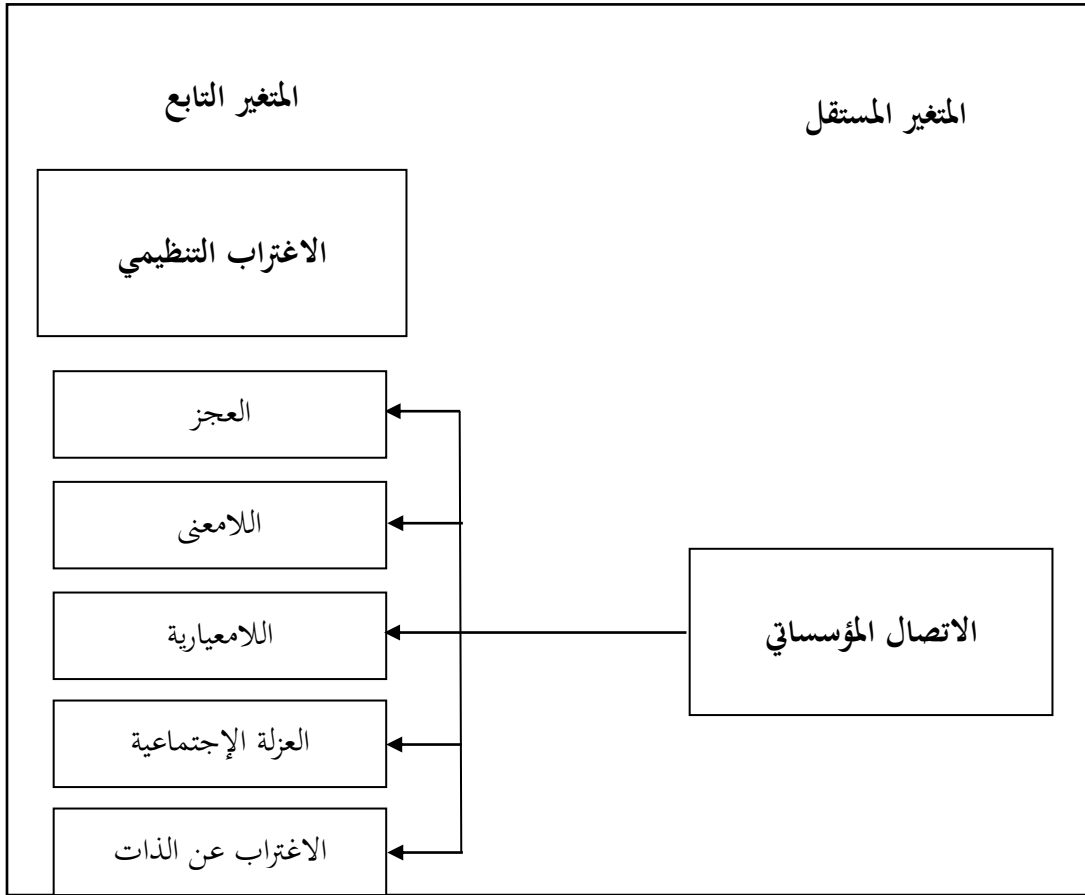
1. المتغير المستقل: يتمثل في الإتصال المؤسسي

2. المتغير التابع: يتمثل في الإغتراب التنظيمي

3. نموذج الدراسة

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري والمضامين الميدانية تم تصميم نموذج للدراسة

كما يلي:



ثامنا: المنهج المستخدم وحدود الدراسة

## 1. المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع، وللإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض مفاهيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإتصال المؤسسي والإغتراب التنظيمي في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، الملتقيات، المجالات العلمية، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى وثائق الجمعية من الشركة سونلغاز.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على ارض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

## 2. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ. **حدود مكانية:** أجريت هذه الدراسة بشركة سونلغاز لولاية الطارف.

ب. **حدود زمانية:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022 حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا وكان ذلك مع بداية السداسي الثاني. أما الجانب التطبيقي للدراسة كان في الفترة الممتدة من 2023/03/23 إلى 2023/04/13.

ت. **الحدود البشرية:** يحتوي المجال البشري في هذه الدراسة على رؤساء مصالح وموظفي شركة توزيع للغاز والكهرباء الطارف، حيث اخترنا من المجتمع الكلي لدراسة 30 مفردة.

ث. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير الاتصال المؤسسي على الاغتراب التنظيمي لدى موظفين بشركة توزيع الغاز والكهرباء الطارف.

## تاسعا: الدراسات السابقة

لابد على الباحث أن يطلع على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه والتي لها علاقة بموضوع دراسته وذلك تجنباً للتكرار وتفادي السرقة العلمية، وتفادياً لأخطاء الآخرين كما يسمح له ذلك بفهم الموضوع أكثر ومعرفة الخطوات الصحيحة لإنجازه، واعتمدنا في دراستنا على ما يلي:

1. الدراسة الأولى: للباحثة سليمة العمري، أطروحة دكتوراه في تنظيم وعمل (2018/2019)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر،- جاءت بعنوان: دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى:

ومن بين أهداف الدراسة التعرف على الإتصال التنظيمي وتبيان أهميته، تسليط الضوء على الإغتراب الوظيفي، الأسباب والآثار الناجمة عنه، وأخيرا تحليل دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من مظاهر الإغتراب الوظيفي ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما عن أدوات جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان كأداة رئيسية، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات كأدوات ثانية. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

- الثابت من النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها أن المعلومات متوفرة في المؤسسة، كما أنها تتسم بالمرونة والانسياب بما يوفره المسؤول المباشر من تعليمات وتوجيه للعاملين بغية التوضيح وهذا لضمان أداء جيد للمؤسسة؛
- شيوع إستخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها وضوح المعلومة، عدم تحريفها ومعرفة ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها، كما أن إتصال المسؤول المباشر بمرؤوسيه وفتح قنوات الحوار معهم من شأنه أن يخفف من مظاهر القلق لديهم ويشجعهم على إنجاز مهامهم على الوجه المطلوب؛
- تجدد أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تتبع أساليب الحوار عند توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث صرح البعض من العمال أن مسؤولهم المباشر يسعى دائما لتوجيههم ويتعدى ذلك لنصحهم في بعض الأحيان؛
- يتضح أن الإتصال الصاعد بهذه المؤسسة بالرغم من الاعتماد عليه إلا أنه لا يمكن أن نجزم بفعاليتها لأن إتصال العامل بمسؤوله المباشر كان منحصرا في أمور روتينية لا يرقى إلى البحث في أمور عملية تشجع على الإبداع أو التخلص من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين؛
- هناك رغبة في تغيير المؤسسة من قبل بعض العاملين بها، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التقارب في النسب بين المؤدين لفكرة الانتقال للمؤسسة أخرى أو المعارضين لها، حتى أن العمال الذين فضلوا فكرة البقاء بمكان عملهم لا يعدو بقاءهم أن يكون مقدمات واضحة لمشكلة الاغتراب، ذلك البقاء ليس من أجل ما تقدمه المؤسسة من امتيازات وإنما لعدم وجود فرصة لتغيير الواقع. وأهم ما أوصت به هذه الدراسة:

— تطوير الأساليب الإتصالية بالمؤسسة من خلال إتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة، حتى يتسنى التأثير في العاملين وتغيير سلوكهم، فلم يعد الإتصال مقتصرًا على نقل المعلومات وتبادلها فقط، لأن التوجهات الحديثة في التنظيم تدعو للإبداع والتغيير التنظيمي؛

— تجاوز ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالسعي دوماً لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين أساليب الإتصال وترسيخ بعض القيم داخل المؤسسة كالتعاون، الثقة والمعاملة الحسنة مع الابتعاد عن التمييز بين العاملين لتحقيق العدالة الاجتماعية بينهم وتعزيز العلاقات الإيجابية بالمؤسسة.

2. **الدراسة الثانية:** للباحث محمد قادري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (2010/2009)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، جاءت بعنوان: **الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق**. هدفت هذه الدراسة إلى:

— محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الإتصال وأهميته داخل المؤسسة؛  
— إبراز أهمية بناء إستراتيجية إتصالية داخلية؛  
— الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الإتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة؛  
— تحديد موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.  
لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

— نسبة كبيرة من أفراد المنظمة لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي والانترنت؛  
— الجهل بوجود خلية إتصال ما يكرس نقص المعلومات في المؤسسة؛  
— عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وبالتالي فهذا يؤثر على استقلاليتهم وهو ما يفسر أن فعالية الإتصال ضعيفة داخل المؤسسة المعنية؛  
— لازالت الجزائر متأخرة جدا في مجال إتصال المؤسسات، إضافة إلى أنها بعيدة كل البعد عن المعايير التي تفرض الاستفادة من البحوث والدراسات الأكاديمية تماشياً مع التطورات الحاصلة في المجال.  
وأهم ما أوصت به هذه الدراسة:

— التأكيد على أهمية مواضيع الإتصال الداخلي وضرورة استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية والوطنية؛

— إسناد المهمة لأهل الاختصاص الأمر الذي سيؤدي إلى مردودية كبيرة.

**3. الدراسة الثالثة:** للباحثة صبرينة رماش، أطروحة دكتوراه في تنمية وتسيير الموارد البشرية، (2009/2008)، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر-، جاءت بعنوان: **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. هدفت هذه الدراسة إلى:

معالجة مشكلة "تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية.

تم استخدام تقنية المسح الشامل، حيث أن العينة المدروسة عددها قليل، مما دفع الباحث بضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

— تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم حوالي (30%) يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة؛

— أجمع الباحثين والمقدرة نسبتهم حوالي (27%) أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

وأهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:

— اللجوء إلى التخصص عن طريق التكوين التخصصي للمكلفين بالاتصال في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة؛

— الانطلاق من القاعدة الأساسية ألا وهي العمال وذلك بتحفيزهم بمختلف الطرائق الممكنة مع مراعاة الجانب النفسي لاسيما فيما يتعلق بالفروق الفردية؛

— مواكبة الإصلاحات الاقتصادية ومعطيات نظام اقتصاد السوق، تضمن التفاعل بين القائم بالاتصال والمحيط الخارجي للمؤسسة.

**4. الدراسة الرابعة:** للباحث منصور بن زاهي، أطروحة دكتوراه في علم النفس وتسيير الموارد البشرية، (2007/2006)، جامعة منتوري، قسنطينة، -الجزائر-، جاءت بعنوان: **الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته**

بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري. هدفت هذه الدراسة إلى:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم. ثم معرفة دلالة الفرق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسيط، وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة، والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز، من جهة أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة؛
- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل؛
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم واللا رضا؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية ما عدا انعدام معيار ومعنى العمل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف تقلد المسؤولية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية ما عدا الشعور بالانعزالية والعجز.

— يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، على مقياسين وهما مقياس

الشعور بالاغتراب الوظيفي، ومقياس الدافعية للإنجاز المهني. وأهم ما أوصت به هذه الدراسة:

- توفير الجو المناسب للعمل وخاصة في ظل منافسة الشركات الأجنبية، وهجرة الإطارات إليها؛

— ضرورة إعادة النظر في نظام توقيت العمل بما يتناسب مع متطلبات السوق من المواد المنتجة، والخصائص النفسية والاجتماعية للعمال؛

— ضرورة تحسين ظروف العمل من حين إلى آخر من أجل الإبقاء على مستوى دافعية الإطارات للإنجاز مرتفعاً؛

5. الدراسة الخامسة: للباحث محمد زعيلق، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، (2021/2020)، جامعة

وهران 02 محمد بن أحمد، وهران، -الجزائر-، جاءت بعنوان: الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي وأثرهما

على الأداء التربوي -دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي بالأغواط-، هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة علاقة الإغتراب الوظيفي بالاحتراق النفسي وأثرهما على الأداء التربوي لدى أساتذة التعليم الثانوي بالأغواط، والبحث عن آثار أبعاد الإغتراب الوظيفي على الأداء التربوي عند أساتذة التعليم الثانوي، كما تسعى إلى معرفة تأثير المتغيرات الوسيطة كالجنس المؤهل التعليمي والسن ومكان العمل والخبرة والتخصص في الإغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي والأداء التربوي.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

— وجود علاقة معنوية بين الإغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي؛

— وجود تأثير معنوي للإغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي على الأداء التربوي؛

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي والأداء التربوي تبعاً لمتغير

التخصص، السن، المؤهل العلمي والجنس؛

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي والأداء التربوي مكان العمل،

الخبرة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة باعتباره الأنسب للدراسة الحالية. وأهم ما أوصت به هذه

الدراسة:

— تقديم المساعدات الضرورية للأساتذة من خلال توفير السكنات المجهزة وذلك قصد تحسين أداء الأساتذة الثانويين؛

— توفير كافة الوسائل والميكنة والتجهيزات البيداغوجية، من أجل نجاح العملية التعليمية؛

- إعادة النظر في الإجراءات البيداغوجية اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لإنجاح العملية التعليمية من خلال إعادة النظر في عدد التلاميذ، توجيه التلاميذ، البرنامج السنوي لكل تخصص، الحجم الساعي، فتح تخصصات جديدة لكل الشعب، نظام التقييم، المرافقة البيداغوجية؛
- مراعاة ظروف العمل مع تحسين الخدمات المقدمة للأساتذة والتلاميذ في نفس الوقت؛
- استشارة الأساتذة في تحديد الهياكل قصد تطوير المستوى البيداغوجي للتعليم الثانوي.

### عاشرا: تقسيمات الدراسة

تمت دراسة البحث وفق خطة اشتملت على فصلين سبقتهم مقدمة عامة وملخص عام، وتليهم خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات. فقد تناولنا فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإتصال المؤسسي وعلاقته بالاعتراب التنظيمي:** قسمنا هذا الفصل إلى قسمين خصصنا القسم الأول للتحديث عن الإتصال المؤسسي وأهم العناصر المتعلقة بالإتصال المؤسسي وهي كالتالي: الخلفية التاريخية للإتصال المؤسسي، مفهوم الإتصال المؤسسي، أهمية وأهداف الإتصال المؤسسي، أنواع الإتصال المؤسسي وخصائصه، وظائف الإتصال المؤسسي، وسائل الإتصال المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير تناولنا أشكال الإتصال المؤسسي.

أما القسم الثاني فقد كان من نصيب الاعتراب التنظيمي وقمنا كذلك بتقسيمه إلى مجموعة من العناصر التي تتعلق بالاعتراب التنظيمي وهي: لمحة عن تطور التاريخي للاعتراب التنظيمي، مفهوم الاعتراب التنظيمي، أبعاد الاعتراب التنظيمي، أنواع ومصادر الاعتراب التنظيمي، مراحل الاعتراب التنظيمي، آثار الاعتراب التنظيمي وفي الأخير تناولنا دراسة العلاقة بين الإتصال والاعتراب.

### الفصل الثاني: أثر الإتصال المؤسسي على الاعتراب التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف: تطرقنا في

هذا الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية إلى: تقديم عام للمؤسسة، أدوات جمع البيانات والإحصائية المستخدمة، وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان)، وصف خصائص عينة الدراسة، وصف محاور الدراسة حسب إجابات العينة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

الأدبيات النظرية للإتصال المؤسسي

وعلاقته بالإغتراب التنظيمي

## تمهيد الفصل الأول

امتدادا للاتصال التنظيمي أو الإتصال في المؤسسات نجد إتصال المؤسسة والذي يتحدد مجاله ضمن الإتصال التنظيمي، من خلال التركيز على بعده الوظيفي والداخلي وهناك من يركز في تعريفه على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها، وفي هذه الحالة يكون الإتصال عبارة عن دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها، فإتصال المؤسسة غير الإتصال في المؤسسة فهو أوسع منه وهو بذلك يقصي في هذا التعريف الإتصال الوظيفي، الإعلام الآلي، ويتجاوز الإتصال الإداري أو في الإتصال في المؤسسة، كما يشير إلى ثلاث تخصصات إتصالية (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة).

ولعل أفضل بداية للباحث في مشكلة الاغتراب الوظيفي أن يستهل الحديث فيه عن المسار التاريخي لتطور مفهوم الاغتراب على اعتبار أن الاغتراب ظاهرة اجتماعية تتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، ثم سنحاول التركيز على أهم العوامل المؤدية إلى ظهور الاغتراب الوظيفي، كما تتقضي طبيعة هذا الفصل توضيح معالم أبعاد هذه الظاهرة وأنواعها المختلفة وصولا إلى أهم النتائج المترتبة عن وجود الاغتراب ومن ثمة البحث في كيفية مواجهة المشكلة، وأخيرا؛ نرى من المناسب البحث في العلاقة بين الإتصال والاغتراب مع التركيز على مقارنة نظرية نجدها قريبة لتفسير موضوع الدراسة وتعكس مدى كفاءتها على تفسير الواقع.

## المبحث الأول: الإتصال المؤسسي

يعد إتصال المؤسسات من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية وقد انبثق من علم النفس ونظريات التنظيم ونظرات الإتصال، حيث يتناول عملية الإتصال داخل المؤسسة تلك التي تسهل تدفق المعلومات، وفي هذا الإطار ركز الباحثون على دراسة اتجاه الإتصال وعلاقته بالمؤسسة وكما اهتموا بموضوع الهوية المؤسسية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد في المؤسسة وعلى أدائهم، ومع مرور الزمن تكون لكل مؤسسة هوية خاصة بها تميزها عن غيرها.

### المطلب الأول: الخلفية التاريخية للإتصال المؤسسي

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ إتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأوروبا<sup>1</sup>.

ويعتبر *إيفي لي IVY Lee* رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور إتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام<sup>2</sup>.

واستمر إتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات جنرال فرنسا "فوش" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسسية، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول إتصال منظم عند شركة "سنجر" حوالي عام 1926. وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحافية خاصة، ولم يشهد مجال الإتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينيات.

<sup>1</sup> - صيرينة رماش: *الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص.82.

<sup>2</sup> - فطوم بلقي، باية سيفوم: *"استراتيجيات الإتصال المؤسسي وإدارة الأزمات"*، في: مجلة: العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص.513.

ولقد وصف الإسباني (كراسكوسا Carrascosa) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لإتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة C / Les quatre C)<sup>1</sup>:

1. في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف Costes؛

2. في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial؛

3. في الثمانينات الإتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad؛

4. في التسعينات الإتصال الشامل Communication Globale.

أما على المستوى العربي فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء، وذلك من خلال عقد العديد من الندوات والمؤتمرات المتخصصة.

#### الطلب الثاني: مفهوم الإتصال المؤسسي وخصائصه

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للإتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للإتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها.

#### المدخل الأول: تعريف الإتصال المؤسسي

تعددت مفاهيم والتعاريف التي تناولت الإتصال المؤسسي سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

يعرف الإتصال المؤسسي على أنه: "إنتاج أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه"<sup>2</sup>.

ويعرف الإتصال المؤسسي أيضا على أنه: "ذلك الإتصال الذي يجمع بين الإتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاث (صاعد، هابط أفقي) وبين إتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص.83.

<sup>2</sup> - سمية بورقعة، مباركة منماني: "دور الإتصال المؤسسي في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسة"، في: مجلة: دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، كلية الإعلام والاتصال، جامعة محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2022، ص.157.

في إطارها على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية ويظل محكوم بالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة"<sup>1</sup>.

كما يعرف الإتصال المؤسسي على أنه: "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات كم جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار معين وتنفيذه"<sup>2</sup>.

ويعرف الإتصال المؤسسي على أنه: "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"<sup>3</sup>.

ويعرفه **محمد لطفي الحميري** على أنه: "يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على اتجاهات العمل نحو العمل باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق المشاركة فيها"<sup>4</sup>.

كما يعرفه **كورنيليسون Cornelissen** على أنه: "أداة توظيفها المؤسسة لتنسيق وتكليف نشاطاتها الإتصالية الداخلية والخارجية وبناء صورة المؤسسة وسمعة لها والحفاظ عليها"<sup>5</sup>.

كما يعرف أيضا: "عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المؤسسة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - فطوم بلقي، باية سيفوم، مرجع سبق ذكره، ص.515.

<sup>2</sup> - هوارى معراج، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: العلامة التجارية الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص.200.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص.22.

<sup>4</sup> - سامية عواج: الإتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص.68.

<sup>5</sup> - خالد قاشي، رابح دارم: "أثر الإتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج"، في: مجلة: اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 05، العدد 07، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018، ص.420.

<sup>6</sup> - مرتضى البشير الأمين: الإتصال التنظيمي، أمواج للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.90.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإتصال المؤسسي على أنه قاعدة ثابتة في ميدان المؤسسة، فهو يتميز عن الأنشطة الإتصالية الأخرى (حسب طبيعة المؤسسة، مبادئها، شخصيتها، مشروعها، اختيارها، أهدافها، أفعالها، نتائجها) كالأنشطة الإتصالية في المجال التجاري المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، غير أنه نجد منطق الإتصال المؤسسي في مؤسسات أخرى مثل المؤسسات العمومية، المجالات العمومية للوزارات، الإدارات، الجماعات المحلية، أو في الميدان غير الإنتاجي مثل الجمعيات، الأحزاب، المؤسسات الأخرى.

### المدخل الثاني: خصائص الإتصال المؤسسي

تتميز العملية الإتصالية بعدة خصائص أهمها تتمثل فيما يلي:

#### 1. الإتصال عملية مستمرة

نظرا لأن الإتصال يشتمل على سلسلة الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير ويقوم بدراسته، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي إتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الإتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الإتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز في وقت محدد وبشكل محدد<sup>1</sup>.

#### 2. الإتصال عملية ديناميكية

تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تمننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الإتصال تعني التغيير<sup>2</sup>.

#### 3. الإتصال عملية دائرية

ويعني ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الإتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.ص. 20-22.

<sup>2</sup> - فايزة فاضل، سمية سعدون: "الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية-"، في: مجلة: روافد للدراسات والأبحاث العلمية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2017، ص. 222.

<sup>3</sup> - محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص. 17.

#### 4. الإتصال عملية معقدة

بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال وإلا سيفشل الإتصال<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإتصال المؤسسي

إن عملية الإتصال لا تحدث في فراغ وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية و الثقافية والسياسية والاقتصادية، وحيث أن الإتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك محققا أهدافا مختلفة مسطرة ومدروسة، لذلك نتطرق ضمن هذا العنوان إلى أهمية وأهداف الإتصال المؤسسي كما يلي:

#### المدخل الأول: أهمية الإتصال المؤسسي

يعتبر الإتصال بكافة أشكاله العصب الحيوي لكل الأنشطة الفردية والجماعية والمؤسسية. فالحديث اليوم عن الإتصال الناجح والفعال لأي مؤسسة يعني الحديث عن علامات فعاليتها الإقتصادية والاجتماعية التي تدفع المؤسسة للتواصل حول أهدافها، إنجازاتها ونتائجها على المستوى المالي، التكنولوجي والبشري بصفتها فاعلا اقتصاديا، والتواصل حول مهمتها وقيمها ودورها في المجتمع بصفتها فاعلا. مما دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد على الإتصال المؤسسي ليضمن لها اجتماعيا التواصل بصوت موحد مع جماهير المؤسسة المختلفة الداخلية منها والخارجية. ويقودها نحو تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة تحكمها عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية تفرض على -المؤسسات- العمل والتفكير لضمان تواجدها واستمرارها ضمن بيئة تنافسية تكون فيها بحاجة ماسة إلى بناء سمعة طيبة وصورة ناجحة أمام الجمهور، الشركاء، المساهمين، المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

حظيت أقسام الإتصال والقائمين عليها حاليا بمكانة عالية في الهيكل الهرمي للمؤسسة فأصبح كبار مسؤولي الإتصال في بعض المؤسسات أعضاء في فريق مجلس إدارة مؤسستهم مع ترقيتهم إلى مقعد في المجلس التنفيذي للمؤسسة. وتؤكد هذه التحركات التي يوجد منها الآن الكثير في عالم الأعمال على المشاركة الإستراتيجية للإتصال المؤسسي على مستوى الشركة كوظيفة إدارية إستراتيجية مسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في المؤسسة بدلا من وظيفة دعم تقنية لوظائف إدارية أخرى مما ساعد المؤسسات على تحقيق المكاسب التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص.18.

<sup>2</sup> - إيمان مين، كريمة عثمان: "الإتصال المؤسسي - إشكالية المفهوم وتحديات النبي-"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 3، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص.337.

1. بناء رأسمال من الثقة وأسمال من التعاطف بين المؤسسة وجمهورها؛
2. بناء صورة إيجابية قوية للمؤسسة؛
3. التأكد من فهم المؤسسة ودعمها والدفاع عنها في حالة حدوث أي أزمة؛
4. تعزيز روح العمل الجماعي، التماسك الداخلي وتقاسم القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة وضمان حصولهم على المعلومات ومشاركتهم في تداولها.

### المدخل الثاني: أهداف الإتصال المؤسسي

يقوم الإتصال المؤسسي على إستراتيجية قائمة على خطوات علمية مدروسة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجمهورها معا بما يحقق التطور بشكل آمن ومستقرا ومتوازن، وعليه فإن أهداف الإتصال الداخلي تتلخص فيما يلي:

1. تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛
2. تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي؛
3. تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة؛
4. إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مسبقا؛
5. تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا؛
6. تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات إتصال مفتوحة؛
7. تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الإتصالات بينهم<sup>1</sup>؛
8. خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة وفهم نظام العمل وتسيير العلاقات الاجتماعية<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أنواع الإتصال المؤسسي

يتم وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والإتصال المؤسسي نوعان (إتصال رسمي وإتصال غير رسمي):

<sup>1</sup> - رايح بحشاشي: "أثر تطبيق أدوات الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية"، في: مجلة: المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، وادي سوف، الجزائر، 2021، ص. 426، 427.

<sup>2</sup> - سمية بورقعة، مباركة منماني، مرجع سبق ذكره، ص. 158.

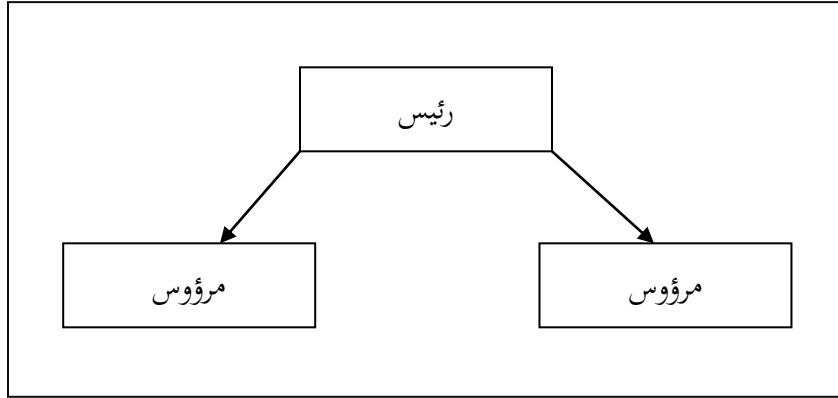
## أولاً: الإتصال الرسمي

ويقصد به الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>1</sup>، وهي تأخذ ثلاث اتجاهات:

### 1. الإتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل)

يتمثل هذا الشكل من الإتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المرؤوسين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (1-1): يمثل الإتصال النازل



المصدر: سعاد صياد: فعالية الإتصال المؤسسي في التعريف بجموية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018، ص.36.

<sup>1</sup> - محمد قادري: الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص.58.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.214.

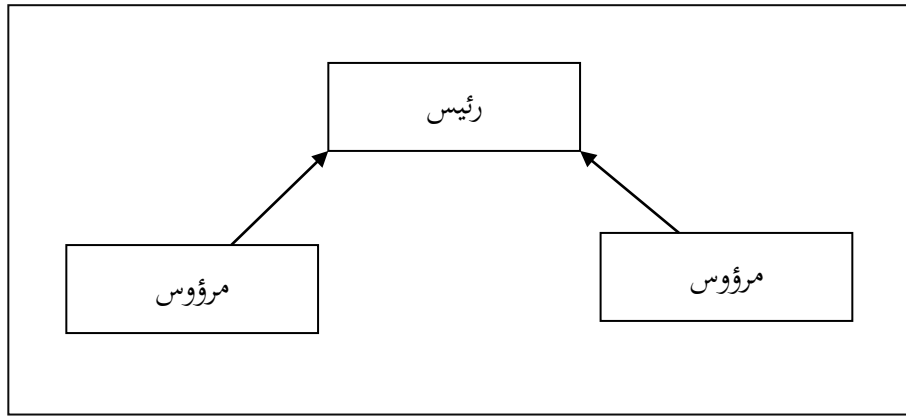
وتتمثل وظائف الإتصال النازل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ. توجيهات محددة حول مهمة أو تعليمات حول أداء العمل؛
- ب. معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارساتها متضمنة حسابات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة؛
- ت. رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم؛
- ث. رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

## 2. الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى)

هذا النوع من أو الاتجاه من الإتصال يتمثل في انتقال المعلومات المختلفة والآراء واقتراحات وشكاوي وتظلمات من المرؤوسين في القاعدة إلى المسؤول في مختلف مستوياتهم الهرمية. إذ قد يتم الإتصال من العمال باتجاه المشرفين أو الرؤساء المباشرين لهم، ويكون كذلك من المشرفين والرؤساء تجاه القادة المسؤولين في درجة أعلى وهكذا إلى غاية الوصول إلى قمة المسؤولية في المؤسسة أو التنظيم المعني<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (1-2): يمثل الإتصال الصاعد



المصدر: سعاد صياد: فعالية الإتصال المؤسسي في التعريف بجموية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2019/2018، ص.37.

<sup>1</sup> - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.107.

<sup>2</sup> - أونيس عبد المجيد بن أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص.170.

ويمكن توضيح وظائف الإتصال المساعد في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ. يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- ب. يساعد الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل واحباطاته؛
- ت. يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري؛
- ث. يعمل كأداة لقياس فعالية الإتصال الهابط؛
- ج. يوفر للمرؤوسين قناة لإيصال أفكارهم ومشاعرهم واقتراحاتهم للإدارة. فالإتصال المساعد يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار والمشاعر التي تسهم في اتخاذ القرار الإداري الصحيح، وكذلك يعرف الرؤساء بما يجري داخل مؤسساتهم عن طريق التقارير الواصلة إليهم من المرؤوسين. ومن المآخذ أو الانتقادات على هذا الإتصال أنه يحمل الأنباء السارة أو غير السارة دائما.

### 3. الإتصال الجانبي (الأفقي)

تعتبر أساسا لفعالية العمليات الإتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل<sup>2</sup>.

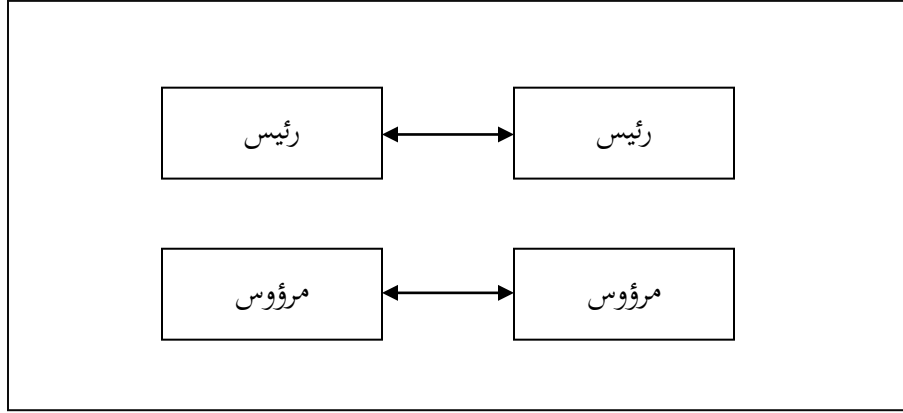
ويعتبر هذا النوع من الإتصال مهم جدا لأنه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا وتعزيز روح فريق العمل، حيث يتم التشاور والتنسيق في مختلف الأمور ذات العلاقة المشتركة في هذه المستويات. ويهدف الإتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة، ويكون الإتصال الأفقي شفويا بطريقة

<sup>1</sup> - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

<sup>2</sup> - سهيلة بريقة، عبد الرزاق عريف: "أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، في: مجلة: العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص. 219.

مباشرة دون أية تعقيدات إدارية، ويتم من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان وأنماط السلوك المختلفة أثناء العمل<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (1-3): يمثل الإتصال الأفقي



المصدر: سعاد صياد: فعالية الإتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018، ص.38.

وتتمثل وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي<sup>2</sup>:

- أ. التنسيق للقيام بمهمة: عقد اجتماع شهري لرؤساء الدوائر ليناقدشوا فيه إسهامات كل دائرة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة؛
- ب. حل المشكلة: يجتمع أعضاء دائرة أو قسم ليناقدشوا كيفية إيجاد حل لمشكلة تعرضت لها المؤسسة؛
- ت. تبادل المعلومات (المشاركة): يجتمع أعضاء دائرة واحدة مع دائرة أخرى ليتبادلوا معا آخر المعلومات حول أوضاع المؤسسة؛
- ث. حل الصراع: يجتمع أعضاء دائرة أو دائرتين ليناقدشوا صراعا قد نشب بين أعضاء دائرة واحدة أو بين دائرتين. فالإتصال الأفقي يسهل عملية التنسيق بين الدوائر المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات

<sup>1</sup> - حمد بن عبد الله القميري: تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات دار الشقري للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2016، ص.134.

<sup>2</sup> - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مرجع سبق ذكره، ص.110.

بينهما. وفي بعض الأحيان يحل الإتصال الأفقي محل الإتصال الصاعد خاصة في اتخاذ القرار أو فض الخلافات دون تدخل الإدارة.

جدول رقم (1-1): يوضح وظائف الإتصال المؤسسي وأنواعه

الإتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
نازل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعلام: إتصال المعلومات والأوامر</li> <li>- والتوجيهات العلمية.</li> <li>- التحفيز: تشجيع المشاركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المذكرات والاجتماعات؛</li> <li>- رسائل المسؤول؛</li> <li>- مرتبات الموظفين.</li> </ul>
صاعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية؛</li> <li>- معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية؛</li> <li>- الاستفادة من الآراء والاقتراحات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سبر الآراء والتحقيقات؛</li> <li>- المقابلات الفردية والجماعية؛</li> <li>- صناديق الاقتراحات؛</li> <li>- استعمال جريدة المؤسسة.</li> </ul>
أفقي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة؛</li> <li>- توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية؛</li> <li>- حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعات التنسيقية؛</li> <li>- الاجتماعات وتبادل الآراء؛</li> <li>- استقبال عمال جدد؛</li> <li>- استعمال الجريدة اليومية؛</li> <li>- حضور قنوات وخطب في المسجد.</li> </ul>

المصدر: سعاد صياد: فعالية الإتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018، ص.38.

## ثانياً: الإتصال غير الرسمي

بالموازاة مع الإتصال الرسمي، ينشأ الإتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الإتصال الرسمي، كجمود الإتصال الصاعد مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين بالمؤسسة.

من الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، "فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الإتصالات غير الرسمية، مساراتها، تحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية"<sup>1</sup>.

وما يسمح للتمييز بين الإتصالات الرسمية وغير الرسمية هو أن الإتصالات الرسمية<sup>2</sup>:

1. تتشكل عن طريق شبكات المعلومات الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
2. ناتجة عن النظام، الإجراءات المحددة، تحديد الوظائف؛
3. تحدث بناءً على قرارات مديري المؤسسات، وإجبارية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة؛
4. تقابل الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية، الروابط الوظيفية، وكذا المعلومات القانونية الواجب على إدارة المؤسسة إرسالها إلى ممثلي العمال؛
5. أما الإتصالات غير الرسمية: هي تلك التي لا تنتج عن النصوص التنظيمية للمؤسسة، وإنما تولد من العلاقات الشخصية، وضرورات العمل، كما قد نجد أماكن خاصة داخل المؤسسة أين يلتقي فيها الأفراد لتحقيق حاجاتهم الخاصة، كالمطعم، رواق المكاتب، دورات التكوين الداخلية، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات وهذا ما يؤدي إلى تقوية وتوسيع مجال الإتصال اللارسمي.

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي: "الإتصال الداخلي في المؤسسة"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص.73.

<sup>2</sup> - علي بوليدوي، يحي بشلاغم: "ممارسات الإتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية -"، في: مجلة: معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017، ص.107، 108.

## المطلب الخامس: وظائف الإتصال المؤسسي

من الوظائف الأساسية للإتصال المؤسسي ما يلي<sup>1</sup>:

### 1. التخطيط

الإتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع؛

### 2. التنظيم

حيث تمثل خطوط الإتصال في الهيكلة التنظيمي لكل مؤسسة شرايين حياة التي تمدّها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإراداتها المختلفة؛

### 3. التوجيه

تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز؛

### 4. الرقابة

تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم؛

### 5. التنسيق

هو التوفيق بين الجهود المختلفة التي يلزم أدائها لبلوغ أهداف، وهذا التوفيق يستلزم الاعتماد على نظام ملائم من الإتصال، في الإتصال في مختلف الاتجاهات لإحداث تكامل بين التخصصات والوظائف الملموسة؛

### 6. القيادة

يختص هذا الجزء من العملية المؤسسية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم وكذا تحفيزهم وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتنافس وتتفق مع مجهودات ورغباتهم لتحقيق الأهداف المشتركة؛

### 7. وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتاحة ثم اختيار البديل المناسب، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى

<sup>1</sup> - صابر هادي، بلال ودي: الإتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2021، ص، ص.22، 23.

ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة، ويمكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الإتصال المتبادل)، وبالإتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب السادس: وسائل الإتصال المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

حتى تتم عملية الإتصال داخل التنظيم لابد من توفر وسائل أو طرق تسهل القيام بالإتصال، ومما لاشك فيه أن اختيار الوسيلة المناسبة في هذه العملية يساعد بشكل مباشر على الحصول على إتصال فعال.

### المدخل الأول: وسائل الإتصال المؤسسي

بناء على ما تم عرضه سابقا، اتضح لنا أنه حتى تتم عملية الإتصال داخل التنظيم لابد من توفر وسائل أو طرق تسهل القيام بالإتصال، ومما لاشك فيه أن اختيار الوسيلة المناسبة في هذه العملية يساعد بشكل مباشر على الحصول على إتصال فعال، فتنوع وسائله، إذ تملي علينا أدبيات الإتصال التنظيمي وجود وسيلتين مهمتين هما:

#### أولاً: الوسائل الشفوية

تمتاز الإتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح منها<sup>2</sup>:

#### 1. المقابلة الشخصية

حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة. من عيوبها أن أسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

1- راجح بجشاشي: "أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية"، في: مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص.427.

2- سارة نسامو، زينب قلالي: الإتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا -دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز أدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021/2020، ص.25، 26.

## 2. الإتصال الهاتفي

هذه الوسيلة تصلح لعمليات الإتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الإتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية؛

## 3. المقابلات الجماعية

قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى مشاركة فعاليته لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي. يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحل، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.

### ثانياً: الوسائل الكتابية

يقصد بالإتصالات المكتوبة تلك الإتصالات المدونة والمسجلة، والكتابة تستخدم كوسيلة إثبات قانونية يرجع إليها في وقت الحاجة، "يأخذ الإتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى". وحتى تكون هذه الإتصالات فعالة لابد من توفر جملة من الشروط أهمها: اللغة البسيطة والواضحة، استعمال الخرائط، الرسوم التوضيحية وغيرها. ومن بين وسائل الإتصالات الكتابية ما يلي<sup>1</sup>:

## 1. التعليمات والأوامر

تكون التعليمات والأوامر في الكثير من الأحيان شفوية، كما تكون مكتوبة أحيان أخرى وذلك للرجوع إليها متى اقتضت الضرورة لذلك، وتأتي هذه الأخيرة في شكل مذكرات داخلية، قرارات إدارية مختلفة.

## 2. لوحة الإعلانات

تعتمد الإدارات بصفة عامة على لوحة الإعلانات كوسيلة إتصال لتبليغ العاملين بما بالمعلومات المختلفة حول العمل وتمثل هذه الأخيرة في التعليمات، سياسة المؤسسة، نظامها الداخلي، التوجيهات المختلفة، كما تحتوي أيضاً على المعلومات ذات الطابع التحفيزي للعمال. ونجد بلوحة الإعلانات أيضاً وبصفة دورية تواريخ الاجتماعات العادية والاستثنائية وهدف انعقادها، القوانين واللوائح ومستجدات المؤسسة عموماً. وما يمكن الإشارة إليه أن لوحة الإعلانات واسعة الانتشار داخل

<sup>1</sup> - سليمة العمري، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 119، 120.

المؤسسات على اختلاف نشاطها أو حجمها، وذلك لسهولة إتصال الإدارة بالعاملين بها وما توفره من وقت وجهد، من أجل ذلك تتطلب لوحة الإعلانات أن تكون بأسلوب سهل وواضح ودقيق حتى لا تشوب المعلومات المعلن عليها أي لبس.

### 3. التقارير

تلعب التقارير دورا كبيرا في عملية الإتصال داخل المؤسسة فهي تعد أيضا من وسائل الإتصال الواسعة الاستعمال، بيد أنها بمثابة مرآة عاكسة لما يجري بالمؤسسة ومناخها التنظيمي، وتعد حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وللتقارير مزايا كثيرة أهمها: مساعدة المدراء على تسيير شؤون المؤسسة، خلق التوازن بين مختلف أقسامها.

### 4. جرائد ومجلات المؤسسة

تعنى جرائد ومجلات المؤسسة بنقل المعلومات والأفكار المختلفة للعاملين عبر قنوات الإتصال النازل والتي تسمح للمؤسسة بالتأثير عليهم، سعيا منها لكسب ولاءهم ورفع الروح المعنوية لديهم. ولأن جريدة المؤسسة خاصة بالشؤون الداخلية لها فتوفر للعاملين بما كل ما يهمهم من أمور تنظيمية أو حتى فردية.

### المدخل الثاني: العوامل المؤثرة في الإتصال المؤسسي

إن العملية الإتصالية داخل المؤسسات تواجه العديد من العوامل تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه العوامل حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومنها:

#### أولاً: عوامل نفسية شخصية

عادة ما تنشأ هذه العوامل من البعد البسيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كاخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الإتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة بريقة، عبد الرزاق عريف، مرجع سبق ذكره، ص.220.

### ثانياً: عوامل مادية

وتتعلق مثلاً بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الإتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه<sup>1</sup>.

### ثالثاً: عوامل لغوية وانفعالية

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وأن الرموز في الإتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة والانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل<sup>2</sup>.

### رابعاً: عوامل تنظيمية

وتتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

1. عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات؛
2. عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الإتصال؛
3. التخصص الذي قد يكون عائقاً في الإتصال حيث أن الاختصاص غالباً ما يستخدم لغة معينة وخاصة؛
4. قصور سياسة نظام الإتصالات وكذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها؛
5. التداخل بين الاختصاصات كالاتشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداة؛
6. عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها؛
7. الاعتماد المفرط في استخدام اللجان؛
8. عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها؛
9. القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، لأن المؤسسة تستورد معلوماتها ومصادرها من البيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> - سهيلة بريقة، عبد الرزاق عريف، مرجع سبق ذكره، ص.220.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص.220.

<sup>3</sup> - علاء الدين ناظرية: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.55، 56.

10. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الإتصال وعدم تحقيق الأهداف.

#### خامسا: عوامل بيئية

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها داخل المؤسسة أو خارجها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المؤسسات<sup>1</sup>.

#### المطلب السابع: أشكال الإتصال المؤسسي

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الإتصالات في المؤسسات، إلا أنه من المؤلفون أن تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الإتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المؤسسة. وتزداد مشكلات الإتصالات كلما صعدا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والإتصالات في نفس الوقت الذي تقل إتصالاته الأفقية نظرا لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى. ويصنف الكتاب أشكال أو أنماط الإتصال إلى أربعة أشكال رئيسية هي كالتالي<sup>2</sup>:

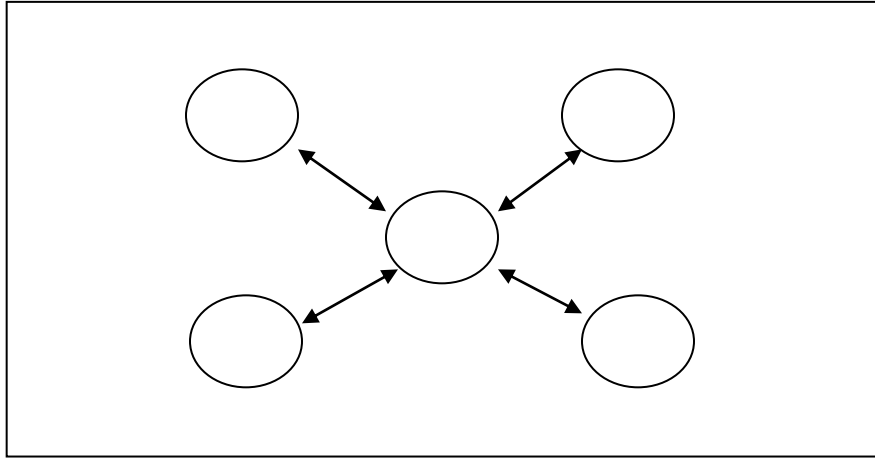
#### أولا: شكل العجلة

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2018، ص.118.

<sup>2</sup> - ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي: ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص-ص.318-320.

الشكل رقم (1-4): يمثل شكل العجلة

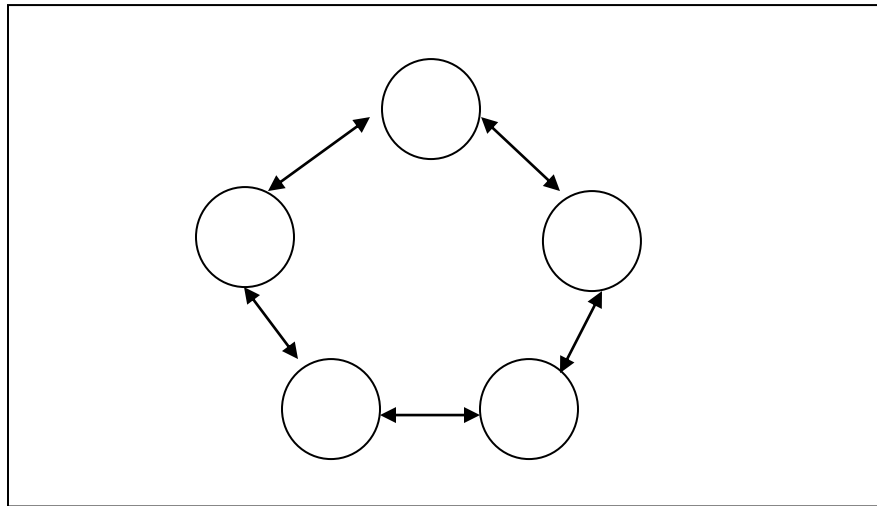


المصدر: مصعب إسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص.25.

ثانياً: شكل الدائرة

وهذا الشكل يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالاً مباشراً.

الشكل رقم (1-5): يمثل شكل الدائرة



المصدر: مصعب إسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص.25.

### ثالثا: شكل السلسلة

وفي هذا الشكل يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

#### الشكل رقم (1-6): يمثل شكل السلسلة

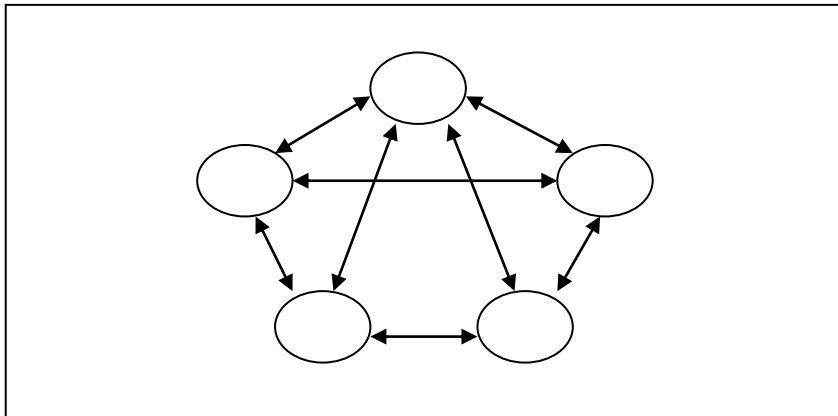


المصدر: كمال العقاب، سامية سامر: "أثر سياسة الإتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة"، في: مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 02، المركز الجامعي الونشري، تسمسيلت، الجزائر، 2017، ص.48.

### رابعا: شكل الكامل المتشابك

في هذا الشكل يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة (الجهاز) الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الإتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

#### الشكل رقم (1-7): يمثل شكل الكامل المتشابك



المصدر: الجودي بن قيط: إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012/2011، ص.78.

### المبحث الثاني: الاغتراب التنظيمي

لعل أفضل بداية للباحث في مشكلة الاغتراب التنظيمي أن يستهل الحديث فيه عن المسار التاريخي لتطور مفهوم الاغتراب على اعتبار أن الاغتراب ظاهرة اجتماعية تتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، ثم نعرض وسنحاول التركيز على أهم المفاهيم المفسرة للاغتراب التنظيمي، كما تقتضي طبيعة هذا الفصل توضيح معالم أبعاد هذه الظاهرة وأنواعها والمراحل المختلفة وصولاً إلى أهم الآثار المترتبة عن وجود الاغتراب ومن ثمة البحث في كيفية مواجهة المشكلة.

وأخيراً، نرى من المناسب البحث في العلاقة بين الإتصال والاغتراب مع التركيز على مقارنة نظرية نجدها قريبة لتفسير موضوع الدراسة وتعكس مدى كفاءتها على تفسير الواقع.

### المطلب الأول: لمحة عن تطور التاريخي للاغتراب التنظيمي

يعد الاغتراب ظاهرة قديمة، وقد لا نبالغ إذا قلنا أنها قديمة قدم الإنسان نفسه، إذ منذ اللحظات الأولى لتكوين التجمعات السكانية صاحبها مجموعة من الأزمات أو المشكلات التي تنتج عنها بعض مظاهر الاغتراب التي عانى منها الفرد.

وكان أول مظهر من مظاهر الاغتراب الذي عرفته البشرية، يعود إلى تلك اللحظة المتعالية التي غربت فيها بنعيمها عن آدم عليه السلام، ونزل الأرض مغتربا عنها وعن المعية الإلهية التي كان يحظى بها قبل عصيان أمر ربه، فتلك هي أول مشاعر الاغتراب.

وإن فهم المعاني المختلفة لمفهوم الاغتراب يقتضي منا مراجعة تاريخية لعلاقته بالتاريخ الفكري، ويتطلب ذلك بدوره الربط بين التعريفات المختلفة والفترات التاريخية، ولقد كان لكلمة "اغتراب" تاريخ قديم انطلقاً من الفكر الديني المسيحي والإسلامي، وقد تعددت استخدامات هذه الكلمة في العصور الوسطى ما بين قانونية ونفس اجتماعية.

ويمكن تحديد ظهور مصطلح الاغتراب وتطوره إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة ما قبل "هيجل" والمرحلة الهيجلية ومرحلة ما بعد هيجل، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة للتناول الهيجلي للاغتراب ليس في الفلسفة فحسب بل في باقي العلوم الاجتماعية والإنسانية ومن ثم ينبغي العودة إليه في كل محاولة لدراسة هذا المفهوم.

### أولاً: الاغتراب عند السابقين والمعاصرين لهيجل

لعل من أبرز السابقين في البحث في مفهوم الاغتراب واستخداماته نجد أصحاب نظرية العقد الاجتماعي، فيرى جورتس أن الاغتراب مرتبط بالسلطة الحاكمة لشخص أو لحق تعين أفعال شخص متماثلة مع حقوق الملكية. ويضيف جورتس أن فهم الاغتراب بهذه الصورة يمدنا بالأساس التبريري للسلطة السياسية، ومن ثمة يرى قيام السلطة السياسية عندما تتخلى جماعة عن الحق غير المشروط لتعيين فعلها الخاص، وإنتقال سلطة حكمهم لإنسان واحد.

واستخدم لوك مصطلح إعادة التعيين والمخالصة، بحيث يكون التنازل عن الحق أكثر من الاغتراب عنه، في حين أبانت اهتمامات روسو على الصورة الايجابية للاغتراب، وتمثلت في أن الفرد عندما يقرر الخضوع والتنازل للمجتمع فهو ينتفع كثيراً جراء هذا الخضوع أكثر ما يفقده.

ومن بين المعاصرين لهيجل نجد المفكر الألماني شيلر الذي تحدث عن الإنسان الحديث وما يعاينه من غربة وانفصال وظروف لا إنسانية<sup>1</sup>.

### ثانياً: الاغتراب عند هيجل

يعتبر مؤلف "كتابات الشباب اللاهوتية" البدايات الأولى في دراسة الاغتراب بالنسبة لهيجل، مركزاً فيه مفهومين أساسيين وهما الحرية والاعتراب؛ فيرى هيجل أن الحرية هي إمتلاك الإنسان لذاته إتملاً كما تاماً، في حين أن الاغتراب ورد نقيضاً للحرية، بمعنى آخر الانفصال عن الذات والأفعال وعن الآخرين.

اقترب هيجل في مؤلفه "فلسفة الواقع" من مفهوم الاغتراب، بعد أن درس الاغتراب في العمل بجانبه السلبي والايجابي. ففي الجانب الأول يرى أن الإنسان أصبح تابع للآلة، فسمحت بزي اداة الإنتاج، وما تبعه معاناة الإنسان في ظل التطور السريع للمجتمعات الصناعية. أما الجانب الثاني فتمثل في أن الإنسان يحقق ذاته من خلال ما يقدمه من عمل، وبالتالي فهو يقفز عن الذات المتفردة، ليحقق وجوده الكلي أو من خلال للآخرين.

حاول هيجل من خلال مؤلفه "ظاهريات الروح" أن يقدم مفهوماً آخراً للاغتراب باهتمامه بالتطور المنطقي الباطني في تاريخ البشرية عبر حقبات زمنية مختلفة، تبدأ بالدولة اليونانية القديمة وبعد انهيارها، تأتي العصور الوسطى، عصر النهضة، ثم عصر التنوير، وبعد ذلك الثورة الفرنسية.

<sup>1</sup> - شريفة معدن، سليمة العمري: "الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، 2018، ص، ص. 276، 277.

وما يقابل هذه الفترات السابقة الذكر، هناك تطور على مستوى الإنسان "وهي كما سماها هيجل أشكال الروح الثلاثة: الروح المباشرة، الروح المغتربة عن ذاته، والروح المتيقن من ذاته".

وأراد هيجل توضيح أفكاره حول الاغتراب بشيء من الإيجابية، ويرتبط مفهوم الثقافة عند هيجل ارتباطا وثيقا بالاغتراب باعتبارها مرحلة التناقض والصراع بين حياة الذات المباشرة من جهة، وبين وعيها بغربة وجودها من جهة أخرى. فيمكن للثقافة أن تجعل من العبد سييدا أي التخلص من العبودية وأغلالها، وبالثقافة تنتقل الذات من ذات غير واعية بوجودها إلى الذات كموضوعا بذاته، كما ذكره هيجل بالتخارج<sup>1</sup>.

### ثالثا: الاغتراب بعد هيجل

تعتبر أفكار هيجل نقطة انطلاق لمفكرين آخرين لدراسة الاغتراب، ولقد ربط فيورباخ دراسته للاغتراب بنقده للدين، ولاغتراب عنده هو فقدان الإنسان لوجوده الحقيقي، ويؤكد فيورباخ أن الاغتراب الديني أساس كل اغتراب مهما كان نوعه، فإذا كان الاغتراب هو تحول "الأنا" إلى "آخر" غريب، فإن هذا التحول يحدث أساسا في تحول الإنسان إلى الله قبل أن يتحول الإنسان إلى عمل أو نظام أو إلى مؤسسة، أو مذهب، إن الدين هو كموجود آخر فالوجود الإلهي ليس إلا ماهية الإنسان مستقلة عن حدود الإنسان الفردي الواقعي.

أما دراسة كارل ماكس لموضوع الاغتراب كانت ذات خلفية اقتصادية ثم تحولت فيما بعد إلى البحث في الواقع الاجتماعي الصعب الذي يعيشه العمال، في ظل الظروف التي خلفتها الثورة الصناعية، وقسم ماركس الاغتراب إلى ثلاثة أنواع وهي: اغتراب عن الذات، وعن الناس، ثم الطبيعة، ولقد أوضح ماركس أن الرأسمالية تسهم في اغتراب الإنسان عن النشاط الذي يقوم به ثم يتحول نتاج العمل إلى شيء مغترب عنه.

وجاءت وجهة نظر الوجوديين حول الاغتراب ملخصة في رأيين هما<sup>2</sup>:

1. الرأي الأول: ذكره كيركيجارد في كتابه "العصر الحالي" سنة 1846، حيث قال: "الإنسان الحديث يضحى بحريته في مقابل الطمأنينة الزائفة للجمهور، فإنه يفقد ذاته كإنسان ويصبح الفرد الذي لم يعد ينتمي إلى الله، أو إلى ذاته أو إلى فئة أو إلى علمه...، إنه يعي فقط أنه ينتمي إلى تجريد يخضع له فكريا؛"

<sup>1</sup> - سليمة العمري: دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018، ص، ص.133، 134.

<sup>2</sup> - شريفة معدن، سليمة العمري، مرجع سبق ذكره، ص، ص.277، 278.

2. الرأي الثاني: ورد عن هيدجر في كتابه "الوجود والزمان" سنة 1927 في قوله: "يقضي الإنسان على وجوده الأصيل ويتنازل عن حريته وتفردته، ويصبح مجرد شيء بين أشياء، وموضوع بين موضوعات، وفي هذا إهدار كامل لقيمة وحقيقة الإنسان".

### المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب التنظيمي

تعتبر ظاهرة الاغتراب التنظيمي وما يرتبط بها من متغيرات نفسية، إحدى جوانب الإنسان المعاصر، وقد حظي هذا المفهوم لاهتمام العديد من المفكرين والعلماء، كما كان له قدرا من التنوع والاختلاف، نتيجة لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها إليه، ومن هنا كان الاغتراب التنظيمي في أبسط معانيه هو شعور العاملين بمؤسسة ما بأن هذه المؤسسة التي يعملون لديها لم تعد المكان المناسب للاستمرار بها، ويعود ذلك لأسباب تعود للمؤسسة أكثر منها بالموظفين، ومن هذا المنطق سنحاول التطرق إلى تعريفات مختلفة للاغتراب التنظيمي.

عرف *kanungo* الاغتراب التنظيمي على أنه: "شعور الفرد بالغبطة والضياع، والوحدة، عدم الانتماء، فقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان، رفض القيم والمعايير"<sup>1</sup>.

ويعرف *Gregory Lee Carter* الاغتراب التنظيمي على أنه: "ضعف العلاقة بين الفرد ووظيفته، ومستوى الاندماج فكريا أو نفسيا أو مهنيا"<sup>2</sup>.

كما يعرف الاغتراب التنظيمي على أنه: "شعور العاملين بمؤسسة ما بأن هذه المؤسسة التي ينتمون إليها لم تعد المكان المناسب للاستمرار بها، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر ما تتعلق بالموظفين، وهذا في حد ذاته توجه خطير يمس علاقة انتماء وولاء الموظف للمؤسسة، ويترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل من الطرفين"<sup>3</sup>.

ويعرف الاغتراب التنظيمي أيضا على أنه: "شعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل، أو هو محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال السلوكي، أي التفاعل بين شخصية الفرد أو حالته النفسية والفسولوجية

<sup>1</sup> - جيلاني حامدي: "قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد ولاية الجلفة"، في: مجلة: المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص.513.

<sup>2</sup> - جيلاني حامدي، طارق هرشي: "مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة"، في: مجلة: المؤسسة، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2022، ص.79.

<sup>3</sup> - نصيرة لمن: "الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات"، في: مجلة: الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 6، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص.157.

وبين المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة كصراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، مما ينعكس على مشاعره وأحاسيسه وتصرفاته"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: "شعور المغترب بأنه عبدا لعمله وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج، وقد يرجع ذلك إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور، إضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة والقيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات"<sup>2</sup>.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل.

### المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب التنظيمي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقا بينهم على العديد من مظاهره وأبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم وإخضاعه للقياس، ويمكن الإشارة إلى أن هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولا: العجز (Lessness Power)

يقصد بالعجز افتقاد الموظف القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به، وتأثيره في المؤسسة التي يعمل فيها حيث يتوقع في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، ويحدث العجز عندما يشعر الموظف بأنه مجرد شيء يتم السيطرة عليه والتحكم فيه من قبل الآخرين أو نظام تقني ولا يمكنه تغيير وضعيته فيرى نفسه مشتركا في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صورية زاوي، سهام موسى: "أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب التنظيمي، في: مجلة: اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص. 571، 572.

<sup>2</sup> - رشيد سعاده: "الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية"، في: مجلة: الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص. 858.

<sup>3</sup> - كوثر مرابط، جوهرة أظفي: "العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي"، في: مجلة: آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص. 546.

### ثانياً: اللا معنى (Lessness Meaning)

ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية. ويعبر اللا معنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللا معنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها. وكشفت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي لفقدان المعنى عن ظهور هذا البعد وتزايد الميل نحو اللا معنى في ظروف التصنيع الحديث وانتشار النسق البيروقراطي وتزايد العقلانية الوظيفية، والواقع أن هذا البعد مرتبط اشد الارتباط ببعد سلب المعرفة واللا معيارية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: اللا معيارية (Lessness Norma)

هي فقدان المعيار، وغياب نسق منظم للمعايير الاجتماعية، أي أن أشكال السلوك التي أصبحت مرفوضة اجتماعياً غدت مقبولة، تؤدي إلى مغايرة معايير الدين والقانون والعرف وعدم مسايرتها، ويقصد بها عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالاغتراب نظراً لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة. وتشير إلى خروج الأفراد عن المعايير التي تضبط سلوكه وتجعله يحقق أهدافه وذلك لفقدان المعايير لقوة القهر والإلزام على الأفراد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأن الإنسان في حاجة لها لإنجاز أهدافه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات -دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص.26.

<sup>2</sup> - محمد زعيلق: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي وأثرهما على الأداء التربوي -دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي بالأغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس لعمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد وهران2، وهران، الجزائر، 2021/2020، ص.60.

#### رابعاً: العزلة الاجتماعية (Solation Social)

يشير الباحثون إلى ان الموظفين المعزولين اجتماعيا لا يحصلون على الدعم والمساندة سواء من قبل زملائهم أو من قبل مشرفيهم، وعليه لا يحظى مثل هؤلاء الموظفين بالقبول اجتماعيا في مكان العمل، ويرون أن لديهم نقص في التكامل مع زملائهم في العمل أو المهنة، أو المؤسسة التي يعملون فيها وبالطبع فإن المؤسسات لا تقوم بتوزيع النفوذ الشخصي أو السلطة التنظيمية، على جميع الموظفين بالتساوي، كما أنها لا تولد أنماط التفاعل الاجتماعي على قدم المساواة والتكافؤ بين أعضائها. ومن هنا فإن مدى الحرية التي يتمتع بها الموظف في التفاعل اجتماعيا مع الأعضاء الآخرين يؤثر على قدرته في التأثير على نشاط وفاعلية المجموعة<sup>1</sup>.

العزلة في مكان العمل هي البناء النفسي الذي يحدد العزل التصوري المدرك من قبل الموظف عن المؤسسة وعن زملاء العمل. كما هو الحال بالنسبة للبعد الرئيسي الأول للاغتراب التنظيمي -وهو العجز والذي سبق الحديث عنه أعلاه-، فإن العزلة في مكان العمل لها بعدان فرعيان وهما<sup>2</sup>:

1. عزلة المؤسسة: وتشير إلى مقدار ما يقدمه المشرفون وما تقدمه المؤسسة من دعم ومساندة للموظفين، وكيفية مراعاة المؤسسة لمساهمات الموظفين؛

2. عزلة زملاء العمل: وتعني مدى العزلة التي يشعر بها الموظف عن الزملاء وعن غيرهم من الموظفين.

#### خامساً: الاغتراب عن الذات (Self Aliénation)

هذا النوع من الاغتراب يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها أي أنه يخلق ذاتا غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد وبكل تناقضاته مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية للفرد، بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكاناته وهذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته ويفقد صلته الحقيقية بذاته وقد يرفض كل ما يحيط به وكذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هم قائم حوله<sup>3</sup>.

1- أمين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر: "العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي -دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي-"، في: مجلة: اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص، ص.704، 705.

2- المرجع نفسه، ص.705.

3- رنا ناصر: "أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي"، في: مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، معهد الإدارة، الرصافة، العراق، 2013، ص.252.

إن التقليل من الشعور بالاغتراب التنظيمي، يتطلب من الإدارة توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم لتنمية هوية تنظيمية قوية، من خلال تفعيل عوامل البيئة الداخلية بجميع مكوناتها، من قيادة ديمقراطية مشاركة، والتقليل من اللامركزية، وتفعيل عملية التواصل بين العاملين والإدارة. مما يؤدي إلى التقليل من حالات التوتر وتوفير الرضا والانتماء وتحقيق الاستقرار.

#### المطلب الرابع: أنواع ومصادر الاغتراب التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أنواع الاغتراب التنظيمي ومصادره.

#### المدخل الأول: أنواع الاغتراب التنظيمي

إن تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية في تطور المؤسسة، والعاملين بها، ولتحقيق هذا التفاعل لا بد من التعرف على بعض المتغيرات، وطرق التحكم بها، وضبطها من وجهة النظر التنظيمية، وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية، فمن وجهة النظر هذه يمكن تصنيفه إلى نوعين<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاغتراب الشخصي

ويعتبر شعور الفرد بأن هناك اختلاف، أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات، وأفعال، وبين شخصيته الحقيقية كما يذكر (المغربي)؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصبح مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض إلى عدم التوازن بين ذاتيته، وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

#### ثانياً: الإغتراب الاجتماعي

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء أو أصدقاء أو الأسرة... الخ، ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة، فيما بين العاملين وبين الإدارة، وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضا إلى منهجية

<sup>1</sup> - عبد الله سعيد محمود عودة: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص. 43، 44.

التفكير المواكبة للتطور الإقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات، والأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى، ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور البيئة.

### المدخل الثاني: مصادر الاغتراب التنظيمي

تناول العديد من الباحثين المهتمين بدراسة الاغتراب التنظيمي ومصادر الاغتراب التنظيمي والعزلة الوظيفية، وقد تنوعت هذه المصادر على مستوى المؤسسة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مصادر تعود إلى الفرد

إن من المصادر التي تعود على المستوى الفردي مثل الخوف، وعدم الأمن الوظيفي، وعدم مصداقية توقعات الفرد، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ، وسوء التوافق والتكيف، وضعف مقومات القيادة وغياب الهوية المهنية.

#### ثانياً: مصادر تعود إلى المؤسسة

هناك مصادر أخرى تعود إلى المؤسسة، كتنامي استخدام التقنية، والخلل في تقارير كفاية الأداء وضعف الفعالية الإدارية، والشعور بتناقض الأدوار، وسعة حجم المؤسسة، وضعف مستوى التدريب.

### المطلب الخامس: مراحل الاغتراب التنظيمي

تمر ظاهرة الاغتراب التنظيمي بثلاثة مراحل، بحيث كل مرحلة يزداد تطورها عن المرحلة التي تسبقها وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية ويؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ودفع حدتها وهذه المراحل هي:

#### أولاً: مرحلة الاغتراب النفسي

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، بل أصبح يسودها نوع من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يمثلها لديهم مواقف سلبية تجاهه، وأنه لم يعد له نفس الأهمية الوظيفية والمكانة الاجتماعية فيها، أي أنه قد دخل دائرة النسيان والإهمال في عمله وهنا فإن الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة ويتبين له بأن كل ما يعاينه من مشاكل وصعوبات إنما سببها المؤسسة نفسها لعدم الاهتمام به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رزان فايز محمد عواد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، ص. 15، 16.

<sup>2</sup> - كوثر مرابط، جوهرة أقطي: "العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية -"، في: مجلة: آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص. 546.

### ثانيا: مرحلة الإغتراب الذهني

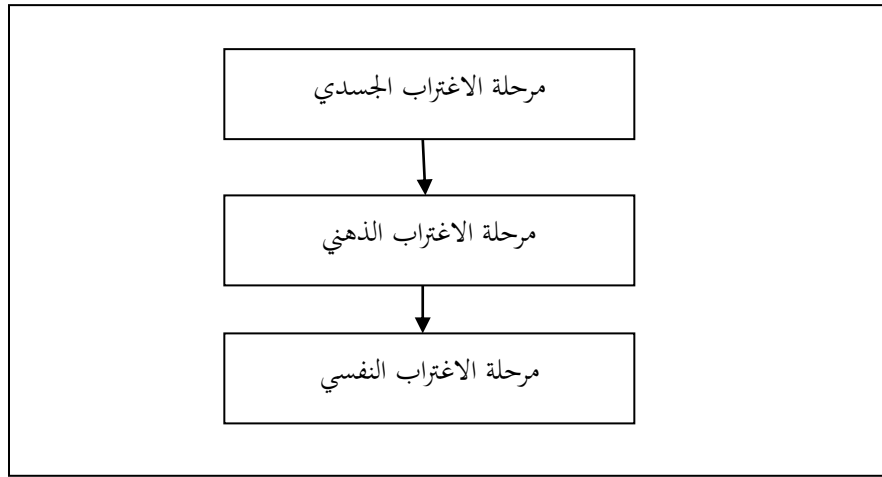
وهي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب وتكثر أخطاء الأداء التنظيمي إلى حد ملحوظ وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب أن يعطى العامل مبررا للابتعاد عن المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: مرحلة الاغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب التنظيمي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب بدون مبرر، التأخر عن أوقات العمل الرسمية، تكثر الاستقالات، وتصبح الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرين القدرة على السيطرة على الموقف<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-8): يمثل مراحل الاغتراب الوظيفي



المصدر: زياد فهد شذود: أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي لشركات الإتصالات الخليوية العاملة في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2021، ص.10.

<sup>1</sup> - حياة سرير الحرتسي، كريمة رجي: "تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي -دراسة تحليلية -"، في: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة البليدة2، البليدة، الجزائر، 2020، ص.270.

<sup>2</sup> - جيلاني حامدي، مرجع سبق ذكره، ص.515.

## المطلب السادس: آثار الاغتراب التنظيمي

لما يكون الفرد عاجزا ويعي في علاقاته وتفاعلاته بالآخرين قد يقبل بهذا الوضع مضطرا ويتعايش معه لكن قد يقوى على تحمله فيبحث عن سبيل ليخرج بمختلف الطرق من الوضع الذي يعيشه من خلال خيارات سلوكية بديلة يمكن اختصارها في ثلاث مظاهر<sup>1</sup>:

### أولاً: الانسحاب واللا مواجهة

بعد تأكد الفرد من عدم قدرته على التعايش من اغترابه والاستمرار في علاقاته مع المؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل ضمنها. حينها يدرك أنه لا يقوى على تغيير وتعديل الواقع، فيحاول الانسحاب أو الهروب منه بحثا عن سبيل وفرصة أخرى للتخلص من وضعه المعاش. وغالبا ما يتم هذا الانسحاب بعدة أشكال حسب الظروف والأوضاع التي قد تساعده على الخلاص من واقعه ولو شكليا. وتحت وطأة هذا الوضع قد يجد المغترب أشكالا يرى عدة يرى فيها مخرجا لذلك كالانفصال عن المؤسسة نظرا لخيبة الأمل التي يصاب بها الفرد نتيجة محاولاته المتجددة واليائسة لتغيير وضعه. وكطريقة انسحابية أخرى قد يغرق الفرد في الأوهام أو يتحول إلى التشرنق والانغماس في نشاطات التسلية التي قد تنسيه هذه المعاناة. أو يلجأ إلى التسامي بالإبداع في مجالات مختلفة، أو التعلق بالعودة إلى الماضي، وغيرها من الوسائل والطرق الانسحابية التي يتخذها الفرد ليضع حدا لتلك العلاقات التي تجعل منه فردا عاجزا، إلا أنه قد يكتشف البعض أن الانسحاب لا يشكل حلا مجديا لهذه الأوضاع، بل يضعه موضع ازدراء باعتباره يمثل نوعا من اليأس والتشاؤم والفشل في تغيير الواقع، لكن يبقى الانسحاب لدى البعض خيارا يلجؤون إليه كآلية هروب من الواقع غير المرغوب فيه.

### ثانياً: الخضوع والرضوخ والاستسلام

يظهر هذا السلوك لدى العاملين لتخفيف وطأة معاناة لاغتراب والتكيف مع الواقع المر. ويستخدم الفرد هذا النوع من السلوك كطريقة للتعايش مع الوضع بطريقة ضمنية والتطلع إلى حالة التغيير وتعديل هذا الوضع. ويشكل الرضوخ خيارا بفعل اليأس والضعف والتمسك بقيم الصبر. وقد يتخذ سلوك الخضوع مظهرا وأشكالا مثل التملق والمجاملة والتجنب والتوسيع والتنازل والمساومة، وقد تؤدي هذه الأشكال في الأخير إلى الانسجام بدلا من الرفض والتنافر. ولكن يبقى الخضوع خيارا وحلا مؤقتا في انتظار تغير الظروف لأنه يحمل معه (الخضوع) الإحساس بالظلم والمهانة والاستياء، كما أن الخضوع

<sup>1</sup> - يوسف سيفي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب التنظيمي -دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2019/2018، ص-ص.114-116.

يعتبر شكلا صعب الممارسة حسب ما أشار إليه علماء النفس والاجتماع بالتنافر الإدراكي، فنادرا ما يتمكن الفرد من الجمع بين إحساسين أو فكرتين متناقضتين حول نفسه دون أن يخلق لديه دافع قوي لحل وتجاوز هذا التناقض وإقامة التوازن المناسب. وعادة ما يكون السلوك الخضوعي عملية تسويقية لا واعية لصعوبة الوضع المعاش، وفي حقيقة الأمر لا يشكل الرضوخ حلا للإغتراب وتجاوزا له، بل يعمل على تثبيت الواقع.

### ثالثا: التمرد والعمل على التغيير

يتخذ الفرد السلوك التمردى أو العمل على تغيير الوضع المشحون بشتى مظاهر الاغتراب والسخط والعمل على تجاوز هذه القيود. ويتم هذا السلوك من خلال نشاطات تهدف إلى تعديل وتغيير الوضع المعاش بإصلاح الجوانب غير المناسبة، أو تغيير وإصلاح جذري عن طريق حركات اجتماعية تعمل على استبدال الوضع والنظام بنظام آخر يعتمد على أفكار إصلاحية. غير أن التمرد أو العمل على التغيير قد لا يكون حلاً إلا إذا استند على دعائم كالانضمام إلى حركات ونقابات مهنية واجتماعية ينشط ضمنها في سبيل تغيير الوضع من حالة الاغتراب إلى وضع يساهم ويساعد على التكيف والتعاون والاندماج، ويقوم على أسس العدالة وإبداء الرأي، وبذلك يمكن تجاوز قيود الاغتراب الذي يولد في نفسية الفرد حاجة ماسة إلى البحث عن ماهية جديدة لكي يتبناها وهوية جديدة ينتسب إليها لكي يعيش واقعا غير الذي كان يعيشه.

### المطلب السابع: دراسة العلاقة بين الإتصال والاعتراب الوظيفي

تلعب الإتصالات المؤسسية الجيدة الفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات وفي تسيير أمور العمل اليومية باعتبارها الإطار المنظم الذي يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة من خلال توصيل الآراء والأفكار والمعلومات، والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين، وفي التأثير على وسلوكاتهم، وموافقهم نحو توجه معين قد يكون بالإيجاب أو بالسلب، وعلى هذا سنقوم في هذا المطلب ببيان دور الإتصال الداخلي في الحد من الاغتراب الوظيفي من خلال عنصرين، الأول عن دور الإتصال المؤسسي في تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين والذي يندرج ضمنه الإتصال المؤسسي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري والثاني حول سبل مواجهة الاغتراب الوظيفي وهي كالتالي: تحقيق الانتماء للمؤسسة، معالجة الجمود الوظيفي، الارتباط الوظيفي، زيادة الرضا الوظيفي، تصميم نموذج استقصاء رضا، الرضا عن العمل وأخيرا تفعيل الإتصال والعلاقات الشخصية.

## المدخل الأول: دور الإتصال المؤسسي في تفعيل العلاقة بين الإدارة والعمالين

يتطلب العمل بين كل من المديرين والمشرفين وممثلي العاملين برامج لتسهيل الإتصالات الفاعلة بين هذه الأطراف الثلاثة.

فمن الضروري تصميم قنوات الإتصال لضمان نقل الحقائق والمشاعر، ومن أهم برامج تسهيل الإتصالات في المؤسسات المعاصرة ما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: برامج نشر المعلومات

تعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة إذ تعتمد المنظمات على معرفة العاملين في عملهم عند إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لذلك فإن نشر المعلومات إلى عموم المنظمة من الضروريات الجوهرية في توفير الخدمات والمنتجات للزبائن بمستويات عالية من الجودة.

كما أن نقل المعلومات يساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة ويشعرهم بأهميتهم من خلال السيطرة والتمكن من أداء وظائفهم.

### ثانياً: برامج التغذية المرجعية

تصمم هذه البرامج لغرض تحسين العلاقة بين الإدارة والعمالين من خلال إعطاء فرصة للعاملين لصناعة القرارات وصياغة السياسات التنظيمية وضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة حول الشكاوي والتظلمات الصادرة من العاملين، ومن بين أهم البرامج المستخدمة: برامج استقصاء اتجاهات العاملين.

كما أن بعض المنظمات تعتمد على بعض الإجراءات الخاصة بتمييز قرارات الإدارة ومن بين هذه القرارات:

1. قرارات توزيع المهام الإضافية بين العاملين؛

2. القرارات الخاصة بالإجراءات الأمنية والسلامة المهنية؛

3. زيادة حجم المدفوعات المستحقة؛

4. تحديد معايير وأسس تقويم الأداء؛

5. قرارات توزيع المهام الإضافية بين العاملين؛

<sup>1</sup> - لمياء بوخلوط، أحلام لقات: الاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي لعمال المؤسسة الإستشفائية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2017، ص، ص.90، 91.

6. القرارات الخاصة بالإجراءات الأمنية والسلامة المهنية؛

7. زيادة حجم المدفوعات المستحقة؛

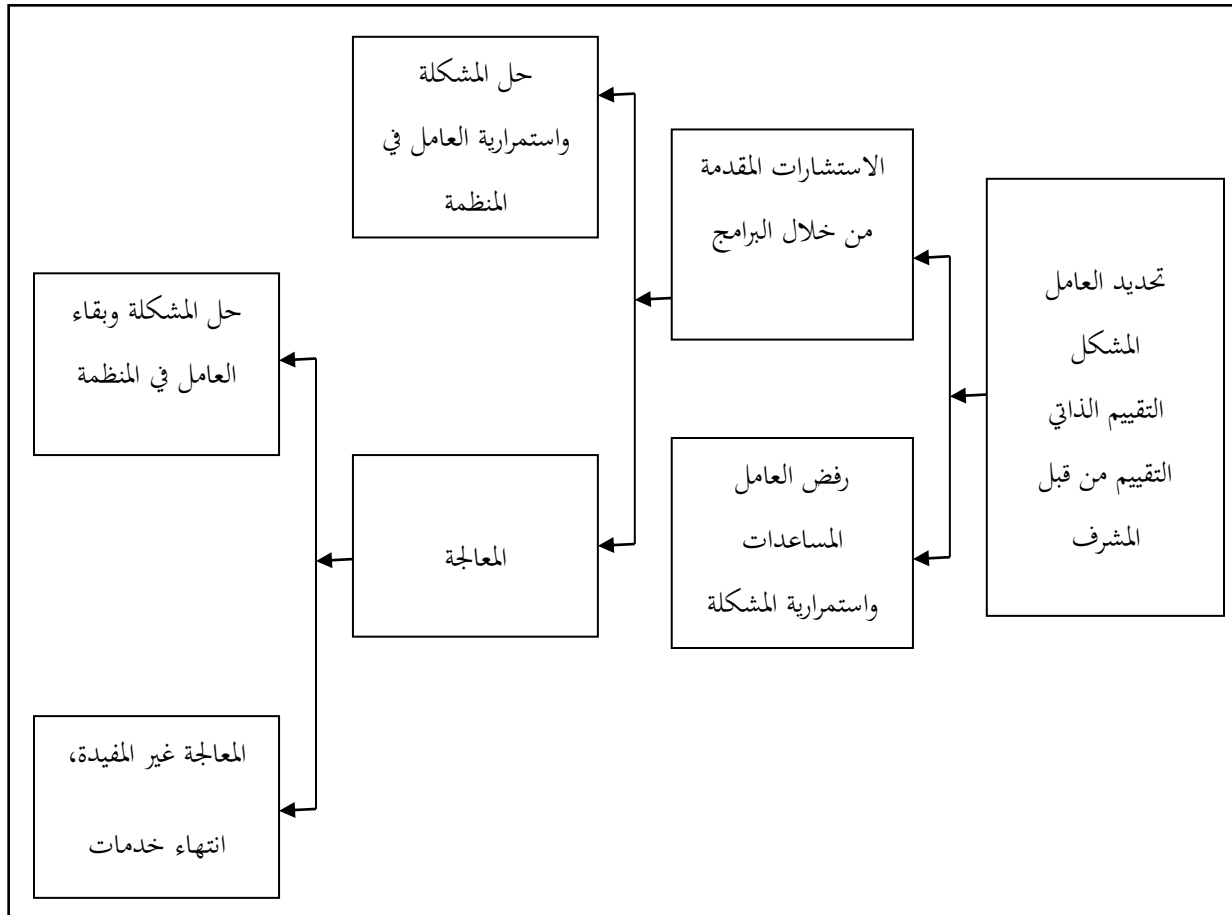
8. تحديد معايير وأسس تقويم الأداء.

ثالثاً: برامج مساعدة العاملين

تساعد البرامج على العاملين على التكيف مع المشاكل التي تواجههم وبصورة خاصة تلك المشاكل التي تؤثر على

أدائهم الوظيفي كالمشاكل العائلية والاجتماعية.

الشكل رقم (1-9): يمثل إجراءات برنامج مساعدة العاملين



المصدر: لمياء بوخلوط، أحلام لقاط: الإتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي لعمال المؤسسة الإستشفائية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017/2016، ص.92.

#### رابعاً: برامج تمييز العاملين

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العاملين فيها لابد أن تركز ليس فقط على حل مشاكلهم، وإنما الاستجابة السريعة والفعالة لحاجاتهم العليا، فالعاملون المتميزون يرغبون في تمييز جهودهم ومنحهم الفرصة للمشاركة بأفكارهم لتحسين العمل والمنظمة لذا فإن برنامج التمييز من بين البرامج التي تعني باقتراحات العاملين وتضعها في خدمة المنظمة والتطوير التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لمياء بوخلوط، أحلام لقاط، مرجع سبق ذكره، ص.92.

## المدخل الثاني: الإتصال الداخلي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري

إن الإتصالات الجيدة والفعالة تساهم في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، وخلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المؤسسة، أيضا تشجيع العاملين على تحمل المزيد من المسؤولية، وزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة وإحساسهم بأهميتهم وباهتمام المؤسسة بهم، وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والتي تعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي وما يتبع ذلك من تحقيق النتائج بأفضل السبل وأقل التكاليف.

### أولا: الإتصال الداخلي الفعال وعناصره

إن عملية الإتصال الفعال تعد إحدى الدعائم الأساسية للمؤسسة لا بد من الرفع من كفاءتها، ولن يحدث ذلك إلا من خلال استخدام بعض المهارات التي تعتبر من العناصر الأساسية للإتصال المؤسسي الفعال ومنه<sup>1</sup>:

#### 1. مهارات الإصغاء والاستماع

إذا كنت متحدثا جيدا فلا بد أن تكون لديك في ذات الوقت القدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخريين في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث والقدرة على الإصغاء؛

#### 2. مهارات التحدث والإقناع

نعني بها مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين، وحتى يكون الحديث مؤثرا لا بد من تضافر كل من العقل والعين والأذن واللسان وفي صياغة ما نقول، وهناك ثلاث عناصر تتضمن قوة تأثير الحديث تتمثل في:

أ. معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه من جمع المعلومات الضرورية قبل الشروع في الحديث؛

ب. لا يكفي أن تكون على معرفة بالموضوع فقط، بل يجب أن يكون لدى المستمع نوعا من الحماس في نقل وتبادل الأفكار، الذي يولد الإقبال على الحديث والإصغاء؛

ت. أن يكون موضوعيا، بمعنى التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر.

<sup>1</sup> - حياة بلحجار: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة - دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولوج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص. 98، 99.

### 3. مهارة فن التعامل

برزت مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الاجتماعي في المؤسسة بكل أبعاده من خلال القدرة على إدارة الأفراد. و فن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن، من خلال المرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر.

### 4. مهارة قيادة الأفراد من خلال الإتصال

الرئيس هو صورة الجماعة ورمزها والمسؤول عنها والناطق بلسانها، وقوة الرئيس تتمثل في مجموعة من القدرات منها القدرة على إدارة الأفراد وتحفيزهم والقدرة على الإتصال.

### 5. مهارة إدارة الجماعات

تعتبر إدارة الجماعات إحدى مهارات الإتصال في المؤسسة وتتمثل في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشته ودراسة موضوع ما.

### ثانياً: مظاهر تأثير الإتصال المؤسسي الفعال على أداء العنصر البشري

من مظاهر تأثير الإتصال المؤسسي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

#### 1. الإتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين

لعل الإتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التصرف على رغبات للأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق منها: المقابلات، الاجتماعات، والتقارير، والشكاوي...إلخ.

كما يمكن للإتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حياة بلحجار، مرجع سبق ذكره، ص. 101

## 2. الإتصال كوسيلة لإدماج العاملين

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن وينال رضا العاملين، ويتحقق هذا من خلال توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى عن طريق إشراكهم في الآراء، والقرارات المتعلقة بالمؤسسة وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الإتصال مفتوحة.

## 3. الإتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة

تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تديني، أو ضعف الأداء، ويكون هنا للإتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار. كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالاستجابات، سير الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة<sup>1</sup>.

## 4. الإتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين

تتأثر وتؤثر العملية الإتصالية من حيث وضوحها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الإتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حياة بلحجار، مرجع سبق ذكره، ص. 101

<sup>2</sup> - لمياء بوخلوط، أحلام لقاط، مرجع سبق ذكره، ص. 95.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن نشاط المؤسسة يتوقف على سلامة ونشاط إتصالها المؤسساتي وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف المؤسساتية إشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الإتصال بفاعلية ونجاح، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الإتصال، ثم تقصي مشكلات الإتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال، والقيام بتقويم النتائج.

كما أن ظاهرة الاغتراب التنظيمي حالة عامة من الاضطراب واليأس والإحساس بالعجز والانفصال عن الذات وعن الآخرين، يتوجب على كل الجهود في مختلف مجالات التنمية والرعاية والتأهيل، بل في كل مجال يتواجد فيه الإنسان يجب أن تعمل على القضاء على العوامل المسببة للاغتراب، إذ لا بد من توفير جو من الألفة بين المتعاملين في المؤسسة الواحدة سواء الاستثمارية أو الخدمائية وعلى القائمين على تسيير شؤون الآخرين ان يراعوا أساليب القيادة الأنجح في مواجهة الاغتراب. ومن خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى:

- للاتصال المؤسساتي أهمية بالغة وله دور فعال في التخفيف من حدة الاغتراب لدى العامل بالمؤسسة؛
- الممارسة الفعالة للاتصال وتنوع اتجاهاته تؤدي لا محالة إلى القضاء على بعض المشكلات التي يعاني منها العامل ومن أبرزها مشكلة الاغتراب الوظيفي.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف

## تمهيد الفصل الثاني

في هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف وذلك من خلال تتبعنا لواقع الإتصال التنظيمي في هذه المؤسسة وتأثيره على الاغتراب التنظيمي.

ولتحقيق هدف هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم الشركة محل الدراسة من حيث تعريفها، مهامها، ودراسة الهيكل التنظيمي. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لمعرفة منهجية الدراسة، أما المبحث الأخير فكان تحت تحليل النتائج وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات. سنتطرق في هذا المبحث إلى مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وكالة الطارف وهيكلها التنظيمي إضافة إلى أهم الوظائف التي تقدمها المؤسسة.

### المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز

قبل التعرض إلى التعريف بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف ارتأينا تقديم لمحة عن الشركة الأم، وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

#### أولاً: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947م وذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف أبار البترول تحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية وبعد الاستقلال مباشرة أولت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأميم الاقتصاد الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأميم خصصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت بالتأميم الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ، حيث تم تأميم كل الأنابيب والمتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، ففي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تطور المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية

مرت المؤسسة الوطنية لسونلغاز بعدة مراحل أبرزها:

1. سنة 1947 و بمرسوم 5 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر"<sup>2</sup>.
2. من سنة 1962-1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الوطن.

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 5969 المؤرخ في 26 جويلية 1969، والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، الوارد في الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 1 أوت 1969.

<sup>2</sup> - المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 5 جوان 1047، المتضمن لإنشاء الكهرباء والغاز في الجزائر.

3. سنة 1969 بمقتضى الأمر 59-69 الموافق لتاريخ 28-07-1969 تم حل المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر) تحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".
4. سنة 1983 أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
5. سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14 ديسمبر 1991، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى مؤسسة "ذات طابع صناعي وتجاري".
6. سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة قنوات وفي 5 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش. ذ. أ".
7. سنة 2004 أصبحت مجتمع اقتصادي وصناعي للعديد من المؤسسات وفروع النشاطات القاعدية:
  - أ. سونلغاز لإنتاج الكهرباء؛
  - ب. تسيير شبكات نقل الغاز؛
  - ت. تسيير شبكات الغاز.
8. سنة 2005 من أجل تحضير فروع لتوزيع الغاز والكهرباء تم إنشاء أربع مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.
9. سنة 2006 في هذه السنة تم إعادة هيكلتها إلى أربع فروع كبرى: منطقة الجزائر، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الأساسية لسونلغاز بالإضافة إلى توسيع النشاطات وتحسن السير التجاري.
10. سنة 2009 إنهاء عملية هيكلية، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية، 33 مؤسسة للأنشطة القاعدية، و6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

### المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

تقع مديرية التوزيع الطارف على مستوى طريق 44 بجانب نزل المالية الممثلة ب 11 قطاع كالتالي:

1. قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية).
2. قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات).
3. 5 آلات تجارية تغطي (24 بلدية).

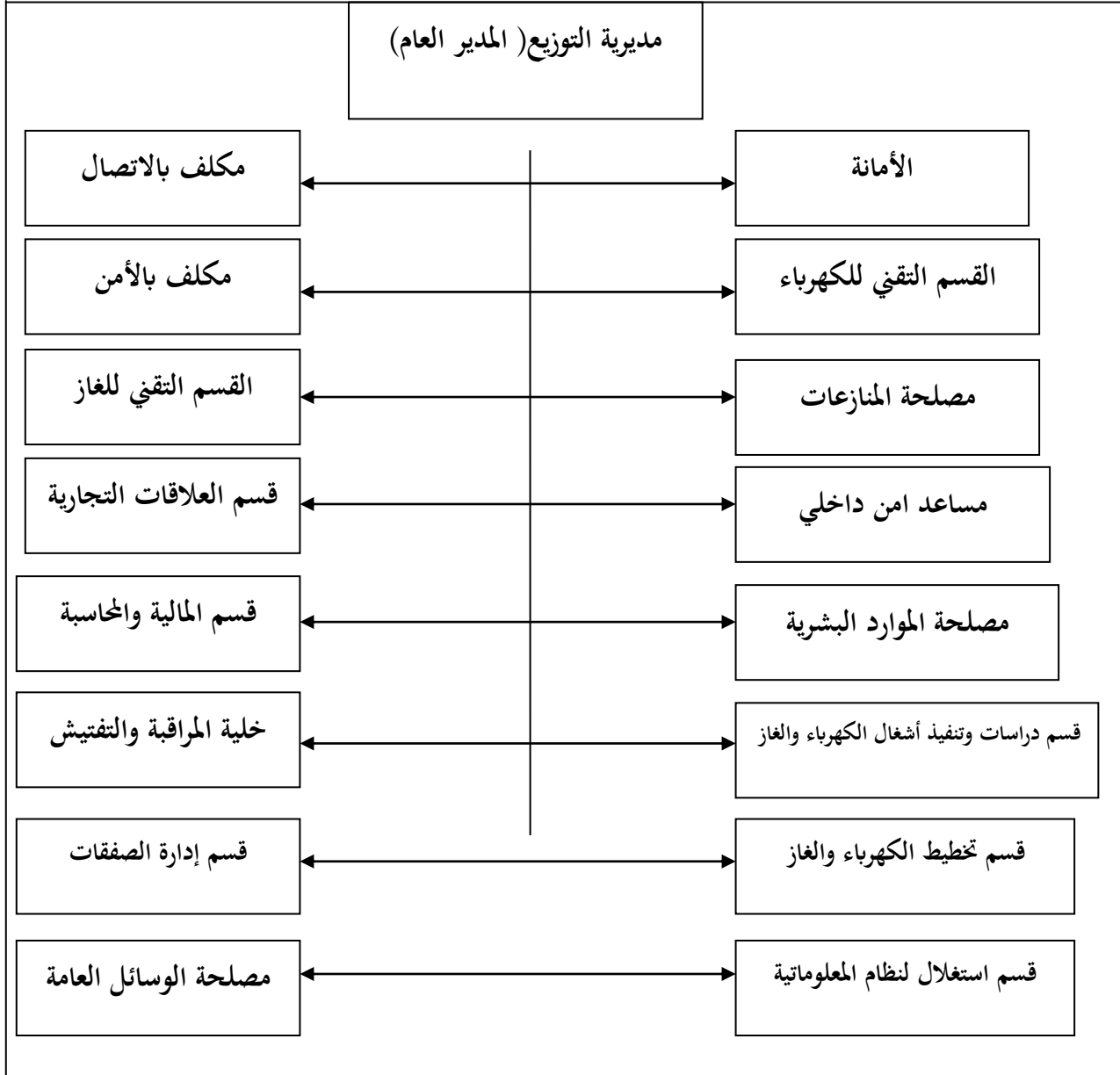
كانت هذه المؤسسة في سنة 1984 تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتضم كل من عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق

أهراس، قالمة.

- جانفي 2002 تم إنشاء أول مركز لتوزيع في الطارف.
- سنة 2005 تنمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق.
- سنة 2006 تم تغيير اسم مديرية الطارف إلى مديرية التوزيع الطارف.

المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

شكل رقم 1-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكالة الطارف، 2023.

1. المكلف بالاتصال

لا تعتبر مصلحة وإنما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة ومن بين المهام الأساسية التي تقوم بها هذه الخلية:

أ. الإعلام المباشر مع الجرائد، المجلات والصحافة ككل؛

ب. إعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء والغاز؛

ت. استقبال الصحفي من أجل البرامج والمشاريع؛

ث. وتعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الإطار المسؤولة في الولاية.

## 2. القسم التقني للغاز

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ. استغلال ومراقبة شركة الغاز؛

ب. فرع الخرائطية؛

ت. تسيير المنشآت.

## 3. قسم المالية والمحاسبة

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من

التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة، ومن مهامه:

أ. تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد؛

ب. إعداد الميزانية العامة للمؤسسة؛

ت. مراقبة حسابات المؤسسة.

## 4. قسم العلاقات التجارية

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة، تكمن مهام هذا القسم فيما يلي:

أ. تسيير ومراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض؛

ب. تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛

ت. تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن ومعالجتها؛

ث. نقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي؛

ج. التكلف بكل زبائن الإدارات من فاتورة، شكاوي... الخ.

## 5. الأمانة

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

أ. تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛

ب. تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛

ت. طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

## 6. القسم التقني للكهرباء

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء ونجد فيه:

أ. استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛

ب. تسيير المحولات الكهربائية؛

ت. تسيير المنشآت.

## 7. مصلحة المنازعات

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضدها أو رفع شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد... الخ، كما يتمثل دورها في:

أ. إتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والإجراءات التي تسيير عليها كل أعمال المؤسسة؛

ب. التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين؛

ت. التعامل مع شركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة التأمين ومؤسسة سونلغاز.

## 8. مصلحة الوسائل العامة

مهام هذا القسم تتخلص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين:

أ. فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛

ب. فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتأمين المديرية بلوازم المكاتب.

## 9. مصلحة الموارد البشرية

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية)، ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة. كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:

أ. التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)؛

ب. يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، تحويل)؛  
ت. يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية.

### 10. قسم استغلال لنظام المعلوماتية

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرة العامة للشركة، ويتمثل مهامه في:

أ. إنشاء بنك معلومات؛

ب. تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.

### المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتعرض في هذا المبحث أهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات المبحوثة، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

#### أولاً: أدوات الدراسة المستخدمة

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

#### 1. الاستمارة

تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد.

#### 2. الملاحظة

خلال فترة التبرص تم تسجيل عدة ملاحظات عن نشاط المؤسسة مثل كثافة النشاط، كيفية سير الأمور الإدارية.

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات لتحليل الإحصائي.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيان الموزع على الزبائن بالمؤسسة، تم تفرغ محتوى الاستمارة في البرنامج الإحصائي المعروف باسم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، مما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستمارة ومدى صلاحيتها للدراسة، معامل الارتباط بيرسون، بالإضافة إلى الانحدار الخطي البسيط لمعرفة واختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة وأداة الدراسة الرئيسية

#### أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الطارف.

#### ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 فردا من موظفي المؤسسة. حيث تم توزيع 30 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

#### ثالثا: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

وبهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

#### 1. إعداد الإستمارة

اشتملت الإستمارة على قسم الإستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على

المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في الاتصال المؤسسي و المتغير التابع هو الاغتراب التنظيمي والذي تضمن خمسة أبعاد تتمثل في العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، والاعتراب عن الذات، كما يوضحه الملحق رقم 01.

## 2. الصدق وثبات الإستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة إختبارات ندرجها فيما يلي:

### أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

### - الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الملحق رقم 02.

### -الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي

لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الاتصال المؤسسي	20	0,927**	0,000
المحور الثاني: الاغتراب التنظيمي	18	0,736**	0,000

\*\* La Corrélacion est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,979 لمحور الاتصال المؤسساتي، و0,736 لمحور الاغتراب التنظيمي، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

### ب. إختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

#### جدول رقم (2-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الأول: الاتصال المؤسساتي	20	0,803	
المحور الثاني: الاغتراب التنظيمي	18	0,850	
الاستبيان ككل	38	0,898	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 80,3% - 85%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 89,8%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الإعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

### 3. إختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا بإستخدام إختبار كولموجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفرضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

#### 1. المحور الأول: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصال المؤسساتي

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بال محور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
  - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بال محور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.
  - 2. المحور الثاني: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاغتراب التنظيمي
  - الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بال محور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
  - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بال محور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.
- والجدول التالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

جدول رقم (2-3): إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	محتوى المحور والأبعاد
0,149	1,140	المحور الأول: الاتصال المؤسسي
0,815	0,635	المحور الثاني: الاغتراب التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

ويوضح الجدول السابق نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الإختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وإختبار T للعينة الواحدة.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (2-4): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
السن	أقل من 25 سنة	05	16.7
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	11	36.7
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	07	23.3
	أكبر من 45 سنة	07	23.3
المستوى الدراسي	ثانوي أو ما يعادلها	00	00
	ليسانس	11	36.7
	ماستر	15	50
	مهندس	04	13.3
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	00	00
الوظيفة	مدير	00	00
	رئيس مصلحة	05	16.7

موظف	25	83.3
أقل من 5 سنوات	15	50
ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	05	17
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	03	10
أكثر من 15 سنة	07	23
<b>المجموع</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

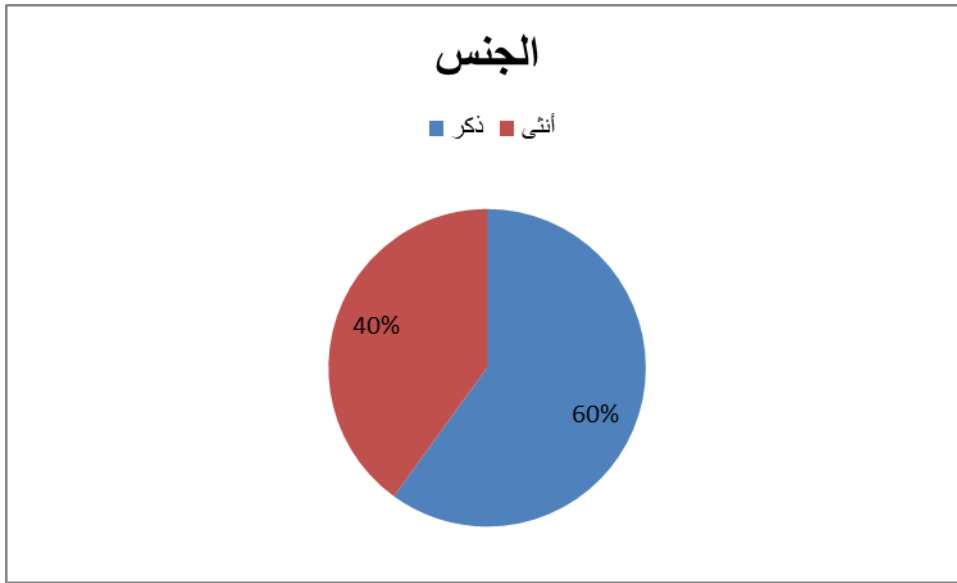
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.

- الجنس: يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة (60%) مقابل (40%) لفئة الإناث.

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

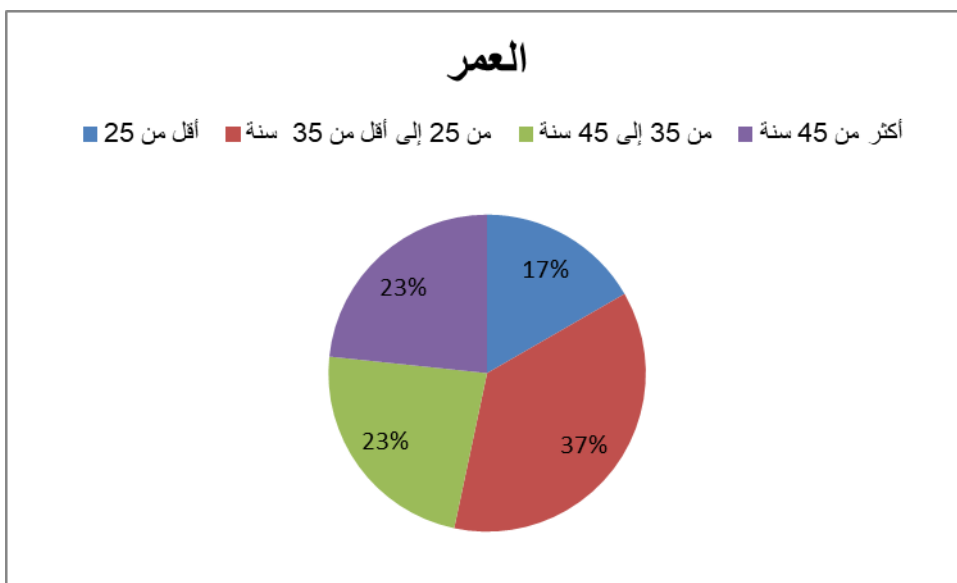


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **العمر:** يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين إن الفئة الغالبة من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (25- أقل من 35 سنة) بنسبة (36.7%)، فيما حلت الفئتين العمريتين (من 36 إلى 45 سنة) و (أكثر من 45 سنة) ثانية بنسبة (23.3%) تمثل 07 أفراد من عينة الدراسة، وأخيرا فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (16.7%).

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

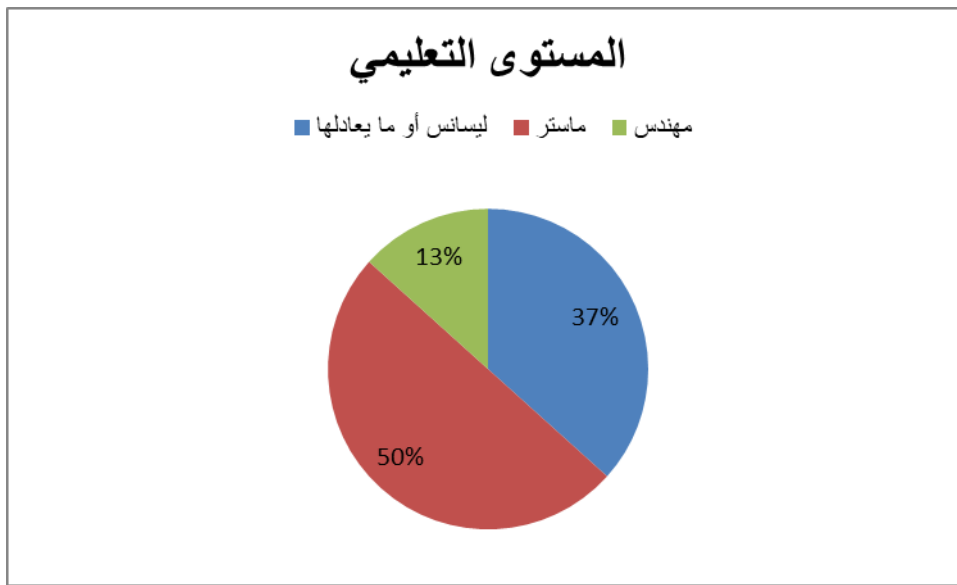


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **المستوى التعليمي:** يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة المنتقاة من مؤسسة سونلغاز بالطارف يمتلك أغلبها مستوى ماستر بنسبة 50% أي نصف عدد أفراد العينة، بينما تمتلك نسبة 36.7% شهادة ليسانس أو ما يعادلها، في حين يمتلك 13.3% منها مستوى مهندس.

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

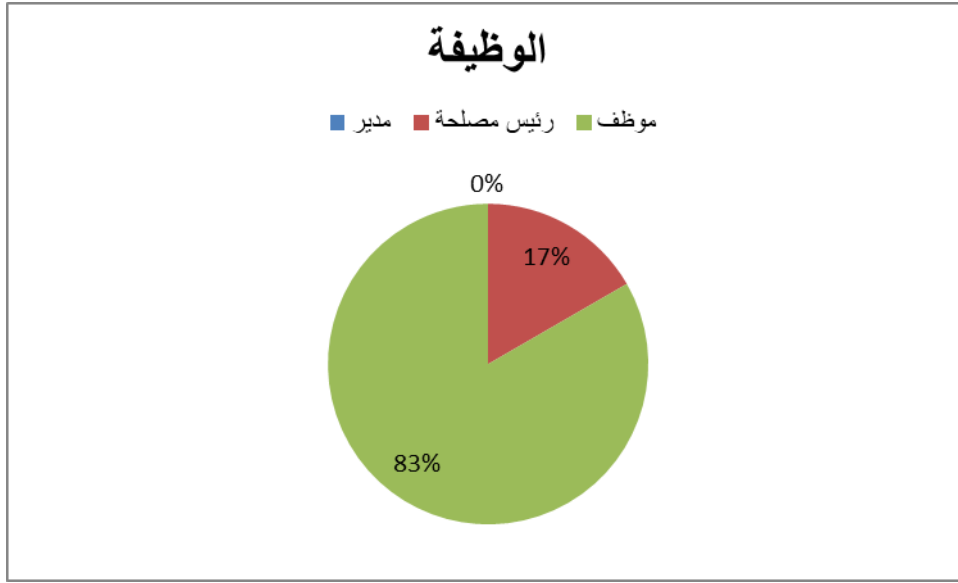


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **حسب الوظيفة:** يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالطارف هم من يشتغلون كموظفين وقد بلغ عددهم 25 موظفا بنسبة 83.3%، كما تضمنت أيضا 5 رؤساء مصالح يمثلون نسبة 16.7%، بينما لم تتضمن العينة أي مدير.

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

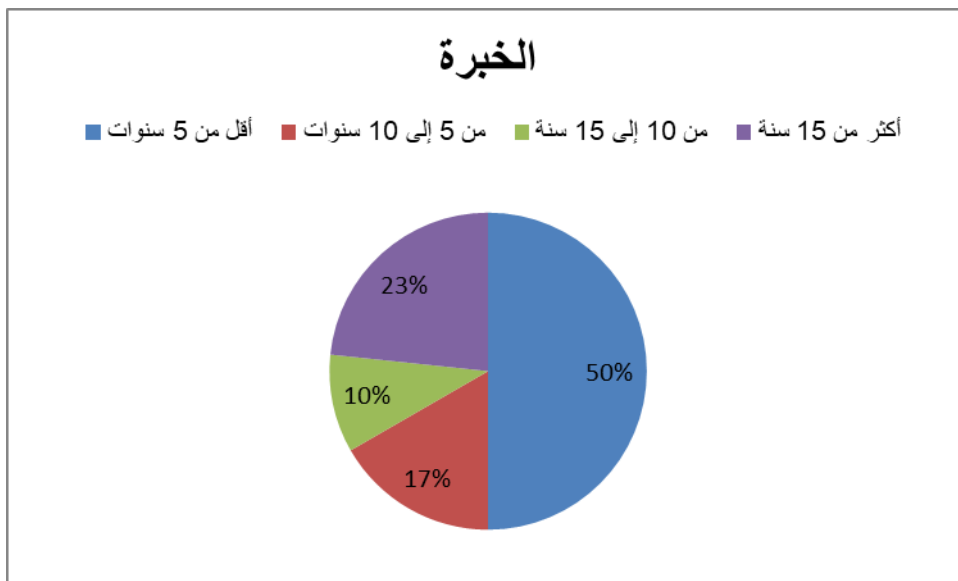


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**عدد سنوات الخبرة:** يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن فئة الموظفين أصحاب عدد سنوات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هي الفئة الغالبة من عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، حيث تأتي في المقدمة بنسبة 46.7%، ثم تأتي فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 23.3%، وبعدها فئة من 10 إلى 15 سنة ب 16.7%، وأخيرا من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 13.3%.

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

أولاً: وصف فقرات المحور الأول الإتصال المؤسسي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصال المؤسسي، ولقد تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

جدول رقم (2-5): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الإتصال المؤسسي

الفقرات	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	t	SIG	اتجاهات الإجابة
1. توفر مؤسساتكم قنوات إتصال دائمة بين الموظفين والمسؤولين.	4,90	0,30	38,55	0,00	مرتفع
2. تهتم مؤسساتكم بامتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على الإتصال.	4,25	0,84	9,41	0,00	مرتفع
3. ترى مؤسساتكم أن استخدام وسائل الإتصال الالكترونية تساعد للحصول على المعلومات.	4,33	0,73	11,48	0,00	مرتفع
4. تسعى مؤسساتكم لتدريب الموظفين للتحكم بجميع وسائل الإتصال الحديثة.	4,45	0,71	12,83	0,00	مرتفع
5. تعمل مؤسساتكم على التواصل مع الموظفين لحل مشاكلهم.	4,38	0,86	10,02	0,00	مرتفع
6. تهتم مؤسساتكم بالاستماع لاقتراحات الموظفين حول نشاطها.	4,35	0,58	14,73	0,00	مرتفع

مرتفع	0,00	12,65	0,71	4,43	7. تضمن مؤسستكم حصول الموظفين على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
مرتفع	0,00	10,64	0,80	4,35	8. تسعى مؤسستكم لتوفير المعلومات الضرورية لتوضيح مهام الموظفين بشكل دقيق لتحقيق النتائج المطلوبة.
مرتفع	0,00	7,85	0,96	4,20	9. تحرص مؤسستكم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	10. تحفز مؤسستكم الموظفين من أجل العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهدافها.
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	11. تعمل مؤسستكم على تعزيز العلاقة بين الموظفين من خلال اشراكهم في أنشطة مختلفة.
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	12. تستخدم مؤسستكم المراسلات المكتوبة لنشر مختلف المعلومات.
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	13. تحفز مؤسستكم الموظفين التواصل بشكل غير رسمي (شفوي) لتسهيل إيصال المعلومات.
مرتفع	0,00	012,8	0,71	4,45	14. تستخدم مؤسستكم وسائل الإتصال المناسبة لنشر قراراتها.
مرتفع	0,00	18,44	0,50	4,47	15. تدعم مؤسستكم روح التعاون بين الموظفين مما

					يؤدي إلى رفع الانتاجية في العمل.	
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	تقوم مؤسستكم بتقييم فعالية قنوات الإتصال بشكل دوري.	.16
مرتفع	0,00	6,90	1,00	4,10	يتمتع الإتصال ووسائله بالسمع والفهم الجيد من طرف الجميع.	.17
مرتفع	0,00	5,28	1,31	4,10	تستخدم مؤسستكم قنوات الإتصال لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرسومة.	.18

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف على وجود الاتصال المؤسساتي بالمؤسسة والاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح 4,90 و 4,10 لفقرات هذ المحور وإنحراف ما بين 0,30 و 1,31، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$  لجميع الفقرات، وبذلك تعتبر هذه المتوسطات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t للفقرات مرتفعة فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بفقرات محور الاتصال المؤسساتي.

### ثانيا: وصف فقرات المحور الثاني الاغتراب التنظيمي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة ب.....، ولقد تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات محور الاغتراب التنظيمي

## 1. وصف فقرات البعد الأول: بعد العجز

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد العجز

جدول رقم (2-6): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد العجز

إجابات الإجابة	SIG	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0,00	11,60	0,73	4,35	19. تمكن مؤسستكم الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
مرتفع	0,00	10,11	0,82	4,33	20. تستمع مؤسستكم لآراء الموظفين في الاجتماعات حول نشاطاتها.
مرتفع	0,00	11,09	0,77	4,35	21. تسمح مؤسستكم للموظفين بتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في أداء أنشطتهم.
مرتفع	0,00	9,52	0,84	4,28	22. تساعد مؤسستكم الموظفين لتطوير أدائهم لتحقيق النتائج المطلوبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف على جميع فقرات بعد العجز بمتوسط حسابي للفقرات يتراوح بين 4,28 و 4,35 وإنحراف معياري يتراوح بين 0,73 و 0,84، وقيمة إحصائية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيم t كبيرة فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

## 2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد اللامعنى

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد اللامعنى

جدول رقم (2-7): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد اللامعنى

إجابات الإجابة	SIG	t	الإختراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0,00	12,83	0,71	4,45	.23. تحاول مؤسستكم تحقيق أهدافها من خلال توضيح آثارها على الموظفين.
مرتفع	0,00	6,20	1,09	4,08	.24. تحرص مؤسستكم على تحديد مسؤوليات الموظفين لضمان اسهامهم في تنفيذ الأعمال.
مرتفع	0,00	6,90	1,00	4,10	.25. تعمل مؤسستكم على ابراز أهمية عمل الموظفين بالنسبة لباقي الأقسام.
مرتفع	0,00	16,23	0,54	4,40	.26. تشعر مؤسستكم الموظفين بأهمية الجهد المبذول من طرفهم للوصول إلى النتائج.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف على بعد اللامعنى الاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح بين 4,45 و 4,08، وقيمة احتمالية Sig=0,000 للفقرات، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيم t لجميع الفقرات كبيرة فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

### 3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد اللامعيارية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد اللامعيارية

جدول رقم (2-8): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد اللامعيارية

إجابات الإجابة	SIG	t	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0,00	11,74	0,74	4,38	27. تعمل مؤسستكم على ترقية الموظفين على أساس النتائج التي يتم تحقيقها.
مرتفع	0,00	8,50	0,87	4,18	28. يلتزم الموظفون في مؤسستكم بالأنظمة والقيم السائدة فيها.
مرتفع	0,00	7,85	0,96	4,20	29. تطبق مؤسستكم قواعد عادلة على جميع موظفيها.
مرتفع	0,00	12,65	0,71	4,43	30. تشعر مؤسستكم الموظفين أن تحقيق أهدافها يتوافق مع تحقيق أهدافهم الشخصية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف حول بعد اللامعيارية، بمتوسط حسابي تراوح بين 4,38 و 4,18، وإنحراف معياري ما بين 0,71 و 0,96 وقيمة احتمالية Sig=0,000 لجميع الفقرات، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيم t قيم كبيرة فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

#### 4. وصف فقرات البعد الرابع: العزلة الاجتماعية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد العزلة الاجتماعية

جدول رقم (2-9): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد العزلة الاجتماعية

إجابات الإجابة	SIG	t	الإختلاف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0,00	12,23	0,74	4,45	31. تشعر مؤسستكم الموظفين على أنهم شركاء فيها.
مرتفع	0,00	12,65	0,71	4,43	32. تحفز مؤسستكم تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.
مرتفع	0,00	18,44	0,50	4,47	33. تدفع مؤسستكم الموظفين للتواصل فيما بينهم خارج العمل.
مرتفع	0,00	13,74	0,67	4,47	34. تنضم مؤسستكم نشاطات إجتماعية يتواصل خلالها الموظفين بشكل مستمر.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف حول فقرات بعد العزلة الاجتماعية بمتوسط حسابي تراوح بين ب 4,47 و 4,43، وقيمة احتمالية  $\text{Sig}=0,000$  لجميع الفقرات، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيم  $t$  كبيرة فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

## 5. وصف فقرات البعد الخامس: بعد الاغتراب عن الذات

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاغتراب عن الذات

جدول رقم (2-10): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الاغتراب عن الذات

الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	t	SIG	إجابات الإجابة
35. تسعى مؤسستكم لمطابقة مؤهلات الموظفين مع تصميم الوظيفة.	4,10	1,00	6,90	0,00	مرتفع
36. يشعر الموظفون في مؤسستكم بالإنتماء إلى العمل الذي يشغرونه.	4,10	131	5,28	0,00	مرتفع
37. يشعر الموظفون في مؤسستكم بالإنجاز من خلال العمل الذي يقوم به.	4,00	1,10	5,70	0,00	مرتفع
38. تتوافق توقعات الموظفين في مؤسستكم عن الوظيفة وما يقومون به.	3,98	1,00	6,16	000	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف حول فقرات بعد الاغتراب عن الذات بمتوسط حسابي تراوح بين 4,10 و 3,98 ، وقيم احتمالية Sig=0,000 لكل فقرات البعد، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيم t قيم كبيرة، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر الاتصال المؤسسي في الاغتراب التنظيمي للمؤسسة من خلال إختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام إختبار One Sample T .Test لإختبار مساهمة تبني الاتصال المؤسسي، والاعتراب

التنظيمي، وكذلك تم حساب إختبار ANOVA Test وذلك لإختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، وإختبار الإنحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف بالإنصال المؤسستي

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف بالإنصال المؤسستي؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف بالإنصال المؤسستي.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-11): إختبار One Sample T.Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة الدنيا	القيمة القصوى							
1,52	1,26	1,38	0,000	39	21,090	0,41	4,39	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الاتصال المؤسستي قد بلغ 4,39 و بانحراف قدره 0,41، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 21,090، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن شركة الغاز والكهرباء سونلغاز تهتم بالاتصال التنظيمي.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بأبعاد الاغتراب التنظيمي

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بأبعاد الاغتراب التنظيمي؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بأبعاد الاغتراب التنظيمي
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-12): إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,40	1,15	1,275	0,00	39	20,216	3,99	4,28	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الاغتراب التنظيمي قد بلغ 4,28 وبانحراف قدره 3,99، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 20,216 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة سونلغاز تهتم بأبعاد الاغتراب التنظيمي

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العجز

— الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العجز؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العجز

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-13): إختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,52	1,13	1,325	0,00	39	13,44	0,62	4,33	البعد الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد العجز قد بلغ 4,33 وبإنحراف قدره 0,62، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 13,44، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسس سونلغاز الطارف تهمم ببعد العجز

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز الطارف لولاية الطارف بالبعد

اللامعنى

— الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهمم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد اللامعنى؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهمم شركة إتصالات الجزائر لولاية الطارف بالبعد اللامعنى

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-14): إختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,42	1,09	1,256	0,000	39	16,643	0,50	4,26	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد اللامعنى قد بلغ 4,26 ويأخراف قدره 0,50، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 16,643، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة سونلغاز الطارف تهم ببعده اللامعنى.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد اللامعيارية

— الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد اللامعيارية؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد اللامعيارية

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-15): إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإخراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,47	1,12	1,294	0,000	39	14,996	0,546	4,29	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد اللامعيارية قد بلغ 4,29 ويأخراف قدره 0,546، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 14,996 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن

4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد

الاغتراب عن الذات

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد الاغتراب عن الذات؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد الاغتراب عن الذات عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.
- جدول رقم (2-16): إختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,61	1,31	1,456	0,000	39	19,601	0,470	4,46	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد الاغتراب عن الذات قد بلغ 4,46 و بانحراف قدره 0,470، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 19,601، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة سونلغاز تهتم ببعد الاغتراب عن الذات

5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العزلة الاجتماعية

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العزلة الاجتماعية؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالبعد العزلة الاجتماعية. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (2-17): إختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,30	0,79	1,044	0,000	39	8,247	0,800	4,04	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد العزلة الاجتماعية قد بلغ 4,04 وانحراف قدره 0,800، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,247، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن المؤسسة تهتم ببعده العزلة الاجتماعية.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر الاتصال المؤسسي بمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف على الاغتراب التنظيمي

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالاتصال المؤسسي وبين الاغتراب التنظيمي؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف بالاتصال المؤسسي وبين الاغتراب التنظيمي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد

0,736		معامل الارتباط R			
0,542		معامل التحديد R <sup>2</sup>			
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000			
		قيمة F = 44,947			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	الخطأ المعياري		
		Beta بيتا	$\beta$		
0,015	2,548		0,464	1,181	الثابت
0,00	6,704	0,736	0,105	0,705	الاتصال المؤسسي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0,542 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل بالإتصال المؤسسي للمتغير التابع المتمثل في الإغتراب التنظيمي بنسبة 54,2 % وهي نسبة جيدة وأن باقي النسبة والمقدرة % 45,8 من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 44,947 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,736 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل الاتصال المؤسسي القيمة 0,000 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الاتصال المؤسسي والاعتراب التنظيمي ، وبالتالي تكون معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{الاعتراب التنظيمي} = 1,181 + 0,736 \text{ الاتصال المؤسسي}$$

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل وضحنا صورة عامة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بطاقة تعريفية بالمؤسسة ومختلف المحطات التاريخية التي مرت بها إضافة إلى شرح مختلف مهام هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة رئيسة لجمع البيانات حيث تضمن ثلاث محاور متمثلة في البيانات الشخصية، الإتصال المؤسسي وأخيرا الاغتراب التنظيمي. ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من علاقات التأثير بين مختلف أبعاد الإتصال المؤسسي والاغتراب التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على ما يدور فعليا في شركة توزيع الكهرباء والغاز، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير الإتصال المؤسسي في المؤسسات وتعزيز دوره في التأثير على الاغتراب التنظيمي.

خاتمة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع الاتصال المؤسسي ذات أهمية بالغة وهو جدير بالدراسة لماله من دور فعال في التخفيف من حدة الاغتراب لدى العامل بالمؤسسة، كما أن الممارسة الفعالة للاتصال وتنوع اتجاهاته تؤدي لا محالة إلى القضاء على بعض المشكلات التي يعاني منها العامل ومن أبرزها مشكلة الاغتراب التنظيمي التي ما فتئت تززع كيان المؤسسة وتهدد استقرارها ولعل وجود العاملين الذين يميلون للعزلة ولا يكثرثون لما يحدث من حولهم من مواقف مختلفة تحدث نوع من القطيعة بين العامل ومحيطه الاجتماعي أو حتى بينه وبين ما يقدمه من جهد وهذا ما يعبر في مجمله عن الاغتراب الوظيفي وما يحتويه من أبعاد.

### نتائج الدراسة

- للاتصال المؤسسي أهمية بالغة وله دور فعال في التخفيف من حدة الاغتراب لدى العامل بالمؤسسة؛
- الممارسة الفعالة للاتصال وتنوع اتجاهاته تؤدي لا محالة إلى القضاء على بعض المشكلات التي يعاني منها العامل ومن أبرزها مشكلة الاغتراب الوظيفي؛
- التأكد من علاقات التأثير بين مختلف أبعاد الاتصال المؤسسي والاعتراب التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

### التوصيات والإقتراحات

- مرافقة العمال ومساعدتهم على التكيف مع كل المستجدات داخل المؤسسة، ذلك عن طريق توفير التكوين المستمر والتدريب؛
- توفير وسائل اتصالية حديثة وهذا لتطوير المهارات؛
- العمل على تنمية مهارات الموظفين في مجال التواصل والاتصال داخل المؤسسة؛
- نشر وتوزيع واسع للمعلومات الخاصة بالعمل بشكل مستمر مكثف؛
- لا بد على الموظفين معرفة المعلومات الخاصة بمجال العمل وهذا ما يشجعهم و يحفزهم أكثر على العمل بجدية وإتقان وبالتالي يشعر بالارتياح؛
- وضع أخصائي نفسي في المؤسسة من أجل مساعدة العمال على التغلب على مشاكلهم النفسية وصعوبات التكيف وبالتالي مواجهة الإغتراب التنظيمي؛

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث وإلقاء الضوء على الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي، والعوامل التي تحد من انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين بمؤسسة سونلغاز.

وفي الأخير، لا ندع أننا ألمنا بكل جوانب الموضوع، ولا نزعم لأنفسنا أن هذه الدراسة لا تخلو من النقائص، إلا أننا حاولنا قدر الإمكان أن تكون هذه الأخيرة وافية لكل الشروط الفكرية والموضوعية ويبقى في النهاية الاعتراف بأننا ا بذلنا ما استطعنا من جهد فما كان فيه من صواب فهو بتوفيق من الله عزوجل وحده، وما كان من خطأ فهو من قصور البشر وعجزهم وأنتظر تصويب فيه لتصحيح المسار فيما هو قادم إنشاء الله.

# قائمة المراجع

1. باللغة العربية

- 1) أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: **مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 2) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى بدير المرسي غنام: **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 3) أونيس عبد المجيد بن أونيس: **إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 4) حمد بن عبد الله القمزي: **تقنيات التعليم ومهارات الإتصال**، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، ط2، 2016.
- 5) ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: **الإشراف التربوي: ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 6) سامية عواج، الإتصال في المؤسسة: **المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 7) عبد الله حسن مسلم: **مهارات الإتصال الإداري والحوار**، ط 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 8) علاء الدين ناظرية: **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 9) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **أصول الإدارة والتنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2018.
- 10) مرتضى البشير الأمين: **الإتصال التنظيمي**، أمواج للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 11) منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الإتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 12) هواري معراج، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: **العلامة التجارية الماهية والأهمية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

## ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

### 1. باللغة العربية

- (1) الأمين بلقاضي: الإتصال الداخلي في المؤسسة، في: مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.
- (2) أمين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر: العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي-، في: مجلة: اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة تكريت، العراق، 2019.
- (3) إيمان ملين ، كريمة عثمانى: الإتصال المؤسسي - إشكالية المفهوم وتحديات التنبؤ-، في:مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 3، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1، قسنطينة، الجزائر، 2022.
- (4) توفيق كرمية، طه ياسين مرباح: مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية-، في: مجلة آفاق للبحوث العلمية، المجلد 4، العدد 02، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- (5) جيلاني حامدي: قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد ولاية الجلفة، في: مجلة: المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
- (6) جيلاني حامدي، طارق هزرشي: مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة، في: مجلة: المؤسسة، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- (7) حياة سرير الحرتسي، كريمة ربحي: تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية -، في: مجلة: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 / العدد 03، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020
- (8) خالد قاشي، رابح دارم: أثر الإتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، في: مجلة: اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 05، العدد 07، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميله، الجزائر، 2018.
- (9) رابح بحشاشي: أثر تطبيق أدوات الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، في: مجلة: المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، وادي سوف، الجزائر، 2021.
- (10) رشيد سعاده: الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، في: مجلة: الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.

- 11) رنا ناصر: أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، في: مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، معهد الإدارة، الرصافة، العراق، 2013.
- 12) سمية بورقعة، مباركة منماني: دور الإتصال المؤسسي في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسة، في: مجلة: دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، كلية الإعلام والإتصال، جامعة محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2022.
- 13) سهيلة برقية، عبد الرزاق عريف: أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، في: مجلة: العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 14) سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية -، في: المجلة: الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
- 15) شريفة معدن، سليمة العمري: الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية، في: مجلة: العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، 2018.
- 16) صورية زاوي، سهام موسي: أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب التنظيمي، في: مجلة: اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
- 17) عبد المجيد قدي، فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام: دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب التنظيمي - دراسة ميدانية -، في: مجلة: مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 18) علي بولداوي، يحي بشلاغم: ممارسات الإتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية -، في: مجلة: معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017.
- 19) فايذة خير الله ناصر بن عبد الله، عادل خير الله ناصر بن عبد الله: ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)، في: مجلة: الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 37، كلية الدراسات التجارية، الكويت، 2020.
- 20) فايذة فاضل، سمية سعدون: الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية-، في: مجلة: روافد للدراسات والأبحاث العلمية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2017.

- (21) فطوم بلقي، باية سيفوم: استراتيجيات الإتصال المؤسساتي وإدارة الأزمات، في: مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص.513.
- (22) كمال العقاب، سامية سامر: أثر سياسة الإتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة، في: مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 02، المركز الجامعي الونشريسي، تسمسيلت، الجزائر، 2017.
- (23) كوثر مرابط، جوهرة أقطي: العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي، في: مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022.
- (24) كوثر مرابط، جوهرة أقطي: العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية -، في: مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07 / العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 202.
- (25) نصيرة لمين: الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، في: مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 6، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.

### ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

#### 1. باللغة العربية

- (1) آمال عبد المنعم الحراسيس: ظاهرة الاغتراب في شعر مخضرمي الجاهلية الإسلام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص لغة عربية وآدابها، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرد، الأردن، 2015 / 2016.
- (2) الجودي بن قيط: إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011/2012.
- (3) حياة بلحجار: دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة - دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013 / 2014
- (4) رزان فايز محمد عواودة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.

- 5) زياد فهد شدود: أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي لشركات الإتصالات الخليوية العاملة في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2021.
- 6) سارة نسامو، زينب قلالي: الإتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز أدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021./2020
- 7) سعاد صياد: فعالية الإتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019./2018
- 8) سليمة العمري: دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018.
- 9) صابر هادي، بلال ودي: الإتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2021.
- 10) صبرينة رماش: الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 11) عبد الله سعيد محمود عودة: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
- 12) لمياء بوخلوط، أحلام لقاط: الإتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي لعمال المؤسسة الإستشفائية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017. / 2016

- 13) محمد زعيلق: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسى وأثرهما على الأداء التربوي -دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي بالأغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس لعمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بن أحمد وهران2، وهران، الجزائر، 2021/2020.
- 14) محمد عبد الله العنزي: أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- 15) محمد قادري: الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
- 16) مصعب إسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 17) منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات -دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.
- 18) يوسف سيفي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب التنظيمي - دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2019/2018.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج إمتبيان تشخيص دور الإتصال المؤسساتي في تخفيف الاغتراب التنظيمي - شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف أتمودجا- بشكله النهائي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد،

في إطار الإعداد لمذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان: "دور الاتصال المؤسساتي في تخفيف الاغتراب التنظيمي - شركة الغاز والكهرباء سونلغاز بالطارف أتمودجا-، ضمن تخصص إدارة إستراتيجية، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين من سيادتكم التكرم بقراءة وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية، كما نحيطكم علما أن جميع البيانات ستكون موضع اهتمام وسرية، ولن يتم استخدامها إلا في غرض البحث العلمي وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

تحت إشراف

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبان

- أميمة سدور

- أشرف خلوط

السنة الجامعية

2023-2022

## المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

1. **الإتصال المؤسسي:** هو نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي بصفة رسمية أو غير رسمية.
2. **الاغتراب التنظيمي:** هو شعور الموظف بالغربة وفقدان الانتماء للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها والانعزال عن الآخرين.
3. **العجز:** عدم القدرة على التأثير واتخاذ القرار وتحقيق الذات
4. **اللامعنى:** عجز الفرد عن توجيه سلوكياته نحو أهداف معينة وعدم القدر على التنبؤ عن نتائج السلوك المستقبلي.
5. **اللامعيارية:** فقدان الالتزام بالمعايير والقيم الاجتماعية والشعور بالبعد والاغتراب عنه المجتمع مما يجعل المرفوض مقبولاً.
6. **العزلة الاجتماعية:** الانعزال عن ما هو سائد في المجتمع والشعور بعدم الانتماء له وعدم القدرة على الانخراط في العلاقات الاجتماعية.
7. **الاغتراب عن الذات:** عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب به

## الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة

درجة القدرة					الفقرات	رقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
<b>المحور الأول: الإتصال المؤسسي</b>						
					توفر مؤسستكم قنوات إتصال دائمة بين الموظفين والمسؤولين.	1.
					تهتم مؤسستكم بامتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على الإتصال.	2.
					ترى مؤسستكم أن استخدام وسائل الإتصال الالكترونية تساعد للحصول على المعلومات.	3.
					تسعى مؤسستكم لتدريب الموظفين للتحكم بجميع وسائل الإتصال الحديثة.	4.
					تعمل مؤسستكم على التواصل مع الموظفين لحل مشاكلهم.	5.
					تهتم مؤسستكم بالاستماع لاقتراحات الموظفين حول نشاطها.	6.
					تضمن مؤسستكم حصول الموظفين على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	7.
					تسعى مؤسستكم لتوفير المعلومات الضرورية لتوضيح مهام الموظفين بشكل دقيق لتحقيق النتائج المطلوبة.	8.
					تحرص مؤسستكم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	9.
					تحفز مؤسستكم الموظفين من أجل العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهدافها.	10.
					تعمل مؤسستكم على تعزيز العلاقة بين الموظفين من خلال اشراكهم في أنشطة مختلفة.	11.
					تستخدم مؤسستكم المراسلات المكتوبة لنشر مختلف المعلومات.	12.
					تحفز مؤسستكم الموظفين التواصل بشكل غير رسمي (شفوي) لتسهيل إيصال المعلومات.	13.
					تستخدم مؤسستكم وسائل الإتصال المناسبة لنشر قراراتها.	14.
					تدعم مؤسستكم روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى رفع الانتاجية في العمل.	15.
					تقوم مؤسستكم بتقييم فعالية قنوات الإتصال بشكل دوري.	16.
					يتمتع الإتصال ووسائله بالسمع والفهم الجيد من طرف الجميع	17.
					تستخدم مؤسستكم قنوات الإتصال لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرسومة.	18.
<b>المحور الثاني: الاغتراب التنظيمي</b>						
<b>البعد الأول: العجز</b>						
					تمكن مؤسستكم الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	19.
					تستمع مؤسستكم لآراء الموظفين في الاجتماعات حول نشاطاتها.	20.
					تسمح مؤسستكم للموظفين بتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في أداء أنشطتهم.	21.

					22. تساعد مؤسستكم الموظفين لتطوير أدائهم لتحقيق النتائج المطلوبة.
<b>البعد الثاني: اللامعنى</b>					
					23. تحاول مؤسستكم تحقيق أهدافها من خلال توضيح آثارها على الموظفين.
					24. تحرص مؤسستكم على تحديد مسؤوليات الموظفين لضمان اسهامهم في تنفيذ الأعمال.
					25. تعمل مؤسستكم على ابراز أهمية عمل الموظفين بالنسبة لباقي الأقسام.
					26. تشعر مؤسستكم الموظفين بأهمية الجهد المبذول من طرفهم للوصول إلى النتائج.
<b>البعد الثالث: اللامعيارية</b>					
					27. تعمل مؤسستكم على ترقية الموظفين على أساس النتائج التي يتم تحقيقها.
					28. يلتزم الموظفون في مؤسستكم بالأنظمة والقيم السائدة فيها.
					29. تطبق مؤسستكم قواعد عادلة على جميع موظفيها.
					30. تشعر مؤسستكم الموظفين أن تحقيق أهدافها يتوافق مع تحقيق أهدافهم الشخصية.
<b>البعد الرابع: العزلة الاجتماعية</b>					
					31. تشعر مؤسستكم الموظفين على أنهم شركاء فيها.
					32. تحفز مؤسستكم تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.
					33. تدفع مؤسستكم الموظفين للتواصل فيما بينهم خارج العمل.
					34. تنضم مؤسستكم نشاطات إجتماعية يتواصل خلالها الموظفين بشكل مستمر.
<b>البعد الخامس: الاغتراب عن الذات</b>					
					35. تسعى مؤسستكم لمطابقة مؤهلات الموظفين مع تصميم الوظيفة.
					36. يشعر الموظفون في مؤسستكم بالإنتماء إلى العمل الذي يشغرونه.
					37. يشعر الموظفون في مؤسستكم بالإنجاز من خلال العمل الذي يقوم به.
					38. تتوافق توقعات الموظفين في مؤسستكم عن الوظيفة وما يقومون به.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ليسانس أو ما يعادلها	المستوى التعليمي	3
	ماجستير		
	مهندس		
	شهادات عليا (ماجستير-دكتوراه)		
	المدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	الموظفين		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

## الملحق رقم 02

### قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ سارة عمرون
جامعة باجي مختار -عناية-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	د/ فيروز سلامي
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	دراسات محاسبية جباية وتدقيق	أستاذ محاضر أ	د/ سفيان بن قديدح
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق إستراتيجي وابتكار	أستاذ محاضر أ	د/ عبد الهادي مقراني
جامعة فرحات عباس سطيف1 -سطيف-	تسويق	أستاذ محاضر ب	د/ صباح حصيد
جامعة فرحات عباس سطيف1 -سطيف-	إدارة أعمال مؤسسات	أستاذ محاضر أ	د/ شافية قربي
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2 -قسنطينة-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ نسرين عروس
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	نقد، بنك وتمويل	أستاذ محاضر ب	د/ سميحة نوري

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج Spss

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

## الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18

/CRITERIA=CI(.95).

### Test-t

#### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:36:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante

		ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre> T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18  /CRITERIA=CI(.95). </pre>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,023

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	40	4,90	,304	,048
X2	40	4,25	,840	,133
X3	40	4,33	,730	,115
X4	40	4,45	,714	,113
X5	40	4,38	,868	,137
X6	40	4,35	,580	,092
X7	40	4,43	,712	,113
X8	40	4,35	,802	,127

X9	40	4,20	,966	,153
X10	40	4,45	,714	,113
X11	40	4,45	,714	,113
X12	40	4,45	,714	,113
X13	40	4,45	,714	,113
X14	40	4,45	,714	,113
X15	40	4,47	,506	,080
X16	40	4,45	,714	,113
X17	40	4,10	1,008	,159
X18	40	4,10	1,317	,208

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X1	39,552	39	,000	1,900	1,80	2,00
X2	9,415	39	,000	1,250	,98	1,52
X3	11,482	39	,000	1,325	1,09	1,56
X4	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X5	10,020	39	,000	1,375	1,10	1,65
X6	14,732	39	,000	1,350	1,16	1,54
X7	12,657	39	,000	1,425	1,20	1,65
X8	10,643	39	,000	1,350	1,09	1,61
X9	7,856	39	,000	1,200	,89	1,51
X10	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68

X11	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X12	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X13	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X14	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X15	18,446	39	,000	1,475	1,31	1,64
X16	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
X17	6,904	39	,000	1,100	,78	1,42
X18	5,284	39	,000	1,100	,68	1,52

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20

/CRITERIA=CI(.95).

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:37:16
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\mypc\Downloads\omayma

		spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y1	40	4,35	,736	,116
Y2	40	4,33	,829	,131
Y3	40	4,35	,770	,122
Y4	40	4,28	,847	,134
Y5	40	4,45	,714	,113
Y6	40	4,08	1,095	,173
Y7	40	4,10	1,008	,159
Y8	40	4,40	,545	,086
Y9	40	4,38	,740	,117
Y10	40	4,18	,874	,138
Y11	40	4,20	,966	,153
Y12	40	4,43	,712	,113
Y13	40	4,45	,749	,118
Y14	40	4,43	,712	,113
Y15	40	4,47	,506	,080
Y16	40	4,47	,679	,107
Y17	40	4,10	1,008	,159
Y18	40	4,10	1,317	,208
Y19	40	4,00	1,109	,175
Y20	40	3,98	1,000	,158

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3
--	--------------------

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y1	11,608	39	,000	1,350	1,11	1,59
Y2	10,114	39	,000	1,325	1,06	1,59
Y3	11,094	39	,000	1,350	1,10	1,60
Y4	9,521	39	,000	1,275	1,00	1,55
Y5	12,838	39	,000	1,450	1,22	1,68
Y6	6,208	39	,000	1,075	,72	1,43
Y7	6,904	39	,000	1,100	,78	1,42
Y8	16,235	39	,000	1,400	1,23	1,57
Y9	11,747	39	,000	1,375	1,14	1,61
Y10	8,505	39	,000	1,175	,90	1,45
Y11	7,856	39	,000	1,200	,89	1,51
Y12	12,657	39	,000	1,425	1,20	1,65
Y13	12,238	39	,000	1,450	1,21	1,69
Y14	12,657	39	,000	1,425	1,20	1,65
Y15	18,446	39	,000	1,475	1,31	1,64
Y16	13,741	39	,000	1,475	1,26	1,69
Y17	6,904	39	,000	1,100	,78	1,42
Y18	5,284	39	,000	1,100	,68	1,52
Y19	5,701	39	,000	1,000	,65	1,35
Y20	6,168	39	,000	,975	,66	1,29

COMPUTE q=(X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7 + X8 + X9 + X10 + X11 + X12 + X13 + X14 + X15 + X16 + X17 + X18 + Y1 + Y2 + Y3 + Y4 + Y5 + Y6 + Y7 + Y8 + Y9 + Y10 + Y11 + Y12 + Y13 + Y14 + Y15 + Y16 + Y17 + Y18 + Y19 + Y20) / 38.

EXECUTE.

COMPUTE m1=(X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7 + X8 + X9 + X10 + X11 + X12 + X13 + X14 + X15 + X16 + X17 + X18) / 18.

EXECUTE.

COMPUTE m2=( Y1 + Y2 + Y3 + Y4 + Y5 + Y6 + Y7 + Y8 + Y9 + Y10 + Y11 + Y12 + Y13 + Y14 + Y15 + Y16 + Y17 + Y18 + Y19 + Y20) / 20.

EXECUTE.

COMPUTE d1=( Y1 + Y2 + Y3 + Y4 ) / 4.

EXECUTE.

COMPUTE d2=(Y5 + Y6 + Y7 + Y8 ) / 4.

EXECUTE.

COMPUTE d3=( Y9 + Y10 + Y11 + Y12 ) / 4.

EXECUTE.

COMPUTE d4=( Y13 + Y14 + Y15 + Y16 ) / 4.

EXECUTE.

COMPUTE d=(Y17 + Y18 + Y19 + Y20 ) / 4.

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:49:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,007

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	38

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:50:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de

		données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,006

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les

variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	18

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:50:31
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav

	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,007

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	20

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=m1 m2

/MISSING ANALYSIS.

## Tests non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:50:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS  /K-S(NORMAL)=m1 m2  /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,030
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	157286

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		m1	m2
N		40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	4,39	4,28
	Ecart-type	,417	,399
Différences les plus extrêmes	Absolue	,180	,100
	Positive	,115	,083
	Négative	-,180	-,100
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,140	,635
Signification asymptotique (bilatérale)		,149	,815

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

### CORRELATIONS

/VARIABLES=q m1 m2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:51:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES=q m1 m2  /PRINT=TWOTAIL NOSIG

		/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,008

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

### Corrélations

		q	m1	m2
q	Corrélation de Pearson	1	,927**	,936**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
m1	Corrélation de Pearson	,927**	1	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
m2	Corrélation de Pearson	,936**	,736**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

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

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=m1

/CRITERIA=CI(.95).

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:51:50	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=m1
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,009

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
m1	40	4,39	,417	,066

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
m1	21,090	39	,000	1,389	1,26	1,52

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=m2

/CRITERIA=CI(.95).

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:52:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne

		comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=m2  /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015	
	Temps écoulé	00 00:00:00,010	

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
m2	40	4,28	,399	,063

**Test sur échantillon unique**

Valeur du test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure

m2	20,216	39	,000	1,275	1,15	1,40
----	--------	----	------	-------	------	------

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d1

/CRITERIA=CI(.95).

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:52:43	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40

Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=d1  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,008

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	40	4,33	,623	,099

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
d1	13,445	39	,000	1,325	1,13	1,52

## T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d2

/CRITERIA=CI(.95).

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:53:01	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>

	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=d2  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,012

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d2	40	4,26	,508	,080

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
d2	15,643	39	,000	1,256	1,09	1,42

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d3

/CRITERIA=CI(.95).

### Test-t

### Remarques

Résultat obtenu	21-juin-2023 22:53:23
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\mypc\Downloads\omayma

		spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=d3  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,008

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d3	40	4,29	,546	,086

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
d3	14,996	39	,000	1,294	1,12	1,47

SAVE OUTFILE='C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav'

/COMPRESSED.

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d4

/CRITERIA=CI(.95).

**Test-t**

## Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:53:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<p>T-TEST</p> <p>/TESTVAL=3</p> <p>/MISSING=ANALYSIS</p> <p>/VARIABLES=d4</p> <p>/CRITERIA=CI(.95).</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,004

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d4	40	4,46	,470	,074

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
d4	19,601	39	,000	1,456	1,31	1,61

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d5

/CRITERIA=CI(.95).

**Test-t**

## Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:54:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=d5  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,003

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d5	40	4,04	,800	,127

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
d5	8,247	39	,000	1,044	,79	1,30

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT m2

/METHOD=ENTER m1.

## Régression

### Remarques

Résultat obtenu		21-juin-2023 22:54:43
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mypc\Downloads\omayma spsss.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT m2
		/METHOD=ENTER m1.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,032
	Temps écoulé	00 00:00:00,007
	Mémoire requise	2236 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mypc\Downloads\omayma spss.sav

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	m1 <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : m2

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
--------	---	--------	---------------	-----------------

				de l'estimation
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,530	,274

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,362	1	3,362	44,947	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	2,843	38	,075		
	Total	6,205	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

b. Variable dépendante : m2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,181	,464		2,548	,015
	m1	,705	,105	,736	6,704	,000

a. Variable dépendante : m2