

## الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بولاية ورقلة Organizational contact with the Distribution Directorate (Electricity and Gas) In Ouargla wilaya

د. عبد العزيز خميس، جامعة ورقلة- الجزائر.

ملخص:

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة، وهل يختلف هذا المستوى باختلاف (المستوى التعليمي وسنوات الاقدمية) وكذلك معرفة نوع الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة. لجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان الاتصال التنظيمي من تصميم الباحثة سعدون سمية (سنة 2014)، وبعد ملائمتها لعينة الدراسة وحساب الخصائص السيكمومترية للأداة والتأكد من سلامتها، طبق على 120 عامل وعاملة من مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة أختبروا بطريقة عشوائية. بعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية SPSS نسخة (20) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى مرتفع للاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.
- نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال الأفقي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.
- لا توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

قد تم تفسير ومناقشة هذه النتائج استنادا إلى الجانب النظري والواقع

والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: اتصال. تنظيم. اتصال تنظيمي.

### Abstract:

This study aims to investigate the level of the organizational communication at the distribution directorate of electricity and gas-Ouargla- and whether this level varies if the educational level, seniority level, and the mastery of the type of the organizational communication prevailing in that establishment vary. we choose the descriptive method suitable for this investigation in which we delivered questionnaires designed by the researcher Soumia Saadoun

(2014) and delivered to 120 worker chosen randomly. After that, we counted the psychometric properties of the instrument. After data processing using Stylistically Package for the social sciences (SPSS version 20), we obtained the following results:

- There is a high level of the organizational communication at the distribution directorate of electricity and gas- Ouargla.
- The type of the organizational communication prevailing in that establishment is the horizontal communication.
- There is no difference in the organizational communication due to the differences of educational level but due to the seniority level of the sample of the study.
- Lastly, we analyzed these found data in accordance to the theoretical data, and the previous studies on the subject.

**Keywords:** Contact. group. Organizational communication.

#### 1. مقدمة:

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة، فهو أول سلوك يقوم به الإنسان ليعبر عن حاجاته وأفكاره ومقترحاته، وبذلك فهو ظاهرة اجتماعية مهمة في حياة الفرد. فمن خلاله يتفاعل مع غيره عبر وسائل الاتصال المختلفة في شكل أفراد وجماعات لأنه وسيلة للتعبير عن حركة ودينامكية الجماعة.

إلا أن التقدم والتغير في الحياة الاجتماعية وظهور الأنظمة الاقتصادية بشتى

أنواعها، أصبح من الضروري البحث عن نمط جديد للاتصال يتماشى مع التطور في التنظيم الإداري الحديث.

باعتبار المنظمة مجموعة من الأفراد المنظمين بشكل قانوني للقيام بمهام محددة، يسعون من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها. فإن الاتصال داخل المنظمات يعتبر الطاقة المحركة لجميع عملياتها فبدونه تصاب المنظمة بالشلل.

بهذا فللاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، وضمان فعاليتها

واستمرارها لأنه يمثل القلب النابض لها. فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار

والخطط والتعليمات، كما يعمل على تنظيم العمليات الإدارية والتنسيق بين وحدات الهيكل التنظيمي وبين مختلف المستويات.

#### 2. إشكالية الدراسة:

يمثل الاتصال في مختلف المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو

خدماتي وبمختلف أنواعه ووسائله، موضوعا من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام

العديد من الباحثين والمختصين في السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي خصوصاً. باعتباره أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة. كما يعتبر الاتصال ضرورة أساسية وهامة في المجتمع الإنساني، سواء كان بداياتاً أو متحضراً، يقوم على قدرة الإنسان على نقل مشاعره ورغباته ومعلوماته إلى الآخرين، وتكمن أهميته في زيادة القدرة على البقاء والنجاح والتقدم.

الاتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، من شخص لآخر بهدف التأثير فيه وإحداث الاستجابة، وهذا تعد عملية الاتصال إحدى أهم الدعائم الإنسانية التي يتفاعل من خلالها الإنسان فتؤدي بذلك إلى تماسك الأفراد والجماعات.

وقد أدى تطور الاتصال، وازدياد تطور تقنياته، انتباه العديد من العلماء في مجال علم النفس وعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد. إذ أصبح أكثر تعقيداً مع التطور التكنولوجي والمعرفي الذي يشهده هذا العصر وظهور الهاتف والكمبيوتر والانترنت والأقمار الصناعية ... إلخ.

من خلال هذا فإن الاتصال تعدى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل، ليصبح يمس جميع المنظمات بالمجتمع ويتنوع بتنوعها، فنجد منه: الاتصال الشخصي والذي يتم بين أفراد المنظمة وآخرين خارجها بصورة شخصية، بالاعتماد على الكلمات المنطوقة والمكتوبة ويبقى أثره محدود.

كما نجد الاتصال الجماهيري، وهو الذي تقوم به المنشأة للاتصال مع جمهور واسع وعريض من الناس عبر وسائل الإعلان والإعلام المختلفة، وكذلك اتصال الدولة مع الجمهور من أجل توجيهات باتجاه معين أو التأثير فيه (محمود، 2009، ص 60).

أما الاتصال التنظيمي هذا الأخير الذي يلعب دور مهم داخل المنظمات إذ يعرفه محمد فهبي العطروري "أنه تلك العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات، من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة، إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فيه، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم" (دحروج، 2015، ص 14).

إذن فهو العملية الأولى في أي تغيير أو تطور تنظيمي، باعتباره الوسيلة الحيوية التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمات لأنه الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة بدم الحياة. كما أن الاتصال التنظيمي يعد بنية أساسية في المنظمة فهو نشاط إداري ونفسي واجتماعي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق

التماسك في وحدة التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر وسيلة ضرورية في توجيه السلوك على المستوى الفردي والجماعي (مخن،، 2017، بدون صفحة).

نظرا لأهمية الموضوع تمت العودة إلى بعض الدراسات التي كتبت حول الاتصال التنظيمي من بينها دراسة مازن سليمان الحوش ( 2006) بعنوان "الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية"، دراسة ميدانية بإذاعة الاوراس باتنة أجريت على 42 فردا. هدفت إلى الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال وتنظيمه السائد بالمؤسسة، ومدى أهمية هذه العملية في تحقيق مطلب التوازن والتكامل بين مختلف الأقسام. بالإضافة إلى الكشف عن نوعية العلاقات القائمة بين الأقسام الإنتاجية والأقسام الإدارية وتوضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن. وأظهرت نتائجها أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بكل اتجاهاته (صاعد، نازل، أفقي) بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي وأن طبيعة الاتصال تؤدي إلى الارتياح لدى جماعة العمل وبالتالي سهولة العملية الاتصالية.

كما أجرى العربي بن داود ( 2008) دراسة عنونت بـ "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" وهي دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG، أجريت على (عينة عشوائية طبقية) 100 مفردة، معتمدا على المنهج الوصفي. استهدفت الدراسة اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال وإبراز أهميتها ودورها في تحقيق أهدافها، وكذلك الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية بالإضافة إلى إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية. وأشارت النتائج إلى أن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات مما يؤدي إلى عدم رضا العمال ويرجع هذا إلى طول التسلسل الإداري وبعد المسافة بين الطرفين كما خلصت إلى تفوق الاتصال الأفقي على الصاعد والنازل.

كما هدفت سعدون سنة ( 2014)، في دراستها المعنونة بـ "الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة" إلى التعرف على اثر الاتصال التنظيمي على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z وهران إضافة إلى تحديد عوامل الخلفية الفردية في ممارسة الادارة بالمعرفة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الاقدمية والصف المهني. حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة. وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي ومتغيرات الإدارة بالمعرفة المتمثلة في التوليد، التخزين والتنظيم والمشاركة والتطبيق. في حين عدم

وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، السن، سنوات الاقدمية، الصنف المهني وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي من حيث تطبيق إستراتيجية الادارة بالمعرفة.

عليه نستخلص من كل هذه الدراسات أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات، فهو ليس فقط عملية إدارية، بل هو تفاعل الأفراد والجماعات وعملية ضرورية لبناء علاقات إنسانية جيدة، وهو أحد المكونات الأساسية والرئيسية في حركية أي تنظيم، لأنهما من المسائل المهمة التي تساعد في تحديد معايير النجاح أو الفشل ومدى القدرة على الاستمرار.

في هذا الإطار فإن معظم التنظيمات تهتم به حالها حال مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة. حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقاً للمرسوم رقم 91-475 المؤرخ في 14/12/1991، مرت بعدة مراحل خلال مسارها التاريخي منذ حقبة الاستعمار إلى يومنا هذا. المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات الخاصة به. تمتلك منشآت أساسية هدفها تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. من بينها شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية (إنتاج، نقل وتوزيع) وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات من بينها مديرية التوزيع بورقلة.

من خلال كل هذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة في ضوء بعض المتغيرات هي المستوى التعليمي سنوات الاقدمية من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

### 3. تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة؟
- ما نوع الاتصال التنظيمي السائد بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فرق في مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
- هل توجد فرق في مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية؟

### 4. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- نتوقع أن يكن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء الغاز) بمدينة ورقلة مرتفع
  - نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال النازل بمديرية التوزيع (الكهرباء الغاز) بمدينة ورقلة
  - توجد فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء الغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي
  - توجد فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء الغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.
5. أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث لتحقيقها، قد تم تحديد أهداف الدراسة كالاتي:

- الكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
  - معرفة نوع الاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة.
  - الكشف عن الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
  - الكشف عن الفروق مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الاقدمية.
6. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة كون أن الاتصالات التنظيمية ليست فقط عملية نقل تبادل الأفكار المعلومات أو إصدار أوامر داخل المنظمة، بل هي بمثابة العنصر المحوري في حركية ديناميكية الجماعة، فالمنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة بتحقيق روح العمل الجماعية التعاون من اجل انجاز المهام والسير الحسن للمنظمة.
- التنظيمات الإدارية بدون نظام فعال للاتصالات كالجسد بدون جهاز للأعصاب يصاب بالشلل فيكون ضعيف لا يقوى على فعل شئى على هذا الأساس فأهمية الدراسة تتمثل في:
- تسليط الضوء على عملية الاتصال داخل التنظيم مما لها من أهمية في العمليات الإدارية بمختلف وظائفها(التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).
  - الوقوف على أنواع وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة.

- التعرف على مدى معرفة العمال لأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- الاتصال التنظيمي:

هو تلك الدرجات المتحصل عليها من طرف أفراد عينة الدراسة بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة، من خلال الإجابة على مقياس الاتصال التنظيمي المصمم من طرف الباحثة سعدون سمية والذي تم توزيعه في الفترة الممتدة من فيفري إلى مارس 2020. وهو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر بين موظفي المديرية بمختلف المستويات وفي عدة اتجاهات (صاعد، نازل وأفقي) وبمختلف الوسائل (كتابية، شفوية وإيماءات). بغرض تسهيل العمليات الإدارية وتحقيق أهداف مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

8. حدد الدراسة:

- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة من موظفي وموظفات مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة والبالغ عددهم 120.

- الحدود المكانية: مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين 09 فيفري 2020 إلى غاية 12 مارس 2020

- الجانب النظري للدراسة:

1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (فضيل، 2003، ص 16).

من جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (رويم؛ ومهيري، 2010، ص 258).

من جهته يقترح "لوصادا فاسكس" (Losada, 1998, P 52) مفهوم الاتصال الشامل، مشخصا حال المؤسسة في: مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في كل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير خلق

صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها، وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها (فضيل، 2003، ص 17).

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة والمديرون أو الأفراد العاملون في المنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة (زاهد، 2011، ص 238).

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات وبين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من ريدينغ Redding وسانبورن Sanborn يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد. أما كاتز Katz وكاهن Kahn فأنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها وترحيلها للمعنى ضمن نطاق التنظيم أي أنه يمكننا القول بأن:

- الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

- الاتصال التنظيمي يتعلق بالوسائل وتدفعها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الأفراد وعلاقتهم داخل التنظيم (محمد، 2008، ص 207).

## 2. أنواع الاتصال التنظيمي:

أ. الاتصال الرسمي: هذا الاتصال مرتبط بهيكل التنظيم الرسمي ومنصب عمل أو رتبة المتلقي أو المستقبل، ينتقل عبر القنوات الرسمية المعترف بها في المخطط التنظيمي حيث تسير الاتصالات في مختلف المنظمات في ثلاث اتجاهات رئيسة وهي اتصالات نازلة، صاعدة وأفقية بالإضافة إلى الاتصالات القطرية.

ب. الاتصال غير الرسمي: فهو معنى من جميع أنواع الشكليات، لأنه يستخدم في العلاقات غير الرسمية مثل الصداقة وعضوية النادي فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي. فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون. فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً (محمد، 2009، ص 54).

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

أثبتت التجارب أن الاتصال غير الرسمي أمر لا مناص له من وجوده ولا تستطيع الإدارة إغفاله لأنه جزء حقيقي من حياة المنظمات (السيد، 2012، ص 59).

### 3. عناصر الاتصال التنظيمي:

- الهدف: نعي به تحديد هدف مسبق لعملية الاتصال نفسها، إذ لا بد أن يسأل المرسل بعد انتهائه من الاتصال الفئة المستهدفة (سنا، 2014، ص 53).
- المرسل: ونقصد به منشئ الرسالة وقد يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة أو شركة وهو القائم بعملية الاتصال (منال، 2012، ص 42).
- الترميز: يتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها إلى الطرف الآخر (سنا، 2014، ص 53).
- الرسالة: وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها إلى الطرف الآخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المطلوب نقلها للطرف الآخر، الرسالة هي محور عملية الاتصال بين طرفي الدائرة، فالرسالة من الممكن أن تكون عبارة عن معلومات متوافرة في مجال معين لدى شخص معين ويريد أن يفيد بها فئة معينة من الناس، أو قد تكون خبرات في عمل أو وظيفة أو مشاعر كالقلق وعدم المعرفة مثلما حدث في حالات تقديم المشورة ويوجد نوعان من الرسائل:

أ- الرسائل اللفظية: وتتمثل في كل ما ينطق أو يلفظ من كلمات أو ألفاظ.

ب- الرسائل غير اللفظية: وتشمل كل ما هو غير من طوق مثل حركات الجسم وتعبيرات الوجه والإيماءات (سنا، 2014، ص 53).

- القناة أو الوسيلة: بعد إتمام الرسالة على المرسل أن يختار وساطة (قناة) الاتصال المناسبة للرسالة، لإصالها للمستقبل بصورة فاعلة وناجحة، ومن بين وسائط الاتصال المحاور وجهاً لوجه، استعمال الهاتف، المذكرات، الصور والرسوم... (حسين، 2009، ص 253).

- فك الرموز: وهي عملية يقوم بها الطرف الآخر الذي يستقبل الرسالة وذلك لتفسير ما ورد في الرسالة ومدى استجابته وفهمه لها.

- المستقبل أو المتلقي: وهو الجمهور الذي يستقبل العملية الاتصالية أو الإعلامية ويتأثر بها أو يتفاعل معها، وهو عنصر مهم جداً لأنه يلعب دور مهم في إدراك معنى الرسالة وقياس درجة تأثيره في عقلية الجمهور (محمد، 2015، ص 18).

- الأثر: ونعني به ملاحظة الأثر الذي طرأ على الفئة المستهدفة أثناء الاتصال وبعده، ويقوم به المرسل لكي يتأكد من مدى تحقيق الهدف، حيث لا فائدة من اتصال لا يغير معلومة أو سلوك أو يضيف جديداً لشخصية المستقبل.

- المعلومات المرتدة : تبدأ المعلومات المرتدة باستجابة مستقبل الرسالة. حيث يصبح المستقبل هو مرسل للمعلومات وبالتحديد يقوم المستقبل بتفسير أو وضع المعلومات في صورة رموز أعداد وهذه الرسالة الجديدة يعاد حل رموزها وتفسيرها (راوية، 1999، ص 198).

كما يمكن إضافة عنصر آخر لعملية الاتصال وهو:

- السياق: أي الموقف الذي تم فيه توصيل الرسالة، وقد يتضمن البيئة المحيطة أو الثقافة المحلية أو اليومية أو العالمية ويعتبر مصدراً للعديد من المشاكل. ونظراً لكثرة المعلومات التي تأتي من المرسل فلا بد أن يكون المرسل منطقياً ومعقولاً في استغلال وقت المستقبل وخصوصاً في مجتمع اليوم المنشغل العديد من القضايا الحياتية (سنا، 2014، ص 52).

#### 4. أهداف الاتصال التنظيمي:

يسعى الاتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة (محمد، 2015، ص 21).

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

أ. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف،

ب. توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم،

ج. تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم (راوية، 1999، ص 189).

- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور كبيرة في عملية اتخاذ القرارات. فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها (محمد، 2015، ص 21).

- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين (زاوية، 1999، ص 190).

التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يكون مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ولتفادي ذلك يجب (مواخاة الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال، مراعاة الأمانة في تسليم واستلام ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان، تنمية مهارات الإصغاء والحديث ... الخ) (محمد، 2015، ص 22).

كما يرى محمد الصيرفي أن الهدف الرئيسي للاتصال داخل المنظمة هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحرك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد. أما الأهداف الفرعية فهي: شرح خطط المنظمة للعاملين، إقامة الثقة والاحترام بين المنظمة والمجتمع، نقل المعلومات والتأكد من التعاون بين الأفراد، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية (محمد، 2008، ص 17).

5. العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال التنظيمي:

هناك عدد من العوامل التنظيمية الأساسية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكرها فيما يلي:

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي.
- الشخصية والإدراك.
- القيادة.
- تقسيم العمل.
- حركية الظروف البيئية التنظيمية.
- تبادل المعلومات داخل التنظيم.
- تبادل المعلومات بشكل سري (محمد، 1976، ص 304).
- الجانب الميداني للدراسة:
- منهج الدراسة : هو مجموعة الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي يستقبل عليها من اجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها (ماثيو، د س، ص 72).

نظرا لطبيعة التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة

زمنية معينة، أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (ربيعي؛ وعليان وعثمان، 2000، ص 43).

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من 527 موظف وموظفة موزعون على مختلف الأقسام والفروع بمدينة ورقلة.  
أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة على عينة قوامها 30 موظف وموظفة بمدينة التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة بطريقة عشوائية بسيطة. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.  
بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع، اعتمدنا في جمعنا للبيانات موضوع الدراسة على الاستبيان.

2. الاستبيان: لقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي أعدته الباحثة سعدون سمية في دراستها بعنوان الاتصال التنظيمي وأثره في استراتيجية الادارة بالمعرفة للتحصيل على ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم تخصص التنمية البشرية وفعاليات الاداءات كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة السانبا وهران (2013-2014). حيث ضم الاستبيان متغيرات الاتصال التنظيمي وقد قسمتها إلى اتصالات عمودية (نازلة وصاعدة) من الفقرة 1 إلى الفقرة 16 واتصالات أفقية من الفقرة 17 إلى الفقرة 28. إضافة إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الاقدمية والصنف المهني.

قد تم الحفاظ على الاستبيان كما هو فقط حذف بعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس والعمر والصنف المهني. ويعد الاستبيان من نوع ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وقد احتوى على فقرات ذات اتجاه موجب وأخرى ذات اتجاه سالب.

جدول رقم (03): توزيع الفقرات من حيث الاتجاه (سعدون، 2014، ص 58).

الفقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
27-26-23-22-13-12-9-8	-18-17-16-15-14-11-10-7-6-5-4-3-2-1
	25-24-21-20-19

## جدول رقم (04): طريقة إعطاء الأوزان (سعدون، 2014، ص 59).

الاتجاه / السلم	دائما	غالبا	أحيانا	ناذرا	أبدا
الاتجاه الموجب	5	4	3	2	1
الاتجاه السالب	1	2	3	4	5

## 3. الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً: الصدق: عرفه كيبورتن بأنه تقدير للارتباط بين الدرجات الخام والحقيقة الثابتة ثباتا تاما (بشير، 2002، ص 58).

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، أي مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف أو جانب محدد. وتبدو هذه الصلاحية في أشكال متعددة منها صدق المحتوى، والصدق التلازمي، والصدق التنبؤي، وصدق البناء، وصدق المحك، وصدق المحكمين وصدق المقارنة الطرفية وتم اعتمادها في هذه الدراسة.

أ. قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية: تقوم هذه الطريقة على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان، بمتوسط درجات الضعاف في نفس ذلك الميزان، بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار ولذا سميت بالمقارنة الطرفية، لاعتمادها على الطرف القوي الذي نسميه بأصحاب الميزان القوي والطرف الضعيف الذي نسميه أصحاب الميزان الضعيف.

## جدول رقم (05): نتائج صدق أداة الاتصال التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية.

الفئتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (0.01)
الفئة العليا	8	100.62	4.03	8.51	14	دال إحصائيا
الفئة الدنيا	8	75.12	7.45			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا والمقدر بـ (100.62) وتنحرف عنه القيمة بدرجة (4.03)، بينما المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المقدر بـ (75.12) وتنحرف عنه القيمة بدرجة (7.45). وبحساب درجة الحرية المقدر بـ (14)، نجد قيمة (ت) المحسوبة مقدرة بـ (8.51) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهي نتيجة تميز بنود الاختبار بين الفئة العليا والفئة الدنيا وعليه فالأداة تتمتع بقدر عال من الصدق ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

ثانياً: الثبات: تعرف الأداة الثابتة بأنها الأداة التي تعطي نتائج متقاربة، أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت لكن العكس ليس صحيحاً (محمد وآخرون، 2005، ص 115).

يعرف كذلك بأنه درجة التوافق والتجانس بين مقياسين لشيء واحد، وأن درجات الفرد تكون متشابهة تحت ظروف قياس قليلة الاختلاف (هيثم وآخرون، 2003، ص 335). ويتم حسابه بطريقتين مختلفتين:

أ. طريقة التجزئة النصفية : وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متساويين، القسم الأول يتضمن البنود الفردية والقسم الثاني يضم البنود الزوجية، ومن ثم حساب نصف ثبات الاختبار بمعامل الارتباط (بيرسون)، وتصحيحة بمعادلة سبيرمان للحصول على ثبات الاختبار ككل.

جدول رقم (06): معامل الارتباط قبل وبعد التعديل لاختبار الاتصال التنظيمي.

قرار الإحصائي عند مستوى الدلالة (0.01)	معامل الارتباط المحسوب		المقياس
	"ر" قبل التعديل	"ر" قبل التعديل	
دال إحصائياً	0.88	0.43	الاتصال التنظيمي

تبين من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة "ر" قبل التعديل تساوي (0.43) وبعد تصحيحها بمعادلة سبيرمان براون أصبحت تساوي (0.88) للحصول على ثبات كلي. وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عال من الثبات ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.  
ب. طريقة معامل ثبات الفا كرونباخ: يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار.

استخدمت معادلة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لتقدير ثبات استبيان الاتصال التنظيمي باستخدام برنامج SPSS نسخة (20) حيث قدر معامل الفا كرونباخ بـ (0.73) وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عال من الثبات ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

## ثانياً: الدراسة الأساسية:

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية من مدى صحة أداة الدراسة، من صدقها وثباتها ووضوح تعليماتها وبنودها، أصبح بالإمكان القيام بالدراسة الأساسية.

1. عينة الدراسة: بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات أداة القياس تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية. حيث تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية والعينة العشوائية هي التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع الأصلي عشوائياً، بحيث تعطي مفردات المجتمع نفسه الفرصة في الاختيار. وتعد العينة العشوائية من أكثر أنواع العينات تمثيلاً للمجتمع الأصلي وبشكل خاص إذا كانت مفرداتها كبيرة نسبياً (عبد الرحمن، 1999، ص 47).

وقد أجريت الدراسة الأساسية وتم توزيع الاختبار على 120 موظف وموظفة بنسبة 22.77% من المجتمع الأصلي، وقد استرجعت كلها.

2. خصائص العينة ومواصفاتها: تم رصد المجتمع الأصلي للعينة والمتمثل في موظفي وموظفات مديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة، وقد تم اختيار متغيرين افتراضاً أن لهما علاقة بالدراسة الحالية وهم المستوى التعليمي وسنوات الإقديمة. وسوف يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب هذين المتغيرين مع تحديد النسب المئوية كما في الجدولين التاليين.

## - متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المستوى التعليمي
5.93%	7	متوسط
29.66%	35	ثانوي
4.41%	76	جامعي
100%	118	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 07 ) الذي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي حيث كان عدد الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي هو ( 76 ) بنسبة مئوية (64.41) وهو مرتفع، ثم تلمها الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي وهو (35) بنسبة مئوية (29.66). أما الحاصلين على مستوى تعليمي متوسط هو ( 7 ) بنسبة مئوية

(5.93). وهذا ما يبين أن العمال في هذه المؤسسة من ذي الشهادات الجامعية يمثلون الأغلبية.

- متغير سنوات الاقدمية:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الاقدمية	عدد الأفراد	النسبة المئوية
05 سنوات و أقل	23	19.49%
6-15 سنة	68	57.63%
16-25 سنة	14	11.87%
26-32 سنة	13	11.01%
المجموع	118	100%

من خلال الجدول رقم ( 08 ) الذي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير سنوات الاقدمية، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لديهم اقدمية بين 6-15 سنة (68) فردا بنسبة مئوية (57.63) وهو مرتفع. ثم تلتها فئة من كان لديهم 05 سنوات وأقل عددهم هو (23) فردا بنسبة مئوية (19.49).

أما عدد الذين لديهم اقدمية بين 16-25 سنة كان ( 14 ) فردا بنسبة مئوية (11.87) وهو متجانس تقريبا مع عدد الذين لديهم أقدمية بين 26-32 سنة والذي بلغ (13) فردا بنسبة مئوية (11.01).

3. الأساليب الإحصائية: ومن اجل تحليل معطيات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها بتحليل البيانات المستمدة من مجمع الدراسة. باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم (SPSS) نسخة (20) والعديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي كالآتي:

- معامل الثبات الفاكرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل سيرمان براون: لتعديل قيمة الثبات الكلي للأداة.
- اختبار "ت" لعينة الواحدة: من اجل فحص الفرضية الأولى والتي تبحث في المستوى.
- اختبار مقارنة بين المتوسطات الحسابية: من اجل الإجابة عن الفرضية الثانية التي تبحث عن الاتصال السائد.
- تحليل التباين الأحادي: للإجابة عن الفرضية الثانية والثالثة والتي تبحث في الفروق باختلاف المتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الاقدمية).

- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### 1. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: نتوقع أن يكون مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية

التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة مرتفع.

ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد المعالجة الإحصائية على اختبار "ت" لعينة واحدة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الدراسة الاتصال التنظيمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول رقم (09).

جدول رقم (09): المؤشرات الإحصائية لدرجات أفراد العينة على استبيان الاتصال التنظيمي.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
الاتصال التنظيمي	120	100.87	14.30	84

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 09 ) أن متوسط درجات الأفراد على مقياس

الاتصال التنظيمي يقدر بـ ( 100.87 ) وتنحرف عنه قيمة بـ ( 14.30 ) وهو متوسط مرتفع مقارنة بالمتوسط النظري والمقدر بـ ( 84 ) حيث تم حساب المتوسط النظري كما يلي:

- المتوسط النظري = ( الدرجة القصوى + الدرجة الدنيا ) / 2 = ( 5 × 28 ) + ( 1 × 28 ) / 2 = 84

- المتوسط النظري = 84 = 28 × 5 / ( 1 + 2 + 3 + 4 + 5 )

كما تبين من خلال نتائج جدول رقم ( 09 ) أن متوسط الحسابي لدرجات الأفراد

العينة على استبيان الاتصال التنظيمي أكبر من متوسط النظري وعليه نقول أن مستوى

الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) كان مرتفع وهو ما توقعته الطالبة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: نتوقع أن يكون مستوى الاتصال التنظيمي

بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة مرتفع.

### 2. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال النازل

بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة. ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد المعالجة

الإحصائية على حساب الفروق في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هي

موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نوع الاتصال التنظيمي السائد بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات الإحصائية المتغير
3	4,90806	23,8583	الاتصال النازل
2	9,11733	29,4833	الاتصال الصاعد
1	6,08662	41,8083	الاتصال الأفقي

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن متوسط الحسابي للاتصال النازل قدر بـ (23.85) أما الاتصال الصاعد بلغ متوسط حسابه بـ (29.48)، والاتصال الأفقي قدر بـ متوسط الحسابي له بـ (41.80) وهو أكبر المتوسطات الحسابية وعليه نقول بأن الاتصال السائد بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) هو الاتصال الأفقي. مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة و نقبل بفرضية أن نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال الأفقي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد في المعالجة الإحصائية على تحليل التباين الأحادي. جدول رقم (11): دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي.

القرار الإحصائي	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير
غير دال	3.51	743.653	1487.305	02	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		211.715	24770.695	117	داخل المجموعات	
		-	26258.000	119	المجموع الكلي	

تبين من خلال الجدول رقم (11) الموضح لنتائج التحليل الإحصائي لتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي أن قيمة "ف" المحسوبة لهذه المستويات تساوي (3.51) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يشير إلى إنعدام الفرق بين العينتين في مقياس الاتصال التنظيمي مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي أنه لا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### 4. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية. ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد في المعالجة الإحصائية على تحليل التباين الأحادي. جدول رقم (12): دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الاقدمية.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	القرار الإحصائي
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	03	308.835	102.945	0.49	دال
	داخل المجموعات	116	24042.290	24351.125		
	مجموع الكلي	119	24351.125	-		

تبين من خلال الجدول رقم ( 12 ) الموضح لنتائج التحليل الإحصائي لتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الاقدمية أن قيمة "ف" المحسوبة لهذه المستويات تساوي ( 0.49 ) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يشير إلى وجود الفرق بين العينتين في مقياس الاتصال التنظيمي مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

عليه نلجأ إلى المقارنة الثنائية في متوسط الفرق بين الفئات باستخدام اختبار توكي وقد لخصت نتائج الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج اختبار توكي تبعا لمتغير سنوات الاقدمية في متغير الاتصال التنظيمي

المقارنات الثنائية	متوسط الفرق	(Sig) القيمة الاحتمالية
أقل من 5 سنوات مع 26 سنة إلى 32 سنة	-2.56	0.97
من 6 سنوات إلى 15 سنة مع 5 سنوات فأقل	2.56	0.97
من 16 سنة إلى 25 سنة مع 5 سنوات فأقل	6.20	0.78
من 26 سنة إلى 32 سنة مع 5 سنوات فأقل	2.56	0.97

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة اختبار توكي دالة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا لصالح ذوي الخبرة من 16 سنة إلى 25 سنة مع 5 سنوات فأقل، حيث بلغ متوسط الفرق 6.20 بقيمة الاحتمالية 0.78.

- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص على: نتوقع أن يكون مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة مرتفع.

بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بهذه الفرضية في الجدول رقم (09) تبين أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على استبيان الاتصال التنظيمي أكبر من المتوسط النظري وعليه نقول أن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة مرتفع.

نظرا لعدم توفر دراسات سابقة تقيس مستوى الاتصال التنظيمي فقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة الميدانية مع مسؤول مصلحة التكوين لتفسير هذه النتيجة التي أرجعت إلى عدة عوامل منها أن اهتمام المؤسسة بالعملية الاتصالية له أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وهذا من خلال وضوح قوانينها واهتمامها بالحوافز المادية والمعنوية الشيء الذي يساعد على خلق جو مناسب للعمل وبالتالي حسن سير العملية الاتصالية.

كما أن المؤسسة تعطي الأولوية لذوي الكفاءات المؤهلة والعالية (المستوى التعليمي) في عملية التوظيف وذلك لما يكتسبه الطابع المهم في مناصبها. حيث تعتمد على أساليب وطرق علمية وعملية مناسبة وحديثة في عملية الانتقاء والاختيار. كذلك سهرها الدائم في توفير بيئة مناسبة للعمل من خلال المزج بين أنواع الاتصال الرسمي الصاعد والنازل والأفقي من أجل تبادل الأفكار والمعلومات والنصائح في كافة الاتجاهات، ويتجلى هذا في امتلاك القادة والمشرفين الكفاءة والقدرة على الإدارة لضبط العملية الاتصالية.

يمكن تفسير النتيجة كذلك إلى الاهتمام بعملية التكوين والتدريب مما يؤدي إلى زيادة قوة الاتصال المعتمد داخل المؤسسة وذلك من تكوين العمال وتدريبهم على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة والمتطورة والحديثة. للملائمة مواضيع الاتصال كالهاتف، الانترنت، الاجتماعات، التقارير، اللوائح، الإعلانات، المذكرات... الخ.

يرجع كذلك ارتفاع مستوى الاتصال التنظيمي إلى سياسة الباب المفتوح التي تعتمد عليها المؤسسة في العلاقة بين العامل والإدارة مع ضرورة احترام الطابع السلمي في العملية الاتصالية، وضوح الأهداف والأدوار من خلال توفير المعلومات اللازمة والتشجيع على المناقشة والحوار.

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة وبشكل كبير على اللغة الفرنسية إلى جانب اللغة العربية مما دفع العمال إلى ضرورة الاهتمام بدراسة وإتقان اللغة الفرنسية لفهم القوانين والمراسلات والإعلانات... الخ.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال النازل بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة. جاءت هذه الفرضية عكس ما توقعناه، فقد تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن الاتصال التنظيمي الأفقي والذي قدر المتوسط الحسابي له بـ (41.80) هو أكبر المتوسطات الحسابية وعليه فهو الإتصال التنظيمي السائد بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز).

نفسر ذلك بضعف اعتماد الاتصال التنظيمي النازل والذي تبين من خلال استجابات عينة الدراسة. بالرغم من الأهمية البالغة له، حيث يكون شكل الأوامر والتعليمات والسياسات والمذكرات المتعلقة بالمؤسسة الصادرة من الرؤساء والمدراء إلى المرؤوسين والعمال والتي تعمل على توجيههم وتقييم أداءهم. كذلك ضعف اعتماد الاتصال التنظيمي الصاعد وهي الاتصالات التي تكون في شكل طلبات وتقارير ترفع من العمال إلى الرؤساء والمسؤولين من أجل إيصال مشاكلهم، انشغالهم واقتراحاتهم للإدارة والمسؤولين مما يتيح للعامل فرصة لتوضيح أفكاره ونقل المعلومات التي لها أهمية في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والتي قد تؤدي إلى التعديل والتطوير.

هذا ما يفسر استخدام الاتصال الأفقي بنسبة كبيرة داخل المؤسسة، وهي الاتصالات التي تكون في شكل مشاورات ونقاشات وحوارات وتبادل للآراء بين عمال المستوى التنظيمي الواحد. مثلما يحدث بين الإطارات أو المشرفين أو العمال التنفيذيين كل على حدا. بهدف تبادل المعلومات والتسيق بين الجهود والأعمال في مختلف المصالح والدوائر بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

عليه يعتبر هذا النوع من الاتصالات المهمة التي لا يجب الإغفال عنها في تصميم هيكل المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في نجاحها. حيث تقوم المؤسسة بتوفير جو ملائم للعمل والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية حتى تساعد العمال على أداء مهامهم ببسر وسهولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة حسب نظرية العلاقات الإنسانية والتي ركزت على العامل الإنساني، وأهمية العلاقات النفسية والاجتماعية وقدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات هو الذي بث روح التعاون بين العاملين. والاتصال وسيلة لرفع الكفاءة والرضا وخلق التجانس بين الأفراد داخل التنظيم.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العربي بن داود (2008) والتي توصل من خلالها إلى الكشف عن ضعف الاتصال المساعد والاتصال النازل وتفقو الاتصال الأفقي لما له من نتيجة ايجابية في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات والتوضيحات للوصول إلى حلول للمشاكل المقترحة.

تختلف مع نتائج دراسة كل من مازن سليمان الحوش (2006) ونتائج دراسة فوزية بودريوة (2007) ونتائج دراسة جمال الدين عاشوري (2015) حيث توصلوا إلى الكشف عن وجود كل أنماط الاتصال التنظيمي الرسمي (صاعد، نازل، أفقي). نتائج دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) الذي توصل إلى الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة. ودراسة رماش صبرينة (2009) فقد توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي النازل هو السائد.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. جاءت نتائج هذه الفرضية عكس ما توقعناه، فقد تبين من خلال نتائج الجدول رقم (11) الموضح لنتائج التحليل الإحصائي لتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي أن قيمة "ف" المحسوبة لهذه المستويات تساوي (3.51) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يشير إلى انعدام الفرق بين العنيتين في مقياس الاتصال التنظيمي مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يفسر ذلك أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر في مستوى الاتصال التنظيمي وهذا راجع إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في عملية التوظيف إذ تحرص على استقطاب الفئات الكفؤة حسب متطلبات المنصب باختلاف الصنف المهني. وذلك بالاعتماد على الطرق العلمية والعملية في عملية الانتقاء بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. صاحب كل منصب مرتبط بالمستوى التعليمي الذي يؤهله له وفي مجال تخصصه. حيث أن المستوى التعليمي هو الذي يحدد مجال فهم الفرد واستعباه للمعلومات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة حسب نموذج أرسطو وكذلك نموذج شانون وويفر اللذان يعتبران أن مصدر المعلومة هو صاحب الدور الفاعل في عملية الاتصال وأن المتلقي يعتمد فقط على ما هو موجه إليه.

أي أن الإدارة هي التي تحرص على توفير المعلومة وعلى تدفقها وانسيابها إلى كافة المستويات الإدارية باستخدام أسهل وأدق التعبيرات حتى يتمكن العامل من فهمها وتطبيقها. بالإضافة إلى وجود قيادات مؤهلة ومتخصصة تشرف على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ووجود مناخ اجتماعي جيد يسهل في عملية الاتصال. فالالاتصال التنظيمي حسب ما تطرق إليه في الجانب النظري، هناك عدة عوامل تنظيمية لها تأثير أساسي على فاعليته نذكرها منها مركز الفرد في التنظيم الهرمي أي منصبه كذلك الشخصية والإدراك، الأسلوب القيادي، تقسيم العمل، حركية الظروف البيئية التنظيمية وتبادل المعلومات داخل التنظيم (محمد علي شبيب، 1976، ص304).

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوعطيط جلال الدين (2009). حيث ثبت عدم وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي. وكذا تتفق مع نتائج دراسة رماش صبرينة (2009) فقد توصلت إلى أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية، بينما تتأثر بالسن والجنس وسنوات الاقدمية.

تتفق هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة محمد عبد الله العنزي (2010) حيث توصل إلى أنه لا توجد فروقات تعزى للمؤهل العلمي. ومع نتائج دراسة جمال الدين عاشوري (2015) حيث توصل إلى عدم وجود اختلافات نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

في حين تختلف مع نتائج دراسة بوفالطة محمد سيف الدين ( 2009 ) حيث خلص إلى أنه توجد اختلافات جوهرية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. كذا مع نتائج دراسة سمية سعدون ( 2014 )، التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وذلك بوجود فروق بين مستوى تعليمي جامعي ومستوى تعليمي متوسط لصالح الجامعيين بمتوسط حسابي يقدر بـ 125.89. ووجود فرق بين العمال ذوي مستوى تعليمي ثانوي والمستوى التعليمي الابتدائي لصالح الثانويين بمتوسط حسابي يقدر بـ 122.00 وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير السن، سنوات الاقدمية وطبيعة الفئة المهنية.

#### 4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية. قد تبين من خلال الجدول رقم ( 12 ) الموضح لنتائج التحليل الإحصائي لتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مقياس الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الاقدمية أن قيمة " ف " المحسوبة لهذه المستويات تساوي ( 0.49 ) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يشير إلى وجود فروق بين العينتين في مقياس الاتصال التنظيمي مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

بعد المقارنة الثنائية في متوسط الفرق بين الفئات باستخدام اختبار توكي، خلصت نتائج الاختبار حسب ما جاء في الجدول رقم ( 15 ) أن قيمة اختبار توكي دالة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا لصالح فئة سنوات الاقدمية من 16 سنة إلى 25 سنة مع 5 سنوات فأقل، حيث بلغ متوسط الفرق 6.20 بقيمة الاحتمالية 0.78. وهو مرتفع مقارنة بالفئات الأخرى.

يفسر ذلك أن متغير سنوات الاقدمية من المتغيرات الأساسية التي تحدد مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. حيث يعتبر من أهم المؤشرات لقياس الخبرة المهنية، أي كلما زادت الاقدمية في المؤسسة زادت خبرة العامل في الوظيفة ومنها اكتساب القدرة على التكيف مع محيط العمل بالإضافة إلى اكتساب المعرفة لفهم مهامه فهو ليس بحاجة ماسة للاتصال بالآخرين من أجل توضيح مهامه وتوجيهه بشكل مستمر عكس الذين لا يملكون أقدمية في العمل.

ضف إلى ذلك يكون مستوى الإدراك لديهم عال جدا وهذا ما ينعكس على تركيزهم فنجده قد تقلد عدة مناصب. فلا يجدون صعوبة في الاتصال. بحيث نجد أن الفئة العمرية التي توافق هذه الفئة (من 16 سنة إلى 25 سنة اقدمية) هي تقريبا بين 40 إلى 50 سنة وهي فئة شابة تتمتع بالحياة والنشاط وفي قمة العطاء والانجاز مقارنة بالفئة التي هي أقل منها فنجدها أقل خبرة في التعامل وتكون أفكارهم مشتتة وهم لازالوا في مرحلة التعلم والاكتساب وكذا مقارنة بالفئة الأعلى منها (من 26 إلى 32 سنة اقدمية) فهذه الفئة على أبواب التقاعد ونجد أن النشاط لديها في حالة انخفاض

بالإضافة إلى أن هذه الاندومية تمكنه من الإحاطة بكل ما يجري بالمؤسسة من أعمال وإدراك أهمية العلاقات المهنية والاجتماعية داخلها والقدرة على معالجة المشكلات وتشكيل العلاقات الجيدة مع الإدارة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوفالطة محمد سيف الدين ( 2009 ) حيث خلص إلى أنه توجد اختلافات جوهرية في استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العلمية.

كذا مع نتائج دراسة رماش صبرينة ( 2009 ) فقد توصلت إلى إن متغير سنوات الاقدمية له تأثير على تنفيذ الخطة الاتصالية بينما متغير المستوى التعليمي لا يؤثر. إلا أنها تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) ونتائج دراسة سمية سعدون (2014)، حيث خلصوا إلى عدم وجود تأثير لمتغير الاقدمية. كذا تختلف مع نتائج دراسة محمد عبد الله العنزي ( 2010 ) الذي توصل إلى أنه لا توجد فروقات تعزى لسنوات الخبرة.

في حين أظهرت نتائج دراسة جمال الدين عاشوري ( 2015 ) من خلال النتيجة التي توصل إليها بعدم وجود اختلافات نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل.

#### - الاستنتاج العام:

لقد كان الهدف العام لهذه الدراسة الكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة، وهل يختلف هذا المستوى باختلاف (المستوى التعليمي وسنوات الاقدمية). وبعد اختبار بيانات الفرضيات إحصائيا انتهت النتائج إلى ما يلي:

- هناك مستوى مرتفع للاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة
- نوع الاتصال التنظيمي السائد هو الاتصال الأفقي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة

- لا توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بمدينة ورقلة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.
- الاقتراحات:
- في ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، نقترح ما يلي:
- إجراء المزيد من الدراسات في الاتصال التنظيمي لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة
- زيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وتكوينية حسب المتغيرات الحديثة في العمليات التنظيمية من وسائل وأدوات ولغة.
- اهتمام الإدارة بعملية نقل المعلومات في كل الاتجاهات من اجل تنشيط العملية الاتصالية وتسريع مقل المعلومة.
- العمل على تخطي الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه العملية الاتصالية.
- الاهتمام بالعنصر البشري كونه اللبنة الأساسية في بناء المؤسسة وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة على الأداء، التحفيز.
- فتح مجال أوسع للعامل من أجل توطيد علاقته بالإدارة من خلال إيصال انشغالاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في إطار قوانين المؤسسة.
- قائمة المراجع:
- بشير ، معمريّة . (2002). القياس النفسي . ط 1. الجزائر : شركة باننت للمعلومات والخدمات المكتبية والنشر.
- بن داود، العربي. (2008). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة.
- بن النية عبد الإله . (2016 جويلية). نظريات عرض مقدم في إطار عروض مقياس الاتصال التنظيمي الحوار المتمدن ، العدد: 5210 - 01 / 07 / 2016 - 05:14 تم الاطلاع عليه في تاريخ: 2020-03-01، 13:30.
- بودريوة، فوزية. (2007). واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة.

- بوضياف، نوال؛ وبخورر، خير الدين. (2015). مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مركز جيل البحث العلمي، 2، (7).
- بوعطيط، جلال الدين . (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة.
- بوفالطة، محمد سيف الدين . (2009). اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة.
- دحدوح، يمينة . (2016). محاضرات الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص الموارد البشرية . جامعة 08 ماي 1945 قالم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال.
- حسين، حريم . (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط 3. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- راوية، حسن. (1999). السلوك في المنظمات. ط 1. مصر: الدار الجامعية للطباعة.
- ربيعي، مصطفى عليان ؛ وعثمان، محمد غنيم . (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق). ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رماش، صبرينة . (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة.
- رويم، فايزة؛ ومهيبي، بلخير. (2010). معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل جامعة ورقلة.
- زاهد، محمد ديردي. (2011). السلوك التنظيمي . ط 1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سعدون، سمية . (2014). الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجيه الإدارة بالمعرفة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران السانيا.

- سناء، محمد سليمان. (2014). سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته. القاهرة: عالم الكتب.
- السيد، عبد الحميد عطية . (2012). الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.
- عاشوري، جمال الدين . (2015). الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.
- عبد الرحمن، بن عبد الله الواصل . (1999). البحث العلمي خطواته ومراحله أساليبه مناهجه أدواته وسائله أصول كتابه.
- عبد الرزاق، سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام . (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. ط 1. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العنزي، محمد عبد الله . (2010). اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط الكويت.
- فضيل، دليو. (2003). الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ماثيو، جدير . (د.س). منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الدكتوراه. (ترجمة مليكة أبيض).
- مازن، سليمان الحوش. (2006). الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة.
- محمد، الصيرفي. (2008). الاتصالات الإدارية . الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- محمد، سلطان حمو. (2015). الاتصالات الإدارية. ط 1. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- محمد، خليل عباس وآخرون . (2005). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس . الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مخن. (2017). محاضرات الاتصال التنظيمي لطلبة سنة ثالثة ليسانس علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

- معن، محمود عياصرة؛ ومروان، محمد بني أحمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال التنظيمي. ط 1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- منال، هلال المزاهرة. (2012). نظريات الاتصال. ط 1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- [www.ahewar.org](https://www.ahewar.org) https://
- [https:// www.almaany.com](https://www.almaany.com) 25-03-2020 14:50 معجم المعاني الجامع
- [https:// www.larousse.fr](https://www.larousse.fr) 25-03-2020 17:55 dictionnaire Larousse paris.38.