



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة



الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري (دراسة ميدانية ببلدية حد الصحاري ولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. داودي خيرة

إعداد الطالب:

محاد علي

مغربي النعاس

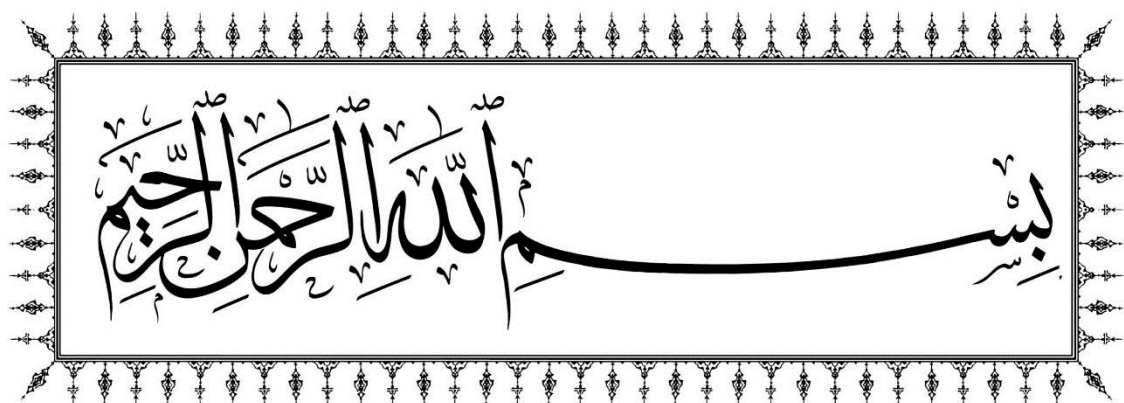
لجنة المناقشة:

1. د. قيرع فتحي..... رئيسا

2. د. داودي خيرة مقرر

3. د. مرباح أحمد تقي الدين..... مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



تَشْكُرَات

نحمد الله حمدا طيبا مباركا فيه، ونشكره على توفيقه وإحسانه وكرمه وفضله، ثم نتوجه بالشكر إلى أستاذتنا الكريمة الدكتورة "داودي خيرة" التي رافقتنا في هذا البحث من خلال تحملها لمشاق الإشراف على مذكرتنا، ونسأل الله أن يبارك في عمرها وأن يرزقها من فضله، كما نتوجه بجزيل الشكر للأستاذ بلعيد أحمد على مساعدته لنا في هذه الدراسة، كما لا ننسى مساهمة الصديق بوعزيز أحمد في إعداد هذه المذكرة. كما نتوجه بصادق الامتنان والتقدير لعمال بلدية حد الصحاري كل باسمه على تعاونهم وتفهمهم أثناء قيامنا بهذه الدراسة، وفي الأخير كل عبارات الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بالعلم، والمعرفة، وأسدى لنا النصح والتوجيه.

محاد علي ومغربي النعاس

إهداء

إلى والديّ الكريمان، إلى زوجتي وابنتاي أسيل وسميّة،

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كلّ من ساعدني ولو بكلمة طيّبة.

محاد علي

إهداء

للوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية إلى زوجتي
وابني عبد الحميد، إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل من أمدني بالمساعدة ولو بكلمة تشجيع.

مغربي النعاس

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العمال ببلدية حد الصحاري
منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأقرب لدراسة هذه الظاهرة، وتكون مجتمع الدراسة من عمال بلدية حد الصحاري.
أدوات الدراسة: تتمثل أداة الدراسة في استبيان ويتكون من 39 بند موزعين على محورين المحور الأول يتكون من بعد الاتصالات الراسية (الصاعد والنازل) والبعد الثاني الاتصالات الأفقية أما المحور الثاني يتعلق بالولاء التنظيمي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الطالبان في المعالجة الإحصائية على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتوافق وطبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها، وبما يخدم فرضياتها، وهذه الأساليب هي كالتالي:
-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقارنة بين العينات.
-معامل الارتباط "بيرسون" لحساب العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وللتحقق من فرضيات الدراسة ومعامل سبيرمان براون للتصحيح.
-معادلة ألفا كرونباخ معامل الثبات.
-اختبار "ت (T.test)" للعينة الواحدة لاختبار دلالة الفروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (الفرضية الثانية).

-اختبار "ت (T.test)" لاختبار دلالة الفروق بين متوسطي العينتين مرتبطتين
وقد قام الطالبان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

أهم النتائج المتوصل إليها:

ولقد توصلنا في دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج التي جاءت كالاتي:
- توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري."

- توجد فروق دالة إحصائياً في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (صاعد، نازل) لصالح الاتصال النازل.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي - الولاء التنظيمي

Summary of the study (abstract in English)

Title of the study:

The relationship of organizational communication with organizational loyalty among the workers in Had sahy municipaliy.

Sample of the study:

The sample of the study consists a group of workers from Had sahy municipaliy.

Method of the study:

This study is based on the descriptive analytical method; since this method is the closest to this phenomenon; the community of this research consists a group of workers from Had sahy municipaliy.

Research Tools:

The tool used in this study is a Questionnaire; which consists 39 terms distributed over two chapters; the first chapter is about the Vertical communication (upward/downward) as a first dimension; and the second dimension is the Horizontal communication (also called literal communication); as for the second chapter is about the organizational loyalty; which has been applied to the municipaliy .

Statistical Analysis (processing) Methods :

The statistical Analysis Methods which were adopted for this study are corresponded to the nature of the research subject and its variables; and what serves its hypotheses. And these methods are

- Arithmetic means and standard deviations for comparison between samples.
- Pearson correlation coefficient to calculate the relationship between the degree of each dimension of the questionnaire and the total score

of the questionnaire and to verify the hypotheses of the study and Spearman-Brown coefficient of correction.

- Stability coefficient Alpha Crew-Nbacher to ensure the stability of the questionnaire.
- T-test for one sample to test the significance of the differences between the sample mean and the hypothetical mean (the second hypothesis).
- T-test to test the significance of the differences between the mean of the two related samples.
- The use of the statistical package for the social sciences program (spss).

The most important results obtained about this study:

In this current study we have reached some several results set; which are:

- there's a relationship of statistical significant between the organizational communication and organizational loyalty of the workers of Had sahy municipaliy.
- there's a high level of organizational loyalty into a group of workers from Had sahy municipaliy.
- there's a relationship of statistical significant between the Vertical communication and the organizational loyalty of the workers from Had sahy municipaliy.
- there's a relationship of statistical significant between the Horizontal (literal) communication according to the kind of this horizontal communication variables.

Key words:

Communication – loyalty.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
	البسمة
أ	الشكر والإهداء
ث	ملخص الدراسة
ذ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
6	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة
9	الدراسات السابقة
13	مناقشة للدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
16	تمهيد
17	أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
19	ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي
22	ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي
23	رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

28	خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي
29	سادسا: شبكات الاتصال التنظيمي
31	سابعا: وسائل الاتصال التنظيمي
33	ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي
35	تاسعا: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي
36	عاشرا: شروط فاعلية الاتصال التنظيم
39	خاتمة
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
42	تمهيد
43	أولا: مفهوم الولاء التنظيمي
43	ثانيا: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي
45	ثالثا: عوامل تنمية الولاء التنظيمي
46	رابعا: أهمية الولاء التنظيمي وآثاره
49	خامسا: نظريات الولاء التنظيمي
53	سادسا: أنواع الولاء التنظيمي
56	سابعا: سمات سلوك أصحاب الولاء
56	ثامنا: استراتيجيات الولاء التنظيمي
59	تاسعا: العوامل المعيقة للولاء
61	خاتمة
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
64	منهج الدراسة
64	حدود الدراسة
64	الدراسة الاستطلاعية
66	مجتمع وعينة الدراسة

69	أدوات الدراسة
77	الأساليب الإحصائية المعتمدة
78	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
80	تمهيد
80	عرض ومناقشة الفرضية الأولى
81	عرض ومناقشة الفرضية الثانية
83	عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
84	عرض ومناقشة الفرضية الرابعة
85	عرض ومناقشة الفرضية الخامسة
88	الخاتمة
90	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	1
67	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	2
68	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	3
70	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وبين أبعاد المقياس	4
71	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات المقياس وأبعادها	5
72	يوضح نتائج T لدلالة الفروق بين المجموعتين الطرفيتين -المقارنة الطرفية-	6

72	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة	7
73	يبين قيمة معامل الارتباط لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية	8
74	يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس	9
75	يوضح نتائج اختبار TTest لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين	10
76	يوضح معامل الارتباط بين مجموع درجات الأسئلة الفردية ومجموع درجات الأسئلة الزوجية مع التصحيح	11
76	يوضح نتائج تطبيق طريقة ألفا كرونباخ	12
80	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاتصال التنظيمي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي	13
82	يوضح نتائج اختبار T test للعينة الواحدة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري	14
83	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاتصال الرأسي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي	15
84	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاتصال الأفقي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي	16
86	يوضح نتائج اختبار T test لعينتين مرتبطتين في الاتصال الرأسي بين الصاعد والنازل لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري	17

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	عناصر الاتصال التنظيمي	22
2	أنواع وسائل الاتصالات المكتوبة	27
3	أنواع الاتصالات الشفوية	27
4	شبكة الدائرة	29
5	شبكة العجلة	30
6	شبكة السلسلة	30
7	شبكة حرف Y	31
8	أهمية الولاء التنظيمي	49
9	نموذج ستيرز	52
10	توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	66
11	توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	67
12	توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية	68

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استبيان حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي
2	مخرجات SPSS

مقدمة

مقدمة

يلعب الاتصال التنظيمي دور رئيسي في المنظمة في كونه يؤثر في تحسين صورتها وبانعدامه تصبح المنظمة تعاني من مشاكل في تنظيمها وفي وجودها، فقد تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة حيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت أنظمة جيدة للاتصالات التي تشمل كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية.

إن الولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه لها، ففعالية الأفراد في التنظيم لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى ولاء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على تكوين ولاء لدى الموظفين، لأن فهم مضمون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو شفاهية، رسمية أو غير رسمية، يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف، والغرض من الاتصال تحسيس الموظفين بأهميتهم في المنظمة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات واهتمام الإدارة بانشغالاتهم كل هذه العوامل تخلق شعور لدى العامل بالولاء تجاه المنظمة التي اهتمت به.

وفي دراستنا هذه نحاول الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري، للتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي بالولاء من وجهة نظر العمال، وتحديد معوقات الاتصال التي تحد أو تخفض من ولاء العمال داخل المنظمة، وتحقيقاً لذلك قد قسمنا الدراسة إلى قسمين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، قسم نظري وآخر تطبيقي.

الإطار المفاهيمي: وقد اختص بطرح الإشكالية التي تحدد النتائج من الدراسة، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا

الإطار تحديد المصطلحات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث.

والقسم النظري تم تقسيمه إلى فصلين تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي وتطرقنا فيه لأهمية الاتصال التنظيمي وعناصر الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي وظائف الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي ووسائل الاتصال التنظيمي معوقات الاتصال التنظيمي، كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وقد تضمن مفهوم الولاء التنظيمي المراحل التاريخية للولاء التنظيمي وأهمية الولاء التنظيمي وآثاره، نظريات الولاء التنظيمي استراتيجيات الولاء التنظيمي وسمات سلوك أصحاب الولاء العوامل المعيقة للولاء.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين:

الفصل الثالث: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك التطرق إلى تحديد مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة مع ذكر الأداة المستخدمة وهي الاستمارة بعد التحقق من صدقها، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل تفريغ البيانات وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة والخروج بنتائج، وأخيرا ننهي الدراسة ونركز على أهم ما جاء من النتائج الخاصة بالبحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الإشكالية

يعتبر الاتصال ضرورة انسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية في حاجته إلى السكن والغذاء والأمن وبحكم أن الانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي افراد المجتمع فلا بد له ان يدخل في علاقات مختلفة المستويات، كما ان العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات فالحاسوب والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق انسان هذا العصر في الدهشة من خلال الكثافة المعرفية.

إن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن يؤدي إلى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والادارية ومن خلال هذا يمكننا القول ان الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الاساسي في عمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية الانتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها.

يعتبر الولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه لها.

حيث يعد الفرد العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف في تحقيق اهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

إن هذه المهمة الحاسمة لأفراد المنظمة تستدعي من الادارة تركيز الاهتمام وتسخير الإمكانيات اللازمة، فالفرد لا يسوق المنظمة إلا إذا كان ذا ولاء لها لذلك ينبغي على المنظمة أن تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء وتدعمه بالأدوات الاتصالية والسبل الكفيلة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري؟
- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري؟

- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الافقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (الصاعد والنازل)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري
الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد فروق دالة احصائيا في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (الصاعد والنازل) لصالح الاتصال النازل.

أسباب اختيار الموضوع:

إن أي نشاط انساني يقوم به يكون مصحوبا بدوافع وأسباب فاذا انطلقنا من هذه القاعدة فان هذه الدراسة جاءت لمجموعة من الاسباب لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- محاوله ايجاد طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة
- معرفة وتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالولاء التنظيمي لعمالها.

- الوقوف على بعض المشاكل التي تعوق العاملين في الاتصال بالإدارة

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتجلى في:

* تحديد أثر العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات

* نعمل على تطوير وتحسين طرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العمال فيما بينهم
* تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في بلدية حد الصحاري من خلال ربطه بمستويات الاتصال التنظيمي

* التعرف على المشاكل والعوامل التي تحول دون وجود ولاء تنظيمي للعاملين
أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه
* تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر الاتصالات الادارية
* الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة
* التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بولائهم داخل المؤسسة

تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة

قمنا بتحديد مصطلحات دراستنا حسب ما أردنا أن نقيسه وهي كالآتي:

أولاً: الاتصال:

- يعرفه شرام: بأنه الاداة التي تجعل المجتمعات ممكنة وهو بطبيعته يميز بين المجتمع

الإنساني وغيره من المجتمعات. (أبو عوجة، 2012، ص 16)

- كما يرى جون ديوي: بأنه عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم

الخبرة وتصبح مشاعاً بينهم يترتب عليه حتماً إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات

السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في هذه العملية وهنا نجد "ديوي" يؤكد على

معنيين فهمة لماهية الاتصال هما:

- الخبرة

- المشاركة في الحصول على الخبرة (أبو نصر، 2012، ص 1)

أما اجرائياً: هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن

طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات من شخص أو جماعة الى أشخاص باستخدام

رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.

ثانيا: الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي: يعرفه "برسون" على انه عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الاهداف التنظيمية. (قاسم القريوتي، 2012، ص 218).

ويعرفه ليل نكو على انه وسيلة لتبادل المعلومات والافكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الافكار وتبادلها داخل التنظيم لتحقيق الأهداف. (محمد ابو العلا، 2013، ص 21).
أما اجرائيا: فهو ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ثالثا: الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي: هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم. (نجم المزوي وعباس جواد، 2013، ص 426).

الولاء التنظيمي: ويعرفه "بروس" على انه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة او الصداقة المؤثرة اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة (موسى اللوزي، 1999، ص 99)

أما إجرائيا: هو اخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر.

الدراسات السابقة

اولا - الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

1. دراسة نسرین محجية (2019)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين" وهدفت الى التعرف على واقع تأثير الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الطاقم الاداري، ومن فرضيات هذه الدراسة أن هناك عدة مؤشرات الولاء الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية وان هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية، وتكونت عينة الدراسة من (50) عامل بالمؤسسة الاستشفائية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي وكأداة للدراسة استخدمت استمارة الاستبيان، وتوصلت الى النتائج التالية: الى ان هناك علاقة قوية بين

الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي واوصت الدراسة بضرورة اهتمام الادارة العليا بالموارد البشرية وتحفيزها ماديا ومعنويا مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.

2. دراسة بوعنان فلة (2019)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "اثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين" وهدفت الى التعرف على اثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن فرضيات هذه الدراسة ان المؤسسة تستخدم كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي لنقل وتبادل المعلومات كما تعطي حرية ابداء الرأي لموظفيها كما يتمثل كل من استعداد الموظفين لبذل جهود والالتزام لها والسعي لتحقيق اهداف المؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من (30) عامل بالمؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكأداة للدراسة استخدمت استمارة الاستبيان، وتوصلت الى النتائج التالية: الى ان الولاء التنظيمي له اهمية في حياة المنظمات وله اثر واضح على سير العمل وتحقيق اهدافها بشكل فعال.

3. دراسة حضرية عميمور (2017)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين" وهدفت الى التعرف على اهمية الاتصال ودوره في المؤسسة ومعرفة الارتباط بين الاتصال والولاء التنظيمي في المؤسسة، ومن فرضيات هذه الدراسة ان هناك علاقة بين الولاء والاتصال التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (86) عامل بالمؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وملائمته لطبيعة واساليب التحليل المتمثلة في الاسلوب الكمي والكيفي وكأداة للدراسة استخدمت استمارة الاستبيان اضافة الى الملاحظة والمقابلة، وتوصلت الى النتائج التالية: الى ان هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

ثانيا - الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي

1. دراسة ليليا بورنودة (2014)

اجرى الباحث دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" وهدفت الى ان للاتصال التنظيمي علاقة بالأداء الوظيفي، ومن فرضيات هذه الدراسة أن نوع الاتصال يساهم في التأثير على أداء العاملين، وانه توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة و الاداء

الوظيفي للعمال، وتكونت عينة الدراسة من (35) عامل بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة التأثير بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال موبيليس وكأداة للدراسة استخدمت استمارة الاستبيان ، وتوصلت الى النتائج التالية : عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومات بين الإدارة و العمال.

2. دراسة أميرة جرمان (2013)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية"، وهدفت الى ان للاتصال التنظيمي علاقة بأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ، من فرضيات هذه الدراسة أن الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية ، وتكونت عينة الدراسة من (09) عمال يعملون بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لتوزيع مواد البناء قامت باختيارهم الباحثة بطريقة طبقية عشوائية ، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بناءً على المعلومات و الحقائق و الآراء المتحصل عليها في الاطار النظري وكأداة للدراسة استخدمت المقابلة ، وتوصلت الى النتائج التالية : أن الاتصال لا يؤثر في الأداء لأن هدفه و مهمته نقل معلومات مهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء و بالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

3. دراسة بن زروق جمال (2000)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وسيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية" وهدفت الى ان الاتصال التنظيمي له دور هام في سيرورة التغير داخل المؤسسة ومن فرضيات الدراسة مساهمة الاتصال التنظيمي في جلب انخراط الفاعلين و تحفيزهم و ترغيبهم لإنجاز التغيير التنظيمي، و مساهمته أيضا في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة، و تكونت عينة الدراسة من (85) عامل في المؤسسة الجزائرية لصناعة الحديد ، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي و الإحصائي و الكمي وكأداة للدراسة استخدم الباحث استمارة الاستبيان ، وتوصلت الى النتائج التالية : أن جل المستجوبين ينظرون إلى التغيير الذي يحدث في منشأتهم نظرة سلبية، وهذا راجع أساسا

إلى الخوف و الشك الذي يميز حياتهم اليومية، وأن الفاعلين داخل المنشأة لهم رغبة ملحة لمعرفة كل ما يحدث داخل من أتهم وذلك لتلبية حاجاتهم الإعلامية.

ثالثا - الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

1. دراسة جرايدي أسماء (2013)

اجرى الباحثة دراسة تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي"، والتي هدفت الى ابراز اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، ومن فرضيات الدراسة اعتبار العوامل الشخصية أهم مؤثر على الرضا الوظيفي وأن التطوير والتدريب من أهم المؤثرات على الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من أساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وكأداة للدراسة استخدمت الاستبيان وتوصلت الى النتائج التالية: أن من أساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي إلى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام، من الناحية المبدئية كأساس للتعامل ما بين الرئيس و المرؤوسين.

2. دراسة مشري أسماء (2012)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "اتخاذ القرار و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة و التنمية" والتي هدفت الى ان لاتخاذ القرار علاقة بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة و التنمية ، ومن فرضيات هذه الدراسة انه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الولاء التنظيمي لدى الإطارات وعمال التحكم وكذلك عمال التنفيذ، وتكونت عينة الدراسة من (05) موظفين يعملون ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية أم البواقي، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإحصائي فهو يعمل على تحليل ما تم جمعه من بيانات و معلومات بطريقة موضوعية وصولا إلى العوال المؤثرة على تلك الظاهرة وكأداة للدراسة استخدمت المقابلة، وتوصلت الى النتائج التالية: أن عملية اتخاذ القرارات لها دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

3. دراسة حاجي كريمة (2011)

اجرت الباحثة دراسة تحت عنوان "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون" والتي هدفت الى ان للولاء تأثير على ولاء الزبون ومن فرضيات هذه الدراسة أن الولاء هو إخلاص الفرد التام لمنظّمته وأن التحفيز هو السبب والدافع لنشوء الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من

(100) زبون لمحلات لبيع المواد الغذائية تتعامل مع ملبنة الحضنة، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكأداة للدراسة استخدمت استمارة الاستبيان ، وتوصلت الى النتائج التالية: أن هناك ولاء للملبنة من طرف عاملها لذلك لابد من تبني استراتيجية للمحافظة على هذا الولاء.

مناقشة للدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة تسع دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تتناول كل من محوري الولاء التنظيمي والأداء ومثال ذلك دراسة كل: دراسة ليليا بورنودة (2014)، دراسة أميرة جرمان (2013)، دراسة بن زروق جمال (2000)، دراسة جرايدي أسماء (2013)، دراسة مشري أسماء (2012)، دراسة حاجي كريمة (2011)، وكمتغيرات مجتمعة في دراسة واحدة التي تناولها الباحث ومثال ذلك دراسة كل من: دراسة نسرين محجية (2019)، دراسة بوغان فلة (2019)، دراسة حضرية عميمور (2017).

ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث كان مختلفا. ولقد لاحظ الباحث أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، إلا أن البعض منها طبق المقابلة والملاحظة، وقد تقارب المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2000-2019) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال عام 2022.

وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة. وقد افادتنا هذه الدراسة في صياغة الاشكالية وفرضيات دراستنا وساهمت بشكل كبير في المجال النظري والتطبيقي.

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

سادساً: شبكات الاتصال التنظيمي

سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي

ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي

تاسعاً: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

عاشراً: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي

خاتمة

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها وفرض مكانتها وهذا لا يتم إلا عن طريق القوى البشرية التي تعتمد عليها والذين يعملون داخل الهيكل التنظيمي ويتعاملون فيما بينهم عن طريق تبادل المعلومات والأفكار سواء داخل المؤسسة أو خارجها أي أنهم يمارسون عملية الاتصال، وبالتالي فهذا الأخير يعتبر الوسيلة الأمثل لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم والحاجة إلى ذلك هو الحاجة إلى تبادل المعلومات والأفكار لسير العمل بطريقة سلسة، فالإتصال التنظيمي يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، فهو عملية جوهرية داخل الهيكل التنظيمي وذلك بفضل الدور الرئيسي الذي يشغله لأنه أساس التفاعل الاجتماعي والإنساني داخل العمل والذي يؤدي إلى حدوث علاقات متعددة ومتنوعة في مختلف المواقف، لأنه السبيل الوحيد لربط الأفراد العاملين ببعضهم البعض داخل المؤسسة لان من خلاله يتم تدفق وسريان المعلومات وفقا لأشكال وأساليب مختلفة تضمن بها المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة.

أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

1. مفهوم الاتصال التنظيمي

أولاً: ماهية الاتصال

مفهوم الاتصال:

أ. التعريف اللغوي للاتصال: كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والتي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة، إذا فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين.

ب. التعريف الاصطلاحي للاتصال: يعني الربط بين شخصين أو عدة أشخاص هدفه إيصال معلومة أو رسالة، لكن هذا التعريف محدود في مجال الاقتصاد لأن الاتصال بالنسبة للمنظمة يهدف إلى تغيير رغبة أو موقف.

- الاتصال: هو عملية يقوم بمقتضاها ما بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية ومن خلالها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الافراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين. (المفلاح، 2014، ص16)

-الاتصال: هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة، في إطار وسيلة ماء إلى المستقبل، مع النتائج المترتبة على هذه العملية. (شرف، 2002، ص7)

- الاتصال: هو عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات وآراء أو اتجاهات او افكار او مشاعر الى الاخرين لهدف معين عن طريق الرموز والإشارات بغض النظر عن التشويش. (سلطان، 2013، ص 109)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائياً:

أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال شخص الاخر تصبح مشاعاً بينها وتؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك تصبح لهذه العملية عناصر ومكونات يولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلنية نوجه عام.

2. أهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وبدونها تموت الحركة الدائمة للمؤسسة ويمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها عملية الاتصالات في المنظمة فيما يلي:

أ- يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز العمل فأى قصور في الاتصالات مكن أن يؤثر سلبيا على مستوى أداء المؤسسات (محمد قاسم القريوتي، 2010 ص 308).

ب- بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال (أحمد ماهر، 2004 ص 35).

ج- الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمته أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم ادوار الآخرين مما يشجع الإدارة والعاملين على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع العاملين على بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية (عاكف لطفي خصاونة، 2010، ص 92).

د- من خلال عملية الاتصال يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطته تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 91).

ه- تساعد عملية الاتصال في التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم من خلال نشر المعلومات التي تهمهم وبالتالي تشجع على التعاون بين مختلف الزملاء أو الوحدات المختلفة (أحمد ماهر، 2003 ص 395).

و- يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الرضا والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي (حسين حريم، 2006 ص 273).

ز - إن الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للأعضاء وخاصة الإدارة العليا منها حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات وان الوظيفة الإدارية للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصال.

ي - يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل وبمعنى آخر فان الاتصال بمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعالية المرؤوسين (محمد منير حجاب، 2007، ص 17).

3. أهداف الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية مهمة وضرورة إنسانية حتمية داخل المؤسسة إذ لا يمكن تصور مؤسسة دون عملية الاتصال، فهو بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة حيث يعمل على أحداث تنسيق وتعاون بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهدافه باختلاف طبيعة المؤسسة، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وعموما تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي في:

- تمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسيات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها لتحقيق الأهداف المسطرة. (محمد قاسم القريوتي، 2012 ص 220).

- تنقل ما يحتاجه العمل من بيانات ومعلومات وخبرات ونتائج الدراسات والبحوث والتجارب التطبيقية في المجال لتوظيفها في الإدارة والعمل لرفع كفايته وتحقيق ما سبق التخطيط له لبلوغ أغراض التنظيم.

- تدعيم اتجاه العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في تلقي وابلغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعة العمل والقيام بواجب المشاركة الوجدانية الفعالة. (محمد علي شمس الدين، إسماعيل الفقي، 2007 ص 264).

ثانيا: عناصر عملية الاتصال التنظيمي:

نشير فيما يلي إلى العناصر التي تنطوي عليها عملية الاتصال والتي تتمثل فيما يلي:

1 - المرسل:

نقصد به في الاتصال الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الجهاز الذي يمكن أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكاره واتجاهاته أو خبرات معينة، وقد تكون هذه الأفكار من ابتكاره وقد تكون من مصدر آخر يريد المرسل تبليغها للمستقبل، ويعتبر هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم التي يحتاجها من يتعامل معه من الأفراد والجماعات في موقف معين (عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 15).

يتبين من خلال ما سبق انه على المرسل أن يحدد الفكرة ويدرسها، ويقوم بجمع المعلومات عنها واتخاذ الوسيلة المناسبة لإرسالها ثم شرحها وتوضيحها للمستقبل.

2 - الرسالة:

عبارة عن نتاج عملية الترميز مثل كلمات محكية، كلمات مطبوعة، رسم توضيحي، تعابير الوجه، أو هزة كتف أو إشارة أصبع (محمد عبد الفتاح يلغي، 2011 ص 166).

وتعرف أيضا أنها مجموعة من المعاني والأفكار التي يود المرسل إيصالها للمستقبل (صبحي جبر العتيبي وآخرون، 1995 ص).

تعرف أيضا أنها رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من اجله أعدت الرسالة (صبحي جبر لعتيبي، 2005 ص 187).

- من خلال هذا العنصر يتبين لنا أن الرسالة تتمثل في مضمونها الفكرة التي يرغب المرسل بإيصالها للمستقبل أي الطرف الآخر من العملية الاتصالية.

3 - المستقبل:

وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها ويعرف أيضا انه الشخص الذي يتصل به المرسل وقد يكون فردا أو جزء من جماعة أو الجماعة كلها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي أراها المرسل (علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، 2013 ص 260). يبين هذا العنصر أن المستقبل هو الشخص المرغوب فيه من اجل إيصال الرسالة له من قبل المرسل.

4 - وسيلة الاتصال:

وهي الوسيط المستخدم لنقل الرسالة، وهي إما وسائل شفوية كالحديث، المقابلة والاجتماع، أو وسائل مكتوبة كالخطابات والذكرات (أحمد ماهر، 2000 ص 36).

وتعرف أيضا: أنها الوساطة التي تستخدم في نقل التعبير عن الفكرة إلى المرسل إليه (ماجد راغب الحلو، 2004 ص 480).

يوضح هذا العنصر أن وسيلة الاتصال هي قناة أو جسر يربط المرسل بالمستقبل وهي تتمتع بأهمية بالغة في عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

5 - الضوضاء أو التشويش:

وهي أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستخدم، ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة الفهم أو الاستيعاب أو فهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسلة (محمد أبو سمرة، دس، ص 39).

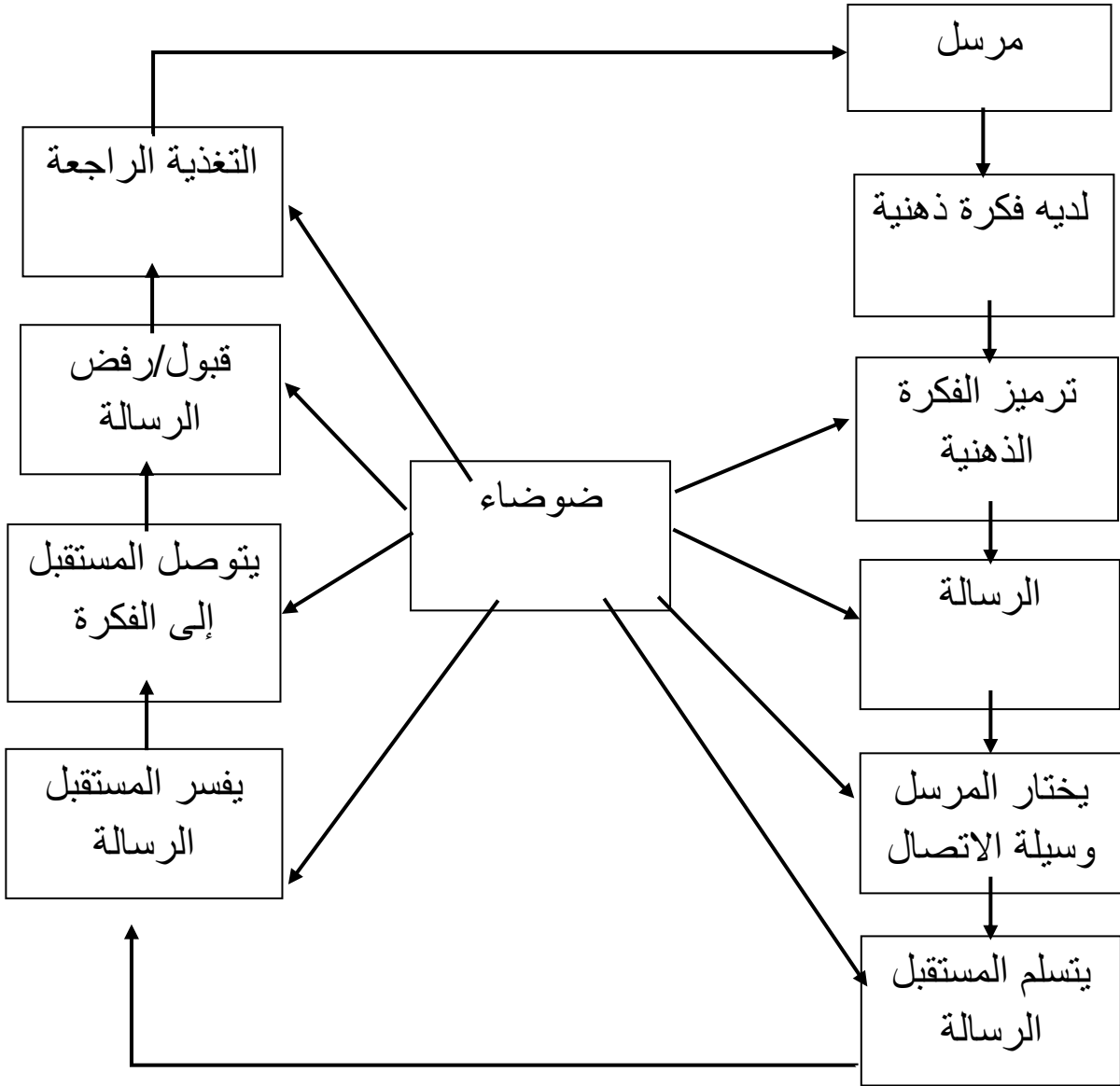
وتعرف أيضا: أنها تلك التدخلات على الإرسال الجيد للرسالة أو المعوقات التي قد تقف حجر عثرة في سبيل وصول الرسالة إلى المستقبل لها بحيث يؤدي التشويش إلى تحريف في مضمون الرسالة، أو عرقلة وصولها كليا (احمد محمد المصري، 2008 ص 17).

وتعرف أيضا: أنها الأشياء التي تعيق أو تتدخل في عملية نقل أو فهم الرسالة أو الاستيضاحات بشأنها (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 207).

6 - التغذية العكسية أو الراجعة:

تشتمل على الاستفسارات والأفكار التي يرغب المستلم إيصالها إلى المرسل لتعزيز حالة إدراك وفهم مضمون الرسالة التي استلمها من أجل ضمان التنفيذ الدقيق لمحتواها (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008 ص 08)

نستنتج أن التغذية العكسية هي رد فعل المستلم للمرسل هل فهم المعلومات التي أرسلها إليه، في حالة عدم الفهم يتم الاتصال به مرة أخرى لإعادة إرسال الرسالة، والشكل التالي يوضح لنا عناصر الاتصال التنظيمي.



الشكل رقم1: يوضح عناصر الاتصال التنظيمي

(حمين حريم، 2010، ص 17)

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

من أهم المميزات والخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي ما يلي:

- 1- علم الاتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل: علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع، وجميع هذه العلوم تعتبر الاتصال مجالها بالنسبة للموضوعات التي يدرسونها.
- 2-الاتصال عملية ديناميكية مستمرة: تعود إلى عدة عوامل منها، صعوبة تمييز العديد من الرسائل سواء من حيث المحتوى، أو الصياغة، أو الأهداف واختلافها من رسالة لأخرى، من

وقت لأخر وتغيير معتقدات وطموحات أطراف الاتصال. (نضال فلاح الضالعين وآخرون، 2016 ص 95).

3-الاتصال عملية تفاعلية: أي تحقق المشاركة في الخبرة بينهما فكل من المرسل والمستقبل يشتركان في رسالة واحدة، كما أن كل منهما يؤثر على الآخر.

4-يمكن أن يتم عن طريق عدة طرق وليس فقط الكتابية أو اللغوية حيث يمكن أن تكون المعاني أو المشاعر بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

5 -الاتصال عملية فكرية تبادلية ووجدانية وسلوكيات بين الناس.

6-الاتصال من مظاهر السلوك الاجتماعي: حيث يتطلب وجود أكثر من شخص من أجل إرسال المعلومات واستقبالها دون أي تشويش حتى تصل المعلومات بشكل سليم.

7 -يتطلب العديد من المهارات كالاستماع والكتابة، التعبير، الكلام القراءة...الخ.

8 -يحقق الاتصال التكامل بين المتصلين وهي من أهم المهمات في المنظمة.

9-الاتصال عملية واقعية وموضوعية: أي لا يخضع لعوامل ذاتية فلا يمكن أن يخفي شخص ما مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر، لأنه يعبر عن مشاعر واقعية مرتبطة بنوعية الأحداث في مكان وزمان معين وعليه فالالاتصال عملية واقعية بكل ما يترتب عنه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه. (حسين محمود حريم، 2006، ص 223).

من خلال ما سبق نستنتج إن أهم ما يميز الاتصال التنظيمي كونه عملية مستمرة واقعية تحدث بين الأفراد والجماعات في إطار تبادلي للمعلومات من خلال الفهم المشترك والتفسير للمعلومات وتحليلها عن طريق قناة، كل هذا يؤدي إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين.

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعالية الاتصال الجارية داخل المنظمة متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل فيما يلي:

1 -الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات الهيكلية والموضوعية والمحددة بواسطة الإدارة وترتبط أساساً بهيكل السلطة في المنظمة والاتصالات الرسمية إما أن تكون من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى أو اتصالات أفقية (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 252).

ويتم الاتصال التنظيمي الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية بآءا على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط تدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات وان تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك والا يتخطى الرؤساء في المستويات الأعلى أو الأدنى، ويتخذ الاتصال الرسمي ثلاثة اتجاهات أو تدفقات: الاتصالات النازلة، الصاعدة، الأفقية (بشير العلق، 68، ص 307).

أ -الاتصالات النازلة:

يعرف بأنه اتصال من المرسل إلى المستقبل بمستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، يستخدم المدراء الاتصال النازل لإخبار العاملين عن أهدافهم وتحديد العمل (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 157).

وتتضمن الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي التي تنتقل من خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل، مع انسياب خطوط السلطة وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة، غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة إذا تكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، 2007 ص 208).

ب -الاتصال الصاعد:

يشمل عادة في إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما انه يتضمن شكاوى وتظلمات واقتراحات العاملين ومن الأساليب المستخدمة: الاجتماعات، التقارير. (منال طلعت محمود، 2003، ص 174)

أو هي التي تتخذ الاتصالات من خلالها طريق من الأسفل إلى الأعلى وفقا لتصاعد المسؤولية، وينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسين في المستويات الأدنى إلى الرئيس حول أدائهم ومشكلاتهم وأداء الآخرين واتجاهاتهم حول سياسيات واجراءات المنظمة، ومن خلال هذه التقارير تستطيع الإدارة العليا رقابة أداء المنظمة واتخاذ القرارات بشأن البرامج المستقبلية، كما أن الاتصال الصاعد يؤلف تغذية عكسية يستطيع الرئيس من

خلالها معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه وفهمه وأخيرا فان إشكال الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مثل الإدارة المشاركة والإدارة بالأهداف تشجيع المرؤوسين على الإسهام في عملية التخطيط واتخاذ القرار في المنظمة مما يؤدي إلى تمتين ولائهم لها. (خليل محمد حسن الشماع، 2004، ص 271).

أو هو الاتصال المتمثل في المعلومات المحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا وذلك إلى حاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المحقق وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تقارير. (محمد سلطان حمو، 2015، ص 17).

ج- الاتصالات الأفقية:

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري الهرمي في المنظمة، وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة دون التنسيق بين الزملاء في العمل وتوضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات الكبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كثيرة، ولا تتحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وانما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد والفهم المتبادل بين الزملاء وهو أحد أسباب قوة الجماعة والزملاء. (زكي محمود هاشم، ص 622).

كما يعتبر هذا الاتصال أساس لفاعلية العمليات فهو يمر عبر الإدارات أو المناطق الوظيفية، أي يوجد بين الأشخاص في نفس المستوى الإداري مثلا: مدير الإنتاج يجب أن يكون على علاقة وثيقة مع مديري المبيعات الرئيسية، والمحاسبة، والمشتريات، فبدون الاتصال الأفقي يصعب التنسيق بين الوظائف الرئيسية وتكون الرقابة مستحيلة. (عبد الغفار حنفي، 2007، ص 36).

من خلال ما ذكر يتبين لنا أن الاتصال الرسمي يرتبط بشكل كبير بالإدارة وما تحدده من قوانين وقواعد وأوامر وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية وينقسم بدوره إلى ثلاثة اتجاهات تتمثل في:

الاتصال النازل: يؤكد هذا النوع أن عملية الاتصال تكون من الأعلى إلى الأسفل عن طريق: القرارات، الأوامر، التوجيهات على المرؤوسين التقيد بها.

الاتصال الصاعد: يكون من الأسفل إلى الأعلى يتم من خلال التقارير أو الشكاوى من طرف المرؤوسين ليقوموا بتبليغها للرؤساء من أجل مناقشتها واتخاذ ما هو واجب اتخاذه.

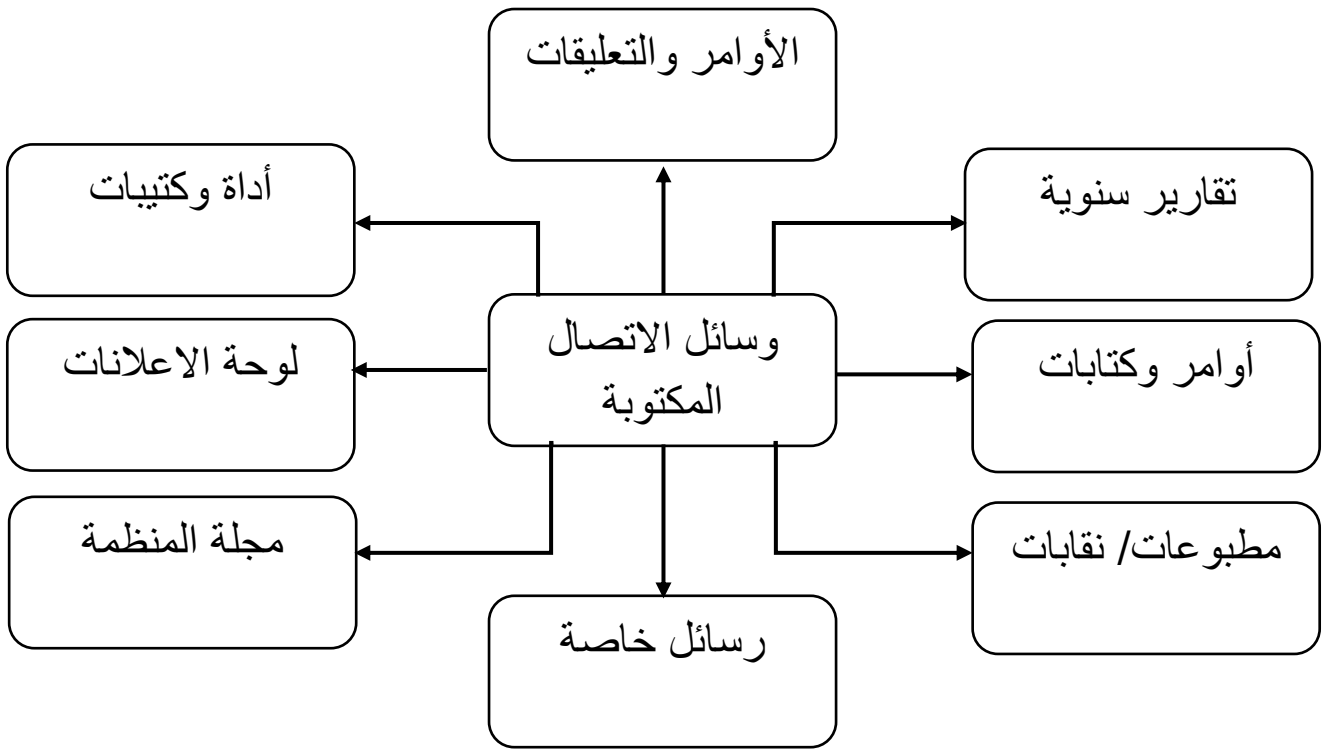
2- الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال غير المباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويتلاءم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال.

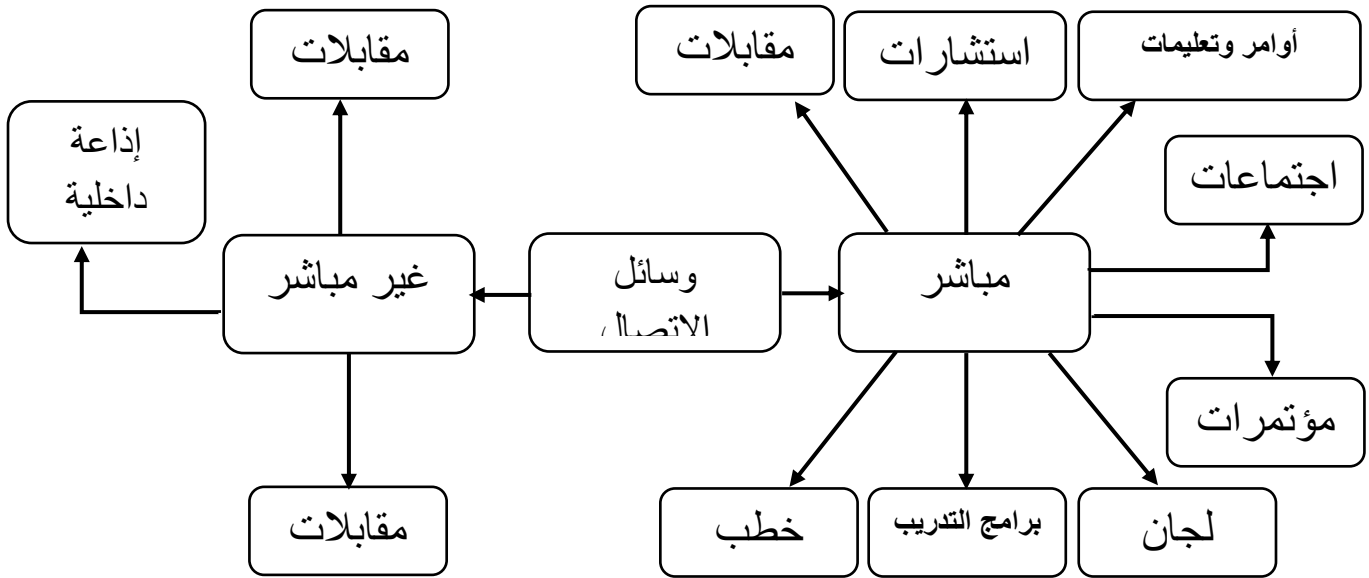
يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف واشباع الحاجات ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي. (عبد الغفار حنفي، 2007 ص413).

كما أن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية، ونعني بها ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد واجراءات مثبتة مكتوبة رسمية، كما أنها تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمات أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص242).

أو هو اتصال يخرج عن هيكل الاتصالات الموضوعية بواسطة الإدارة وأغلبية هذه الاتصالات تتم من خلال المنظمات غير الرسمية، وعادة ليس لهذا النوع من الاتصالات خطوط تدفق واضحة، بل خطوط متشابكة، وكلما كان نظام الاتصالات كفا قلت الآثار السلبية أو السيئة للاتصالات غير الرسمية، بل يمكن أن تكون الاتصالات غير الرسمية مدعمة ومساندة للاتصالات الرسمية. (محمد سلطان حمو، 2015، ص352).



الشكل رقم 2: يوضح أهم أنواع وسائل الاتصالات المكتوبة
(فتحي أحمد دياب عواد، 2013، ص 211)



الشكل 3: يوضح أهم أنواع الاتصالات الشفوية
(فتحي أحمد دياب عواد، 2013، ص 211)

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي كعملية اجتماعية لا يمكن لأي كان الاستغناء عنها، حيث يؤدي العديد من الوظائف المتمثلة في:

1 - التوجيه: يقصد به عملية تكوين في اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه.

ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل في الاتجاهات القديمة.

2 - التنقيف: هو تزويد الأفراد أو الجماعة بعناصر معرفية جديدة والتنقيف بمعناه الواسع يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب المتبعة للقيام بها.

يكون الاتصال تنقيفيا حينما يتجه نحو توعية المستقبلين بمساعدتهم وزيادة معارفهم لفهم ما يدور من حولهم من أحداث. (فاطمة حسن عواد، 2011، ص 19).

3- الترفيه: بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع بفضل 1 يؤديه للأفراد والجماعة كونه يخفف عنهم ولو وقت محدود في اغلب الأحيان الضغوطات التي يعانون منها. ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي مهاراتهم واتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة. (محمد سالم، 2010، ص 204).

4- التعارف الجماعي: حيث يتيح الاتصال التنظيمي الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية، ويتحقق ذلك بما تنشره وسائل الاتصال المختلفة داخل التنظيم أو خارجه من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الأفراد.

5 - وظيفة التكافل: وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم في التعارف والتفاهم، التعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم. (عبد الرحمان المشاقبة، 2015، ص 108).

6 - وظيفة التربية: تتمثل في نشر المعرفة على نحو تعزيز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب مهارات وقدرات في كافة مراحل العمر.

يتضح لنا من خلال هذا العنصر أن النمو الثقافي له دور كبير في تكوين الشخصية واكتساب مهارات وقدرات في كافة مراحل أعمارهم والتي تمكنهم من تعزيز نموهم الثقافي.

7 -وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال داخل التنظيم في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا واقليميا وعالميا. (نضال فلاح الضلاعين، 2016، ص 113).

يتضح لنا من خلال هذه الوظيفة أن الحوار والنقاش يزيد من قدرة الأفراد فيما بينهم داخل التنظيم في فهم وتفسير وتحليل المعلومات والأفكار وكذلك توضيح وجهات النظر المختلفة حول القضايا التي تهتم بها المؤسسة.

سادسا: شبكات الاتصال التنظيمي:

توجد أنواع عديدة لشبكات الاتصال ولعل من أبرزها ما يلي:

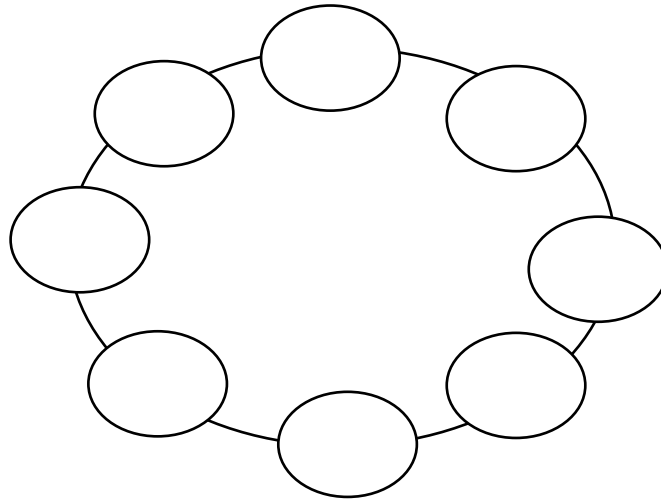
1 -شبكة الدائرة

2 -شبكة العجلة

3 -شبكة السلسلة

4 -شبكة على شكل حرفي

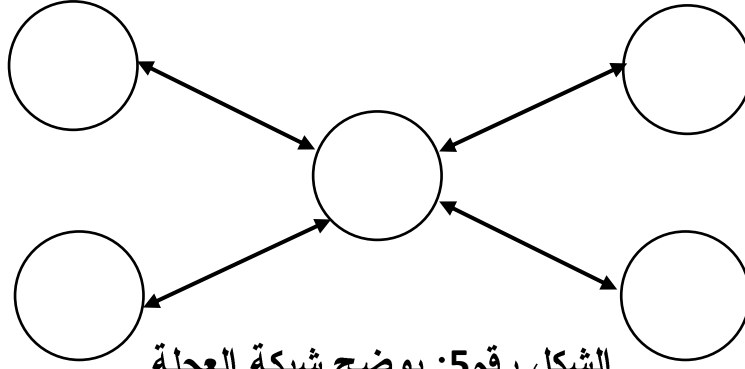
1 -شبكة الدائرة: وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا. (محمد سلطان حمو، 2015، ص 34).



الشكل رقم4: يوضح شبكة الدائرة

(محمد سلطان حمو، 2015، ص 35)

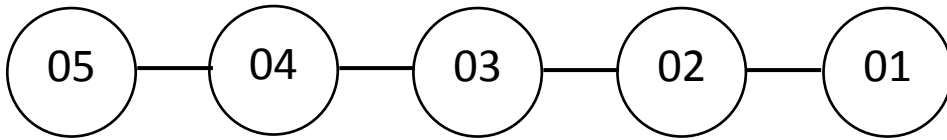
2-شبكة العجلة: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف. (بلال خلف السكارنة، 2010 ص 376).



الشكل رقم 5: يوضح شبكة العجلة

(زيد منير عدي، 2006، ص 114)

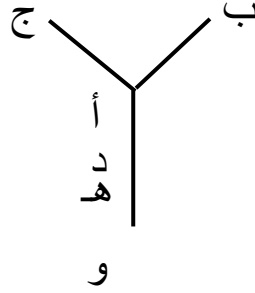
3-شبكة السلسلة: تتضمن تدفق أكبر للمعلومات بين أعضاء الجماعة على الرغم من أن الشخصين اللذان يقفان في الأطراف رقمي 1.5 يتعاملان مع فرد آخر فقط. (جمال الدين مرسي، ثابت إدريس، 2004، ص 620)



الشكل رقم 6: يوضح شبكة السلسلة

(جمال الدين المرسي، ثابت إدريس، 2004، ص 620)

4-شبكة على شكل حرفي: ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرفين آخرين يمتلك إمكانية الاتصال بغيره كما في الشكل الموالي. (خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، 2003 ص 364).



الشكل رقم 7: يوضح شبكة حرف Y
(خضير كاظم اللوزي، 2003، ص 364)

سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعد أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في هذا العصر وهو عصر العولمة والاتصالات والتقنيات الحديثة ويمكن تقسيمها إلى:

- 1- الوسائل الشفوية
- 2- الوسائل الالكترونية
- 3- الوسائل الكتابية
- 4 وسائل الاتصال غير اللفظي. (أسامة خيرى، 2012، ص 148).

1-الوسائل الشفوية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من إيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين التعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر. (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص 216).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ هذه الوسيلة ركزت اعتبار الاتصالات الشفوية تتصف بالبساطة والوضوح وانسجام العمال عن طريقها في المستويات الإدارية، كما أنها تمكن الفرد العامل والمستقبل للرسالة من توضيح النقاط الغامضة وفهم وإدراك مضمون الرسالة، كما أنها

تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وازالة الحواجز والعوائق بين الإدارة والعمال وهذا ما يدفعهم للشعور بالأمن والطمأنينة أثناء العمل كذلك تمكنهم من الاجتماع من أجل فهم المشاكل التي تعرقل العملية التنظيمية وبالتالي تساهم بنسبة كبيرة في حل المشكلات.

2- الوسائل الالكترونية:

ومن أهمها الانترنت، والاجتماعات عن بعد.

تساعد الوسائل الالكترونية على نقل المعلومات بسرعة أكبر بما أننا نتكلم على عصر السرعة خاصة بعد ظهور ما يعرف بالعولمة والتكنولوجيات الحديثة وهذا ما سهل أعمال الإدارة في نقل وتبادل المعلومات داخل الهيكل التنظيمي.

3- الوسائل الكتابية:

تعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر أو قرارات إدارية وشكاوى، ويجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكير، ثم يحفظها في ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات المعقدة.

وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين. (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 47-48).

يتضح من خلال هذه الوسيلة أن الاتصال عن طرق التقارير والأوامر أو الشكاوى بين الرؤساء والمرؤوسين له أهمية كبيرة داخل التنظيم لأنه يمكن المستقبلين لها من دراستها جيدا وحفظها ضمن ملفات للرجوع إليها وقت الحاجة وكذلك لمدى التواصل مع أكبر قدر ممكن من العمال داخل التنظيم بسرعة من جهة، ومن جهة أخرى لأنها أقل عرضة للتحريف والتشويه لأن زادة المستويات التنظيمية وعدد العمال أصبح يشكل تعقيدا علة العملية الاتصالية.

4- وسائل الاتصال غير اللفظي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات ووضع الجسم

وحركات اليدين واللمس وشكل ومظهر الجسم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 244).

ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب مميزاته وظروفه المناسبة ويتم اعتماد أسلوب دون آخر حسب السرعة ومحتوى الرسالة، ومدى أهميتها والتكلفة وكذلك الأشخاص الذين توجه لهم الرسالة. يتضح لنا من خلال ما ذكر انه وبالرغم من أهمية الاتصالات الكتابية إلا أن الاتصال غير اللفظي يلعب دور كبير وله أهمية كبيرة في الكثير من الأحيان لان الوقت ومحتوى الرسالة ومدى أهميتها والأشخاص الذين ستوجه لهم الرسالة هم المسؤولين على اعتماد أسلوب دون آخر.

ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن العملية الاتصالية تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فاعليتها وتؤدي بها في اغلب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذلك لا بد من التعرف أو الوقوف على أهم هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي تدريجيا إلى زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ومن بينها:

1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم ومشاعرهم ولذا فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه ودرجة الانتقائية في الإدراك كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يحتاجهم من عواطف ومشاعر. (اليتيم ناجي وآخرون، 2012، ص 231).

فالأفراد في مستوى واحد من المستويات الإدارية يكونون أقرب للتفاهم مع بعضهم البعض، مهما اختلفت مستوياتهم، أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة وبالتالي العلاقة العدائية أو ما شابهها اتجاه الآخرين ويمكن أن تركز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية. (زيد منير عبوي، 2007، ص 90).

يبين هذا العنصر إن الميولات والمشاعر تختلف من فردٍ لآخر وهذا التحليل منطقي إلى حد كبير لأنه لا يوجد فرد ينطبق غي أفكاره وميوله مع فرد آخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يختلفون من حيث درجة الإدراك ولهذا فإن دوافع الأفراد هي المسؤول إلى حد كبير في ترجمة مضمون الرسالة وتفسيرها وتحليلها وهذا حتما سيؤثر على العملية الاتصالية بين المرؤوسين داخل التنظيم.

2- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

إن للملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة ومن ذلك نذكر:

1- غموض الأدوار وعدم تحدي الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات. (فتحي أحمد دياب عواد، 2013، ص 221).

2- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده من مركز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها. (علي محمود منصور، 2004، ص 229).

كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض المعلومات لعلية تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة وكذلك وجود خلفية مشتركة بين الموظفين أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل. (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا احمد محمد عزام، 2009، ص 202).

وتتمثل العوائق هنا بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو نقص في الخطط وأساسيات، وهذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية. (نفسية محمد باشري وآخرون، 2017، ص 243).

من خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال التنظيمي يواجه العديد من الصعوبات وذلك ما يحد من فعالية العملية الاتصالية والتي قد تؤدي إلى عدم تنسيق أهداف التنظيم، لان عدم فهم العامل لمضمون الرسالة والمعلومات التي تحملها من بين أهم المعوقات التي تواجهه أثناء العملية الاتصالية وهذا ما يحث على ضرورة إيجاد سبل لحلها وضمان سير العملية بطريقة فعالة

صف إلى ذلك اختلاف المستويات التنظيمية وعدم تجانسها بالإضافة إلى المشاكل الناتجة عن طبيعة التنظيم وغموض الأدوار، طول المسافة بسبب كثرة المستويات أو عدم مناسبة وسائل الاتصال.

تاسعا: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي:

يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال التنظيمي من خلال التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا والعمل على تطوير تكتيكات للتعامل مع كل معوق منها وبهذه الطريقة يمكن التقليل من تلك المعوقات، وهذه بعض الطرق من أجل التغلب على معوقات العملية الاتصالية التي تحدث داخل التنظيم وذلك لضمان السير الحسن للعمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى تقديم مساعدة أو دعم لمستقبل الرسالة من أجل تفسيرها وتحليلها وفقا لما يخدم التنظيم ويمكننا أن نقدم أهم الخطوات التي تمكننا من تفادي ما يحول في وجه سير العملية الاتصالية في النقاط التالية والتي يمكن إدراجها كالآتي:

1- التكيف مع عالم المتلقي:

من خلال محاولة التنبؤ بتأثير ما تنوي أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية، وجعل الرسالة تتلاءم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه.

يتبين من خلال هذا العنصر التنبؤ بتأثير ما ينوي المرسل كتابته أو قوله للمستقبل، لأن حالته النفسية هي التي تحدد مدى فهمه واستيعابه لمضمون الرسالة وهذا ما يستوجب على المرسل إليه محاولة التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به والمسؤولة على مدى تأثيره وفهمه للرسالة.

2- استخدام التغذية العكسية:

وذلك عن طريق التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي.

من خلال هذا يتبين لنا أن تلقي المرسل للرسالة وتفسيرها وتحليلها وفق منظوره الخاص وترجمتها يزيد من استيعابه للمعلومات المرسلة إليه من المرسل وهذا ما يعزز من عملية التغذية الراجعة التي تتم من خلال ترجمته لمضمون تلك الرسالة.

3 - استخدام الاتصال بالمواجهة:

التحدث إلى العمال كلما أمكن أفضل من الكتابة إليهم فهكذا يمكن الحصول على تغذية عكسية.

من خلال هذا يتبين لنا أن الأسلوب الناجح داخل الإدارة هو نقل المعلومات والأفكار وجها لوجه بين الرؤساء والمرؤوسين بين جميع المستويات الإدارية وهذا ما يقوي العلاقة بينهم بفضل فهمهم لما يرغب الرؤساء إيصاله لهم، فهذه الخطوة تعتبر أهم من الكتابة لهم لأنها تمكنهم من الحصول على التغذية الراجعة والتي تنمي وتزيد من قدراتهم وتطور أفكارهم وفق ما يخدم المؤسسة.

ضف إلى ذلك هذا الأسلوب مرتبط وبشكل كبير بالمديرين لأن كل مدير أو مسؤول له طريقته الخاصة في تقديم توجيهاته وأوامره للمرؤوسين.

4- استخدام التعزيز:

نستطيع أن نقدم رسالة بطرق مختلفة وتأكيد النقاط الهامة. (نبيل مرسي، 2010، ص 218).

من خلال هذا العنصر يمكننا القول أن تقديم وتبليغ الرسالة عبر طرق ووسائل مختلفة من شأنها أن تعود بثمار كبيرة على المرسل وكذا المرسل إليه في نفس الوقت، وذلك بفضل التركيز على تقديم النقاط الهامة بطريقة مفهومة واتباع أسلوب ولغة مبسطة تضمن بذلك فهم المرسل إليه مضمون تلك الرسالة وتفسيرها وتحليلها وإرسال رسالة أخرى منه إلى المرسل يبين فيها مدى فهمه لتلك المعلومات والأفكار.

5 - استخدام لغة مباشرة ومبسطة:

أي على المرسل أن يستعمل لغة بسيطة غير معقدة تجعل المستقبل لها يفهمها بطريقة سلسة ومفهومة.

من خلال هذا العنصر يتضح لنا أن اللغة البسيطة تلعب دورا كبيرا وفعالا في نجاح العملية الاتصالية وذلك بفهم المستقبل المعلومات التي أرسلها له المرسل وهذا ما يسهل عليه تفسير وتحليل الأفكار والمعلومات المرسله إليه، أما إذا استخدم لغة صعبة ومعقدة فهذا حتما سيكون سلبا على المستقبل للرسالة وبالتالي سيؤثر على العملية الاتصالية.

عاشرا: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي:

حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توفر عدة شروط تضمن سير العملية الاتصالية سيرا جيد دون تدخل أي معوق يحول في طريق تحقيق ذلك ومن بين تلك الشروط نذكر ما يلي:

- 1- أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.
- أي أن الاتصال يبني من خلال أهداف مسطرة ومخططة من قبل التنظيم ونجاح العملية الاتصالية مرهون بمدى تحقيق تلك الأهداف ونجاحها.
- 2 - ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة.
- 3- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة. (موسى خليل، 2011، ص 140-141).
- من خلال ما سبق يمكن القول توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة، لان الاتصال يبني من خلال أهداف مسطرة ومخططة من قبل التنظيم والإدارة وحتى العمال، ونجاح العملية الاتصالية مرهون بمدى تلك الأهداف ونجاحها، لان الاتصال يكون في ضوء الاحتياجات التي تضعها المنظمة.
- 4- توفر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المرسل إلى المستلم، فمن خلال الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
- 5- توفر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة (بشير العلاق 2009، ص 19).
- يتضح من خلال هذا العنصر أن الاتصال الفعال هو ذلك النوع من الاتصالات التي تستعمل فيها اللغة البسيطة والمفهومة والمقبولة من قبل المرسل والمستلم لأنه يضمن تبادل المعلومات والأفكار بين العمال.
- 6 - توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في وضع شبكة اتصالات متطورة تمكن من استخدام أساليب ووسائل اتصالات بخبرات متخصصة، متطورة تحقق تدفق المعلومات بين مختلف أرجاء التنظيم.
- 7 - تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومرؤوسين ويحتوي على مهارات الاتصال والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.
- 8- توفير مناخ تنظيمي مناسب للاتصالات في مختلف الاتجاهات والذي من أهم خصائصه تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في الإدارة، وضوح سياسة المنظمة، فعالية تضم بحث شكاوى العاملين وتوفير روح الفريق والتعاون بين العاملين والتكامل بين الإدارات، تشجيع مبادرات العاملين (حسين حريم، 2010، ص 7).

من خلال ما ذكر يمكن القول أنّ استخدام أسلوب أو نمط اتصال ناجح بين المرؤوسين والرؤساء من شأنه تحقيق السير الحسن للعملية الاتصالية والإدارية وتبادل الأفكار بين العمال داخل التنظيم وهذا بدوره كفيل بتحقيق الأهداف المسطرة التي وضعتها الإدارة والمؤسسة.

9- الاستعانة بالوسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال مع مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة لأدوات الاتصال سواء سمعية أو بصرية في ظل المقارنة بين التكاليف والعائد المترتب عليها، مع تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أي وسائل جديدة، آخذين في الاعتبار النظرة الموضوعية لتكنولوجيا الاتصالات والمعالجة المسبقة للمشكلات الناجمة عن تطبيقها (بشير العلق، 2009، ص 20).

خاتمة

وفي ختام هذا الفصل نقول أنّ الاتصال التنظيمي هو بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، بحيث يعتبر عملية جوهرية داخل الهيكل التنظيمي وبدونه لا يمكن للأفراد العاملين التواصل مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني ولا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات الرسمية دون التعرض إلى هذا الموضوع الذي يلعب دورا هاما داخل المنظمة، حيث يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان أو بمثابة الجهاز العصبي، والذي يمكن الإدارة من تحقق بواسطته عملية نقل المعلومات والرسائل إلى العاملين والتعليمات، أو إيجاد نوع من الصلة بين مختلف أجزاء المنظمة، هذا فضلا عن اتصالها بالبيئة المحيطة بها.

الفصل الثاني الولاء التنظيمي

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

ثانياً: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

ثالثاً: عوامل تنمية الولاء التنظيمي

رابعاً: أهمية الولاء التنظيمي وآثاره

خامساً: نظريات الولاء التنظيمي

سادساً: أنواع الولاء التنظيمي

سابعاً: سمات سلوك أصحاب الولاء

ثامناً: استراتيجيات الولاء التنظيمي

تاسعاً: العوامل المعيقة للولاء

خاتمة

تمهيد

على الرغم من الكتابات والأبحاث المتوفرة في موضوع الولاء التنظيمي في الأدبيات الأجنبية إلا أنه يمكن القول أنّ هناك صعوبة في الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين، و يمكن رد هذه الصعوبة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان و لا يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس و علم الاجتماع و علم النفس الإداري وكذا السلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في الدراسات السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية المنهج الذي ينتمون إليه مما حذى بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة وبداية سنقوم بذكر مجموعة من التعارف لباحثين عدة بخصوص مفهوم الولاء التنظيمي.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي على أنه (اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها)، كذلك يرى كل من ريلي وتشاتمان (1990) أن من الأفضل تعرف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه (يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وان أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه) وتبعاً لذلك فإنهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاثة أسس من الالتحام هي الخضوع، والتوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد.

وقد أكد ماك جريجور في فروضه حول العنصر الإنساني في المنظمة والذي سمي بنظرية ص عن السلوك المضبوط الذي هو محور التزام الفرد حيث قال الفرد يمارس التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لخدمة الاغراض أو الأهداف التي يكون له ولاء بها مع منظمة معينة وتميز الولاء عنده بنفس النقاط التي ذكرها بورتر.

إن هذه التعريفات السابقة تخلص إلى القول انه على الرغم من شيوع مصطلح الولاء التنظيمي في الدراسات خاصة منها الأجنبية وتميزه عن عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي والدوافع، إلا أنه لا يوجد تعريف مشترك بينهم إلا أننا يمكننا أن نعتبر الولاء على انه توجه سيكولوجي.

ثانياً: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

ينفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمة ومن هذه المراحل تلك التي سنوضحها كما يلي:

أ-مرحلة التجربة:

أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من

الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق المن والشعور به والحصول على القبول من التنظيميين وبدل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب-مرحلة العمل:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة.

وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ج-مرحلة الثقة في التنظيم:

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد، نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنياً على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة.

ثالثاً: عوامل تنمية الولاء التنظيمي

هناك عدة عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى ستيرز أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، ورغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تشغل مهاراتهم، وتشبع رغباتهم وتحقق أهدافهم وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سيزداد، أما إذا فشلت المنظمة في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فإن ولاءهم التنظيمي سيتأثر ويضعف دون أدنى شك. (آدم غازي العتيب، 1993، ص110).

من خلال مقولة ستيرز يتبين لنا أن كل قائد منظمة يأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات ورغبات مستخدميه ويسعى إلى رفع روحهم المعنوية كما يعمل على توفير ما يشبع رغباتهم، حينما يبادل العامل منظمته بنفس السلوك ويزداد مستوى ولاءه، وانتمائيه لها لأن الحاجة المشبعة ولأهداف المحققة تصبح مقترنة بالمنظمة.

■ **ثقافة المنظمة القوية:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام "الولاء" لمنظمتهم، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بمؤسستهم.

■ يرى سولومو أن الولاء التنظيمي (المؤسساتي) بتحقيق وينمو لدى العاملين من خلال ثلاثة (03) أفعال تقوم بها المنظمة وهي:

- معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد.

- منح مزايا مادية وأخرى معنوية.

- إتاحة فرص التطور المهني والوظيفي. (فاطمة آل خليفة، ب ت، ص21).

■ **إثراء الوظائف:** ويعني إعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد التقليل من الروتين في العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العامل وزيادة الدافعية في العمل.

- توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أي بين قائد المنظمة والعمال.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، حيث يرى دايفن أن المشاركة هي "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف". (كيت ديفز، عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، 1974، ص 185-184).

وما يمكن استخلاصه من مقولة دايفن أنه لا بد أن تكون المشاركة فعلية وعقلية أي لا يكتفي وجود العمال بحجتهم (أجسادهم) فحسب، بل لا بد من المشاركة العقلية، الفكرية الإبداعية، كاقترح استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية كاقترح استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية وبالتالي تكون المشاركة ملموسة وتساهم في خلق روح المنافسة بين العمال وتشجعهم أكثر على الإبداع وحب منظماتهم والسهر على تطويرها.

- ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها، لأن هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس رقعته الجغرافية في حين هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس أصله لتطابق القيم والعادات والتقاليد مع بعضهم.

- الاستقطاب الجيد والموضوعي للأفراد وهذا يغرس لدى العمال فكرة عدم التمييز والتحيز ويجعلهم يشعرون بأنهم شخص واحد والفرق بينهم يكون في نسبة الإنتاج واستثمار جهودهم.

- الابتعاد الكلي عن التحامل، والتحامل هو شعور سلبي اتجاه الآخرين أي التعجل في الحكم على الآخر، وهو سلوك سلبي ويتبعه مباشرة التعصب.

رابعاً: أهمية الولاء التنظيمي وآثاره

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وكثيراً من الأحيان هذه لأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وهذا قد تكون نتيجته سلبية إذ قد تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي، وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التغيب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا.

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات.

تتدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي:

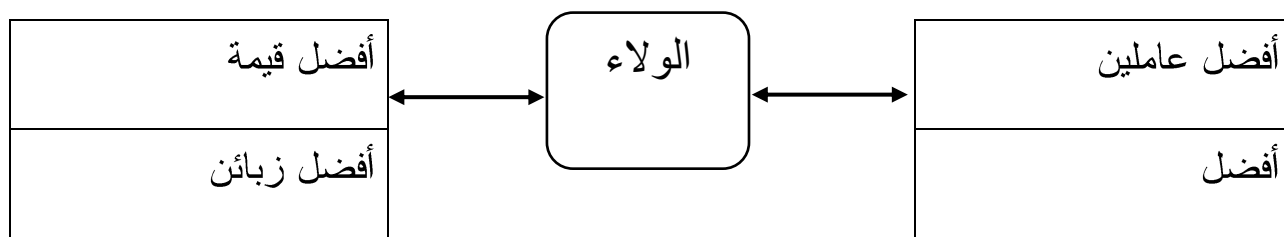
- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها " .
- كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل "مادو ستيرز، بورثر (1979)، هارتمان (1984)، ستيرز (1977)، بلاو وبول (1987)" كما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي "ماودي، ستيرز، ورثر (1979)، درسون، فوكون مي (1984)، ويعزو بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي. كول (1979) اوتش (1981) ميكال وأوراس (1981). (آدم غازي العتيبي، 1993، ص110-111).

- إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض أثارها.
- كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الايجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة ومتغير الإبداع.
- ينظر بعض العلماء أمثال "ماتيو، زاجاك" (1990) أن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية

العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية. (فصل صباح الفصلي، 1997، ص 79).

- كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
- وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر للولاء التنظيمي حيث قال: "عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه ما يلي:
 - ✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - ✓ استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
 - ✓ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (آدم غازي العتيبي، 1993، ص 110).

- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
- جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم 08: أهمية الولاء التنظيمي

(طارق السويدان، محمد العيدوني، 2003، ص4)

خامسا: نظريات الولاء التنظيمي

■ نظرية الاغتراب البيروقراطي:

درس دور كايم موضوع الولاء التنظيمي في كتابه تقسيم العمل الاجتماعي. فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الوئام والولاء بين أفرادها، كما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظرا لطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، وفي اعتقاده أنه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة، والتي تيسر عملية الانسجام والتجانس بين أفراد المنظمة.

ويأتي بعد دور كايم النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومقاومة تغيير، ويطلق غالبا على هذه النظرية نظرية الاغتراب البيروقراطي. (فؤاد بن غضبان، 2015، ص 126).

■ نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولأهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظمتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر. (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، ص 32-34).

■ النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتة يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته. (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، ص 42-43).

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الاحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانباً واحداً من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانباً من جوانب القصور في النظريات السابقة.

■ النموذج الاستثماري للولاء:

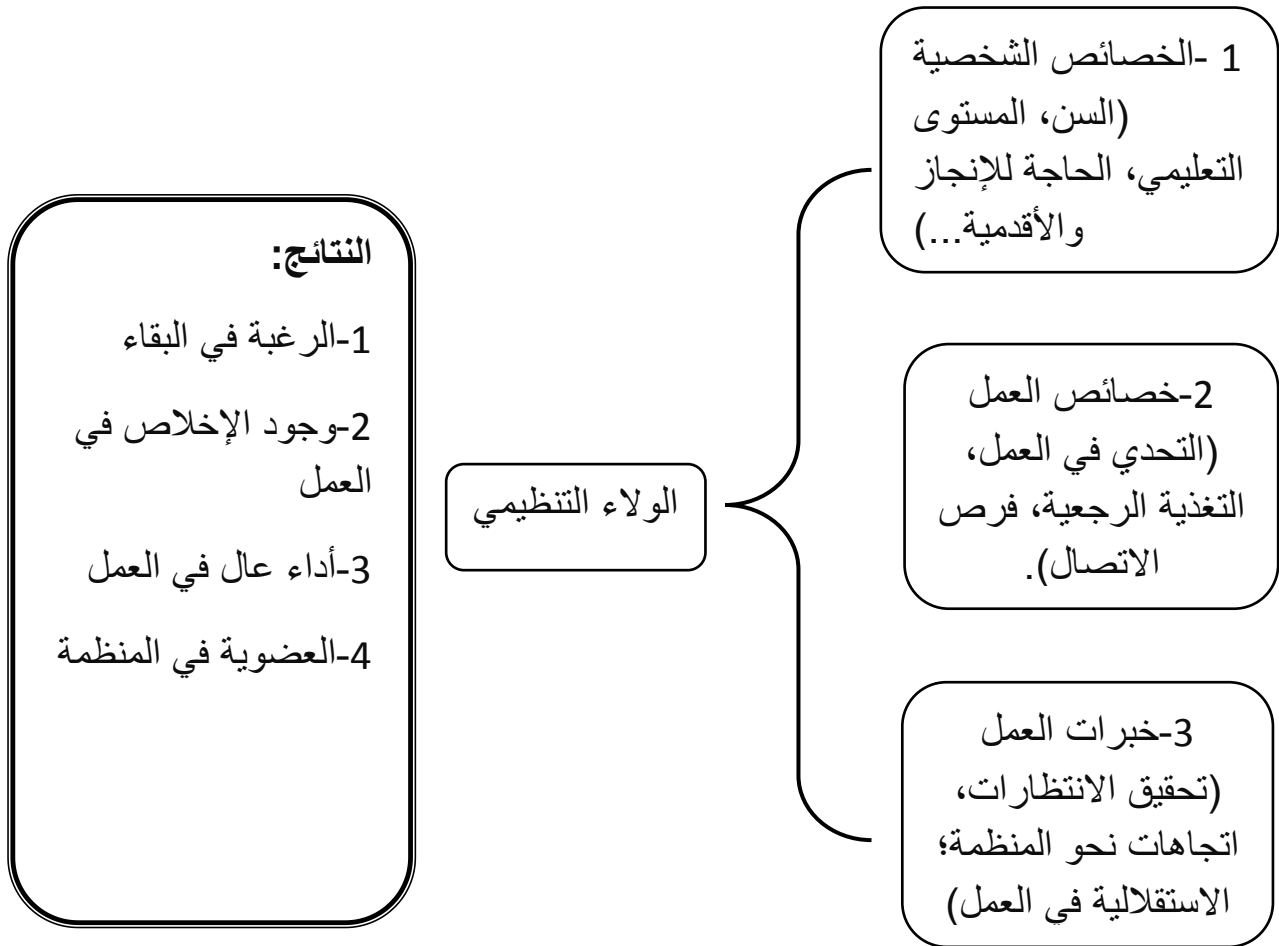
إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطاراً قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لوالاس (1995) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

وقد تمت دراسته بصورة أضيق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة

وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل موداي (1982) في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساساً على أفكار: بيك (1964)، سلانيخ (1977) كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطاراً كافياً لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و(الاستثمار) هو مفهوم تفسيري معطل وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء. (عبد المالك بن عبد الغني الطجم، 1996، ص 107).

نموذج ستيرز 1977:



الشكل رقم 09: نموذج ستيرز

(عبد المالك بن عبد الغني الطجم، 1996، ص 110)

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه. حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي:

- **الخصائص الشخصية:** السن، المستوى التعليمي .. الخ.
 - **خصائص العمل:** التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال...
 - **خبرات العمل:** تحقيق الانتظارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل... الخ
- حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64 بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.71.

سادسا: أنواع الولاء التنظيمي

تنازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين بأفكار وآراء مختلفة ومتباينة، وهكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا المستديم، التلاحمي العاطفي، التبادلي، المعياري الرقابي الاغترابي ... وسنحاول التعرف على البعض منها.

1. الولاء المستديم:

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها. (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: مرجع سابق، ص 25 - 36).

2. الولاء التلاحمي:

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنش بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تفر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من

المرّة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي... الخ.

3. الولاء العاطفي:

يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظّمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظّمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظّمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظّمته مهما كلفه ذلك.

4. الولاء الاغترابي:

يمكن أن نلق عليه أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظّمته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أدائية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة.

5. الولاء الرقابي:

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

6. الولاء المعياري:

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظّمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

7. الولاء الموقفي:

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

8. الولاء السلوكي:

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظّمته ولوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر" كما أسماه " بنظرية الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافئات في الماضي ويخشون أن يفقدوها.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي أمضى 20 سنة في منظمة ما من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل. (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، ص 38).

كما أن هناك اتجاه يفسر الولاء التنظيمي من ناحية الأسباب وهناك نماذج أخرى تبحث في نواحي مختلفة يمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين:

النموذج الأول: الفرد كأساس للولاء التنظيمي والذي يقابل نموذج الولاء السلوكي ويني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك، ولا بد أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وكذلك سلوك تطوعي. ويؤكدون على أن السلوك الفردي لا بد وأن يتضمن مكاسب وخسائر بالنسبة للفرد تمثل نوعا من القيود على السلوك، وهذا النموذج يركز على ما تحمله الأفراد من خصائص شخصية وكذلك ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد بها ولائهم.

النموذج الثاني: المنظمة كأساس للولاء التنظيمي وهو يقابل الولاء الموقفي يتم التفاعل بين المنظمة والفرد نتيجة العمل فيها. فالفرد له حاجات وأهداف وحتى يحققها يجب تسخير مهاراته

وطاقته للمنظمة حتى تحقق له تلك الحاجات والأهداف هنا عملية تبادلية وجوهر هذه العملية يسمى بالعقد النفسي. (عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، 1998، ص 41-40).

سابعاً: سمات سلوك أصحاب الولاء

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي.

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الإلزامية. (أحمد ابراهيم، 2000، ص 49).

زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها فيما يلي: الإخلاص في العمل، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية.

ثامناً: استراتيجيات الولاء التنظيمي

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن

تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس (طارق السويدان، محمد العدلوني، 2003، ص 70-69).

1. بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيتنفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتة، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول " الموظف " من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2. التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يحب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3. تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4. تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5. التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة

على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين.

تاسعا: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

بقدر ما للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظّمته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...

غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

• ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.

• التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

• الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.

• ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار "المؤسسة الواحدة = مهنة واحدة مدى الحياة" وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهتد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.

• تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.

• نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل.

ولتفادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء العامل لمنظّمته، يجب أن تتوفر بعض الاحتياجات اللازمة ومنها:

- رفع المستوى المادي للعامل، وتكريمه في المناسبات العمالية والدينية كعيد الضحى وعيد العمال والدخول المدرسي.
- توفير جو مناسب لأداء العامل مهامه والإبداع فيها من خلال إتباع سياسة ومنهجية علمية في الإشراف والتسيير الإداري.
- خلق علاقات وجو أسري داخل المنظمة وفتح أبواب الاتصال والتحاور بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم.
- العناية والمتابعة الصحية والنفسية للعامل داخل وخارج أوقات العمل.

خاتمة

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المصاغة في الدراسة، والتحقق من الفرضيات الموضوعية لها، يجب التقيد بمنهجية بحثية للتطبيق الميداني لتكميم الظاهرة المدروسة، وللتأكد من صحتها من خلال إخضاعها للمعالجة الإحصائية، لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية المعتمدة في البحوث التطبيقية والمتبعة في هذه الدراسة.

وسيتطرق هذا الفصل إلى العناصر التالية: وصف المنهج المتبع، حدود الدراسة من خلال مجتمع وعينة الدراسة خطوات إعداد أدوات الدراسة (المقياسين) والتأكد من خصائصهما السيكومترية، ثم وصف الأساليب الإحصائية للبيانات المستخدمة في تحليل النتائج.

1- منهج الدراسة:

تختلف البحوث النفسية والاجتماعية باختلاف الأهداف التي ترمي إليها، ولكي تكون تلك البحوث منظمة على الباحث إتباع منهج معين يساعده في عملية دراسته وبهذا يعرف المنهج بأنه " أسلوب منظم ومراحل مزدوجة تقود إلى الكشف عن حقائق مجهولة من تتبع وفحص الأشياء المعلومة ". (حمادي العبيدي، 1997، ص 11)

وفي مثل هذه الدراسة التي نقوم بها، نرى بأن أنسب منهج هو المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي ويعرف بأنه "المنهج الذي يتناول أحداثا وممارسات قائمة ومتاحة للدراسة دون أن يتدخل الباحث في مجرياتها وعلى الباحث أن يتفاعل معها بالوصف والتحليل". (الأغا، 1997، ص 41)

2 - حدود الدراسة:

2-1- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عمال بلدية حد الصحاري.

2-2- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة ببلدية حد الصحاري ولاية الجلفة.

2-3- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الأساسية بدءًا من شهر ماي 2022.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أو الأولية أهمية كبيرة في عملية البحث حيث تهدف إلى الإحاطة بموضوع الدراسة أو الظاهرة من جميع جوانبها وذلك قبل الاستقرار على خطة البحث

وتنفيذها بشكل كامل، والتي تتم على عدد محدد من الأفراد، ويتوقع الطالب من خلالها تحقيق الأهداف التالية:

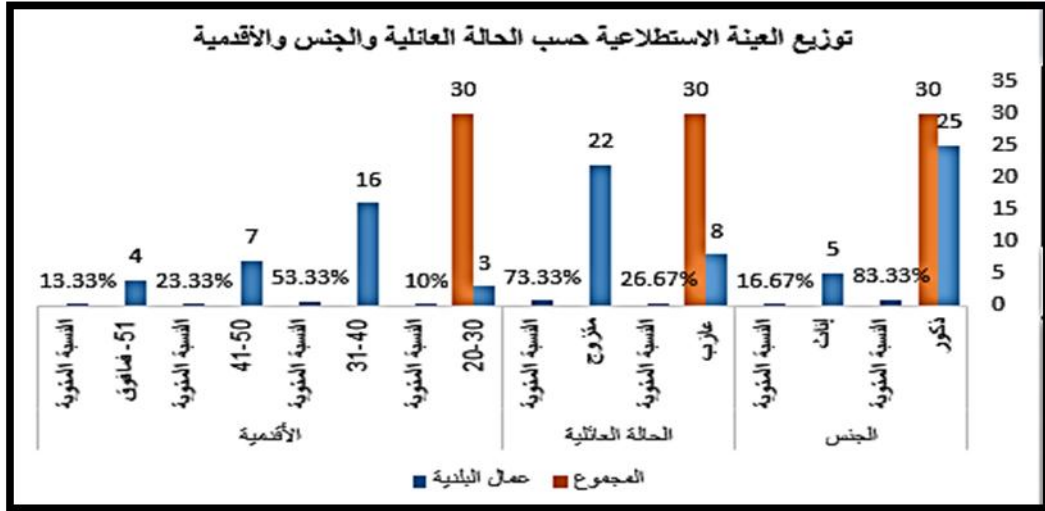
1. التيقن من جدوى إجراء الدراسة التي يرغب الطالب بالقيام بها.
2. تزويدنا بتغذية راجعة أولية حول مدى صلاحية الفرضيات التي يراد اختبارها لإجراء تعديلات عليها.
3. التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
4. التعرف على أهم الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل مسار الدراسة الأساسية.

3-1- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الأولية على عينة قوامها (30) من عمال بلدية حد الصحاري من الجنسين ذكور وإناث وكانت قد أخذت العينة بطريقة عشوائية بسيطة وهذا للتأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات - الإستبيانات - والجدول التالي يوضح خصائص العينة الاستطلاعية:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية

الأقدمية							الحالة العائلية				الجنس					
النسبة المئوية	51- ففائق	النسبة المئوية	50-41	النسبة المئوية	40-31	النسبة المئوية	30-20	النسبة المئوية	متزوج	النسبة المئوية	عازب	النسبة المئوية	إناث		النسبة المئوية	ذكور
%13.33	04	%23.33	07	%53.33	16	%10	03	%73.33	22	%26.67	08	%16.67	05	%83.33	25	عمال البلدية
30							30				30			المجموع		



الشكل رقم: 10 (المصدر: من انجاز الطالبان)

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور بلغت 83.33% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت نسبتها 16.67%، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر مقارنة بنسبة الإناث. وبالنسبة للحالة العائلية نلاحظ أن ما نسبته 73.33% متزوج و26.67% أعزب، مما يدل على أن نسبة المتزوجين أكثر من نسبة العزاب، وبالنسبة لمتغير الأقدمية نجد أن أكبر نسبة كانت لفئة من 31-40 بنسبة بلغت 53.33%، تليها فئة 41-50 بنسبة 23.33% ثم فئة 51 فما فوق بنسبة 13.33%، وأخيراً فئة 20-30 بنسبة 10%.

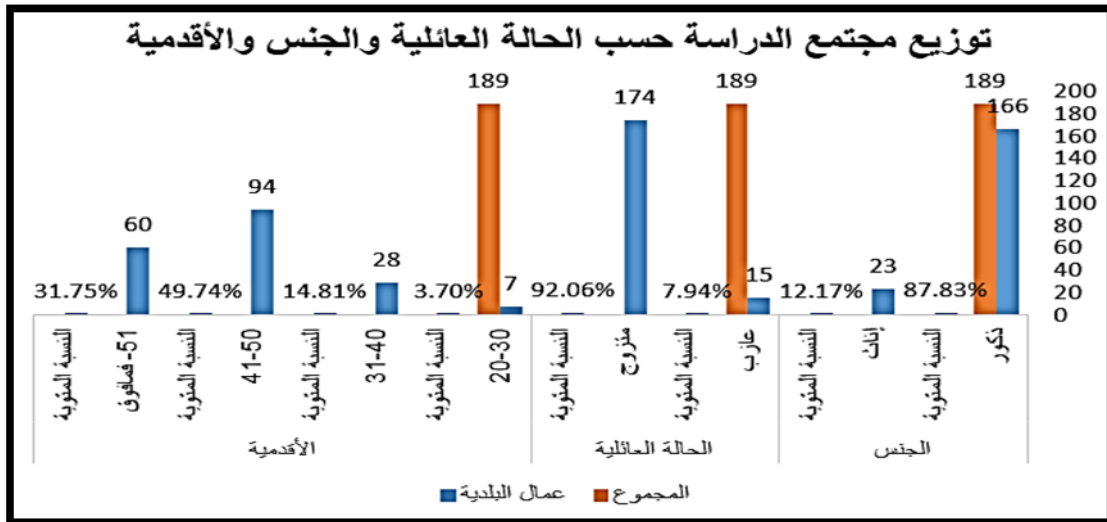
4- مجتمع وعينة الدراسة :

4-1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال بلدية حد الصحاري بولاية الجلفة الذين يزاولون عملهم ببلدية حد الصحاري سنة (2022) والبالغ عددهم (189) عامل والجدول التالي يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس والحالة العائلية والأقدمية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية والجنس والأقدمية

الأقدمية			الحالة العائلية			الجنس			عمال البلدية	المجموع					
النسبة المئوية	51- فمافوق	النسبة المئوية	50-41	النسبة المئوية	40-31	النسبة المئوية	30-20	النسبة المئوية			متزوج	النسبة المئوية	عازب	النسبة المئوية	إناث
31.75%	60	49.74%	94	14.81%	28	3.70%	07	92.06%	174	7.94%	15	12.17%	23	87.83%	166
189			189			189									



الشكل رقم: 11 (المصدر: من انجاز الطالبان)

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور بلغت 87.83% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت نسبتها 12.17%، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر مقارنة بنسبة الإناث.

وبالنسبة للحالة العائلية نلاحظ أن ما نسبته 92.06% متزوج و7.94% أعزب، مما يدل على أن نسبة المتزوجين أكثر من نسبة العزاب، وبالنسبة لمتغير الأقدمية نجد أن أكبر نسبة كانت لفئة من 50-41 بنسبة بلغت 49.74%، تليها فئة 51 فما فوق بنسبة 31.75% ثم فئة 40-31 بنسبة 14.81% وأخيراً فئة 30-20 بنسبة 3.70%.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور بلغت 85.96% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت نسبتها 14.03%، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر مقارنة بنسبة الإناث.

وبالنسبة للحالة العائلية نلاحظ أن ما نسبته 82.46% متزوج و17.54% أعزب، مما يدل على أنّ نسبة المتزوجين أكثر من نسبة العزاب، وبالنسبة لمتغير الأقدمية نجد أن أكبر نسبة كانت لفئة من 41-50 بنسبة بلغت 52.63%، تليها فئة 51 فما فوق بنسبة 24.56% ثم فئة 31-40 بـ19.30% وأخيرا فئة 20-30 بنسبة 3.51%.

5- أدوات الدراسة:

لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة لا بد من توفر أدوات جمع البيانات وبعد الاطلاع على التراث النظري والمقاييس السابقة تم بناء مقياسين الأول خاص بالاتصال التنظيمي والثاني خاص بالولاء التنظيمي وفيما يلي يتم التطرق إلى خطوات البناء:

5-1- مقياس الاتصال التنظيمي:

5-1-1- كتابة مفردات المقياس:

تم إعداد مقياس خاص بالاتصال التنظيمي، حيث يتكون المقياس في صورته الأولية من

(33) عبارة وفق ثلاثة أنواع من الاتصال وهي كالتالي:

1. الاتصال الرأسي الصاعد: وتتكون من 11 عبارة.

2. الاتصال الرأسي النازل: وتتكون من 11 عبارة.

3. الاتصال الأفقي: وتتكون من 11 عبارة.

وقد روعي في صياغة المفردات ما يلي:

- أن تكون بسيطة وسهلة حتى يتم فهمها (حسب مستوى الفئة).

- أن تكون معبرة ومرتبطة بواقع والبيئة المدرسية والاجتماعية للتلاميذ.

- أن تكون العبارات جازمة وقاطعة بحيث لا تحمل أي تأويل أو معنى آخر.

5-1-2- تصحيح المقياس:

يتكون المقياس من "33" فقرة مدرجة كل منها على سلم من ثلاث درجات وكانت الفقرة

التي تدل على الاتصال العالي تعطي (3) درجات في حالة الإجابة عنها (دائما) و(2) درجتان

الإجابة (أحياناً) و(1) درجة واحدة للإجابة (أبداً) وكانت الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المفحوص تتراوح بين (33-99) درجة.

5-2-1- الخصائص السيكومترية لمقياس الاتصال التنظيمي:

1. الصدق:

- صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson لإيجاد الاتساق الداخلي لكل بعد وذلك من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وبين أبعاد المقياس

الأبعاد	بيرسون	سبيرمان
الاتصال الرأسي الصاعد	0.873	0.818
الاتصال الرأسي النازل	0.916	0.816
الاتصال الأفقي	0.702	0.683

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4) يتبين أن مستوى المعنوية لأبعاد المقياس $P=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.01) وعليه فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتأكد أكثر بهذه الطريقة من الصدق تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد باستخدام معامل الارتباط بيرسون والتصحيح عن طريق معامل الارتباط سبيرمان وكانت النتائج موضحة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات المقياس وأبعادها

الاتصال الأفقي			الاتصال الرأسي النازل			الاتصال الرأسي الصاعد		
سبيرمان	بيرسون	العبارة	سبيرمان	بيرسون	العبارة	سبيرمان	بيرسون	العبارة
0.435	0.443	23	0.466	0.482	12	0.762	0.731	1
0.372	0.343	24	0.729	0.660	13	0.603	0.571	2
0.370	0.372	25	0.676	0.701	14	0.576	0.582	3
0.461	0.490	26	0.681	0.714	15	0.380	0.385	4
0.441	0.428	27	0.555	0.551	16	0.696	0.700	5
0.398	0.396	28	0.532	0.577	17	0.476	0.480	6
0.459	0.502	29	0.693	0.716	18	0.688	0.702	7
0.433	0.433	30	0.616	0.662	19	0.777	0.773	8
0.551	0.581	31	0.290	0.282	20	0.387	0.453	9
0.789	0.781	32	0.508	0.546	21	0.446	0.452	10
0.662	0.734	33	0.714	0.715	22	0.566	0.566	11

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5) يتبين أن مستوى المعنوية لأبعاد المقياس $P=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.01) وعليه فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق المقارنة الطرفية:

لحساب صدق الأداة تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية، أو ما يسمى بالصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من أعلى درجة إلى أخفض درجة ثم تم توزيعهم إلى مجموعتين، (27%) من الذين تحصلوا على درجات مرتفعة و(27%) من الذين تحصلوا على درجات منخفضة، ثم تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح نتائج T لدلالة الفروق بين المجموعتين الطرفيتين -المقارنة الطرفية-

الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	DF	مستوى الدلالة
الفئة العليا	08	82.00	2.507	9.646	0.000	14	0.01
الفئة الدنيا	08	72.75	1.035				

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة (9.646) عند درجة حرية 14 ومستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة إحصائية 0.01 فهي دالة إحصائية، وعليه توجد فروق بين المجموعتين الطرفيتين وهذا دليل على صدق الأداة وقدرتها على التمييز بين المجموعتين الطرفيتين.

2. الثبات:

- طريقة الثبات بمعامل ألفا كرونباخ:

يتم حساب هذا النوع من الثبات بحساب القيمة الكلية للثبات الفقرات للمقياس ككل وأسفرت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة

الأداة	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ	الدلالة الإحصائية
مقياس الاتصال التنظيمي	33	0.753	دال عند 0.01

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) والتي توضح قيمة ألفا كرونباخ والتي تساوي (0.753) وهي قيمة مرتفعة وذلك مؤشر على ثبات الاختبار.

- طريقة الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

يعتمد في هذه الطريقة على تقسيم درجات المقياس إلى نصفين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين الدرجات والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8) يبين قيمة معامل الارتباط لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية
البنود الزوجية	0.422	0.594	دال عند 0.01
البنود الفردية			

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) نجد أن الارتباط بين البنود الزوجية والفردية (0.422)، وبعد تصحيحه (0.594) وهذا يدل على ثبات الأداة.

5-2- مقياس الولاء التنظيمي:

5-2-1- كتابة مفردات المقياس:

بعد الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة تم الاعتماد في هذا البحث خلال جمع البيانات على مقياسين باعتبار ان موضوع البحث يتناول العلاقة بين متغيرين (الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي).

المقياس الأول: يقيس متغير الاتصال التنظيمي السائد في بلدية حد الصحاري حيث يضم

المقياس مجالين:

الأول للاتصالات الرأسية (الصاعدة والنازلة) والثاني للاتصالات الافقية حيث تكونت

البنود في مجملها من 33 بند.

المقياس الثاني: يقيس متغير الولاء التنظيمي، وقد صمم المقياس بشكل يضم مجموعة

من البنود ،تكونت في مجملها من 17 بند .

- صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson لإيجاد الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمقياس والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية

للمقياس

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط سبيرمان
01	0.498	0.540
02	0.590	0.527
03	0.810	0.819
04	0.573	0.485
05	0.587	0.514
06	0.457	0.379
07	0.374	0.413
08	0.480	0.419
09	0.769	0.752
10	0.357	0.319
11	0.805	0.821
12	0.444	0.460
13	0.485	0.348
14	0.662	0.648
15	0.389	0.403
16	0.877	0.851
17	0.411	0.448

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (9) يتبين أن مستوى المعنوية لفقرات المقياس حيث أن $P=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.01) وعليه فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق التمييزي:

حيث قمنا برصد مجموعة الدرجات التي حصل عليها كل فرد من العينة على الاستبيان، ثم رتبنا ترتيباً تنازلياً أي من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة ثم أخذنا نسبة 27% من الفئة العليا ونسبة 27% من الفئة الدنيا وبعدها تم حساب الفروق بين الفئتين بالأسلوب الإحصائي T Test لعينتين مستقلتين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار T Test لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين

الطرفيتين

الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	8	46.13	1.553	14	14.690	0.000	0.01
الفئة الدنيا	8	37.63	0.518				

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة (14.690) عند درجة حرية 14 ومستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة إحصائية 0.01 فهي دالة إحصائياً، وعليه توجد فروق بين المجموعتين الطرفيتين وهذا دليل على صدق الأداة وقدرتها على التمييز بين المجموعتين الطرفيتين.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين مجموع درجات الأسئلة الفردية ومجموع درجات الأسئلة الزوجية لكل فرد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط بين مجموع درجات الأسئلة الفردية ومجموع درجات الأسئلة الزوجية مع التصحيح

نوع الفقرات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الفقرات الفردية	09	0.865	0.928	0.000	0.01
الفقرات الزوجية	08				

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) حيث أن $r = 0.865$ وبعد التصحيح بمعادلة جتمان وجدنا $r = 0.928$ وهذا مؤشر على أن الاستبيان ذو ثبات عالي نسبياً.

- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات وهي الطريقة تقوم بقياس معامل ثبات البنود بالنسبة للاختبار ككل، النتائج كانت كالتالي:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج تطبيق طريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل الثبات	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
17	0.890	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن معامل الثبات ألفا كرونباخ $= 0.890$ عند مستوى المعنوية $p = 0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا دليل على ثبات الاستبيان.

وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية للأداتين فقد تبين أنهما يتمتعان بصدق وثبات مرضيين يجعل منه أداتين صالحتين للقياس.

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الطالب في تحليل النتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي والمتمثل في الأساليب الإحصائية التي سيرد ذكرها، ومعتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 22.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقارنة بين العينات.

2- معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وللتحقق من فرضيات الدراسة (الفرضية الأولى والثالثة والرابعة) ومعامل سبيرمان براون للتصحيح.

3- معادلة ألفا كرونباخ α معامل الثبات.

4- اختبار "ت" (T.test) للعينات الواحدة لاختبار دلالة الفروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (الفرضية الثانية).

5- اختبار "ت" (T.test) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطي العينتين مرتبطتين (الفرضية الخامسة).

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل تحديد أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والتطرق لأهم خصائص المجتمع المدروس التي تعتبر بمثابة الأرضية الممهدة للفصل الموالي، كما تعطينا نظرة عامة عن العينة المدروسة، ويمكن إيجاز ما قمنا به في النقاط التالية: القيام بالدراسة الاستطلاعية، وعرض الأداة على الأستاذ المشرف ثم الإعداد للدراسة الأساسية، كما تطرق الطالبين من خلال هذا الفصل إلى منهج الدراسة وعينتها بالإضافة إلى التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، ومن ثم التطرق للدراسة الأساسية بكل إجراءاتها للوصول إلى أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ويساعدنا ذلك من أجل الوصول إلى زبدة البحث المرجوة منذ البداية ألا وهي النتائج النهائية لهذه الدراسة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

بعد الانتهاء من إجراءات الدراسة الميدانية والتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، حيث قمنا بمعالجتها وفقا للأساليب الإحصائية المناسبة ليتم التحقق من الفرضيات التي وضعناها، وفي ما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها ومحاولة لتفسير وتحليل تلك النتائج.

7- عرض وتحليل ومناقشة النتائج :

1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى :

وللتحقق من نتائج الفرضية الأولى التي كان نصها على النحو الآتي " توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " Pearson " لقياس العلاقة بين المتغيرين والتصحيح بمعامل الارتباط سبيرمان " Spearman " وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاتصال التنظيمي

والدرجة الكلية للولاء التنظيمي

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	التصحيح بمعامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية
الاتصال التنظيمي	57	76.88	3.946	0.698	0.724	دال إحصائياً
الولاء التنظيمي	57	41.96	3.640			

المصدر: من إنجاز الطالبان

من خلال نتائج الجدول (13) يتضح أن قيمة الارتباط بيرسون $r=0.698$ وقيمة الارتباط سبيرمان $r=0.724$ وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، أي أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي ومنه نقبل الفرضية القائلة أنه " توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري".

المناقشة:

توضح نتائج هذه الفرضية الى قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري وهذا لوجود اتصال جيد بين المرؤوس برئيسه فالاتصال الجيد يعزز من دافعية الموظف ويزيد من ولائه لرب عمله ومكانه فكلما كان الاتصال التنظيمي فعالاً زاد بالمقابل الولاء لأفراد المنظمة مهما اختلفت اهداف الاتصال، كما يحقق رضا لدى الطرفين رئيساً ومرؤوساً وكذا باعتبار المقابلة الشخصية والاتصال الشفوي من أكثر الأدوات استخداماً للتواصل مع الإدارة بين الفاعلين في المنظمة، ونقل المعلومات او تبادل وإخلاص العامل في عمله داخل منظمته وبالتالي يمكن القول أن الاتصال التنظيمي الجيد في المؤسسة يعزز أصول الثقة والمصداقية بين العمال والإدارة وهذا بدوره يساهم في ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي بين العمال سواء داخل المنظمة أو خارجها، عكس الاتصال السلبي المبني على نقل الاخبار الكاذبة ونشرها نتيجة للاتصال غير الرسمي المبني على العلاقات الفردية والشخصية والمصالح المشتركة مما ينعكس سلباً على ولاء الفرد لمنظمته وفاعليته وأدائه الوظيفي بشكل عام، وخلق نوع من عدم التوازن داخل المؤسسة وهذا ما تشابه مع دراسة دراسة ليليا بورنדה (2014).

2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

وللتحقق من نتائج الفرضية الثانية التي كان نصها: " يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري".

ولمعالجة هذه الفرضية تم استخدام اختبار Ttest للعينة الواحدة وذلك بحساب المتوسط الفرضي للمقياس حيث وجد المتوسط الفرضي=26 وذلك باستخدام مستويين (مستوى متدني ومستوى مرتفع) وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة حول مستوى الولاء التنظيمي

لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري "

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة	T	df	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة عند 0.01	0.000	33.114	56	26	3.640	41.96	مستوى الولاء التنظيمي

المصدر: من انجاز الطالبان

من خلال نتائج الجدول رقم(14) نلاحظ أن قيمة $T = 33.114$ وقيمة $P = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي = 41.96 وهي أقل من المتوسط الفرضي = 26 نقول إنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري.

المناقشة:

توضح نتائج هذه الفرضية أن العمال لديهم ولاء مرتفع للمؤسسة التي يعملون بها وهذا يتجلى من خلال شعورهم بالانتماء والارتباط العاطفي للمنظمة ويعتبرون أنفسهم جزء من أسرة المنظمة ويفتخرون بانتمائهم لها وهذا من خلال جودة العمل والتفاني فيه وكذا احترام مواقيت العمل وسرعة الأداء، كما يؤدي إلى تشبع موظفي المؤسسة بروح العمل الجماعي وروح الفريق نتيجة وجود علاقات شخصية جيدة فيما بينهم وهذا ما يعزز انتماءهم للمؤسسة، كما أن للعلاقات الإنسانية دور فعال في الرفع من الأداء وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وإشراك

الأفراد العاملين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات و الابداء بأرائهم و مقترحاتهم لحل المشكلات يزيد في الولاء لهذه المؤسسة وهذا ما تطابق مع دراسة حضرية عميمور (2017).

3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

وللتحقق من نتائج الفرضية الثالثة التي كان نصها: " توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري" تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " Pearson " لقياس العلاقة بين المتغيرين والتصحيح بمعامل الارتباط سبيرمان Spearman " " وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاتصال الرأسي

والدرجة الكلية للولاء التنظيمي

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	التصحيح بمعامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية
الاتصال الرأسي	57	52.00	2.338	0.340	0.349	0.010 دال إحصائياً
الولاء التنظيمي	57	41.96	3.640			

المصدر: من انجاز الطالبان

من خلال نتائج الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة الارتباط بيرسون $r=0.340$ وقيمة الارتباط سبيرمان $r=0.349$ وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، أي أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الاتصال الرأسي والولاء التنظيمي ومنه نقبل الفرضية القائلة أنه " توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري ".

المناقشة:

توضح نتائج هذه الفرضية ان العمال يتبعون التسلسل الإداري في عملية الاتصال واعتبار المقابلة الشخصية من بين الوسائل التي تساهم في عملية التواصل بين العمال والادارة، كما ان الاساليب الاتصالية تساهم في تطوير المنظمة، هذا وتعمل الادارة على حل المشاكل في الوقت المناسب الوقت من خلال الاتصال بها، كما ان المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة خاصة المنشورات الكتابية هي الاكثر فعالية في نقل القرارات الصادرة عن الادارة المركزية، كما أن استخدام الاتصال والاعلام الداخلي في المؤسسة من أجل إيصال المعلومات والتعليمات المتعلقة بقضايا العمل يرفع من أداء العمال وبدوره يزيد من إنتاجية المؤسسة و يحقق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي ارتفاع الولاء لديهم اتجاه المؤسسة وهذا متوافق مع دراسة بوعنان فلة (2019).

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

وللتحقق من نتائج الفرضية الرابعة التي كان نصها: " توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري" تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " Pearson لقياس العلاقة بين المتغيرين والتصحيح بمعامل الارتباط سبيرمان " Spearman " وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية الاتصال الأفقي والدرجة

الكلية للولاء التنظيمي

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	التصحيح بمعامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية
الاتصال الأفقي	57	24.88	3.117	0.629	0.619	0.010 دال
الولاء التنظيمي	57	41.96	3.640			إحصائيا

المصدر: من انجاز الطالبان

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح أن قيمة الارتباط بيرسون $r=0.629$ وقيمة الارتباط سبيرمان $r=0.619$ وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، أي أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الأفقي والولاء التنظيمي ومنه نقبل الفرضية القائلة أنه " توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري " .

المناقشة :

توضح نتائج الفرضية على وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي وهذا من خلال الاتصال الأفقي الذي يساهم في حل المشاكل العالقة في العمل كما انها تساهم في ربط العلاقات بين العمال والادارة في جو سلسل ينعش من انتاجية الموظفين وتقديم الخدمات للعملاء، كما يلعب الاتصال التنظيمي في المؤسسة دور مهم في الرفع من الولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال وجود نوع من التنسيق والاشراف الجيد وكذلك تمتع الموظفين بروح معنوية عالية وشعورهم بالرضا اتجاه مسؤوليهم وعملهم لتوفرهم على كافة المعلومات، الاتصال التنظيمي عامل هام في تكوين الولاء للعاملين داخل المنظمة والتي جاءت مشابهة لدراسة نسرين محجبية (2019).

4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الخامسة:

وللتحقق من نتائج الفرضية الخامسة التي كان نصها: " توجد فروق دالة إحصائياً في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (صاعد، نازل) لصالح الاتصال النازل".

ولمعالجة هذه الفرضية تم استخدام اختبار Ttest للعينتين مرتبطتين لحساب الفروق بين الاتصاليين (الصاعد، النازل) وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (17) : يوضح نتائج اختبار Ttest لعينتين مرتبطتين في الاتصال الرأسي بين

الصاعد والنازل لدى عينة من عمال بلدية حد الصحاري

الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال الرأسي الصاعد	57	24.79	1.934	256	-7.376	0.000	دالة عند 0.01
الاتصال الرأسي النازل	57	27.21	1.436				

المصدر: من انجاز الطالبان

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة $T = -7.376$ وقيمة $P = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي 24.79 للاتصال الرأسي الصاعد نقول أنه توجد فروق دالة إحصائياً في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (صاعد، نازل) لصالح الاتصال النازل".

المناقشة:

توضح نتائج الفرضية انه توجد فروق دالة احصائياً في الاتصالات الراسية وذلك لصالح الاتصال النازل وهذا لان الادارة هي التي تقوم بالاتصال المباشر مع العمال وهذا لمعرفة مشاكلهم وحلها كما أن الادارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم وتقوم بعملية الإقناع على كل المستويات التي تصب لصالح الموظفين، الاتصال التنظيمي عامل هام يوفر فرص الابداع والابتكار لدى العاملين كما انه يقوم بكشف نقاط القوة والضعف للعاملين داخل المؤسسة، إن تبني آراء و أفكار مقترحات الموظفين البناءة يساهم في توطيد علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين، كما أن الحرص على تقوية الاتصالات يفتح مجال للحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما اتفق مع دراسة نسرين محجبية (2019).

الخاتمة

خاتمة

انطلقت دراستنا من مشكلات الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ببلدية حد الصحاري ولاية الجلفة وتناولنا في هذه الدراسة كل الجوانب المهمة التي تخدم موضوع البحث والمتعلقة به باعتبار كل من الاتصال التنظيمي الولاء التنظيمي، مفتاح تأسيس كل مؤسسة، وهم الواجهة الاساسية لنجاح أي نظام مؤسساتي.

وختاما قمنا بدراسة ميدانية للتأكد من صحة الفرضيات المسطرة، من خلال التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي ببلدية حد الصحاري وذلك بتصميم استمارتين الأولى تقيس الاتصال التنظيمي من جهة والثانية تقيس الولاء التنظيمي من جهة وبعد اتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستفرادها استخلصت الباحثة النتائج التالية:

- توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الرأسية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري

- توجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصالات الأفقية والولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري.

- توجد فروق دالة احصائيا في الاتصالات الرأسية حسب متغير نوع الاتصال الرأسي (الصاعد والنازل) لصالح الاتصال النازل.

وأخيرا نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلقا لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة أكثر سعة وشمولية تغني وتثري علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية بدراسات أكثر انتشارا وتوسعا لهذه الدراسة، وأن تستفيد منها الأجيال القادمة وذلك بتحفيزهم على تناول هذا الموضوع ودراسته من زوايا مختلفة، ولا شك أن دراستنا مازالت تحتاج إلى توضيح وتحليل أعمق، بحيث تعتبر نقطة انطلاق للدراسات القادمة وذلك بالاعتماد على أساليب ومناهج متعددة وفي زمان ومكان مختلفين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. ابراهيم أحمد ، (2000)، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، الزقراني، ب ط .
2. أبو عوجة تيسير أحمد ، (2012)، الاتصال وقضايا المجتمع، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
3. أبو سمرة محمد ، (ب ت)، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، ب ط، ب ت.
4. الأغا إحسان خليل، (1997)، البحث التربوي (عناصره ومناهجه وادواته)، دار المقداد، ط 2، فلسطين.
5. أبو النصر محمد مدحت ، (2012)، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة.
6. باشري نفيسة محمد واخرون، (2017)، السلوك الوظيفي، دار التجارة للنشر، ب ط.
7. حجاب محمد منير ، (2007)، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر، ط 1، القاهرة.
8. حريم حسين ، (2006)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار حامد للنشر، ط 3، عمان.
9. حريم، حسين، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط 1، عمان.
10. حريم حسين ، (2010)، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الاعمال، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن.
11. حمو محمد سلطان ، (2015)، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر، ط 1، الأردن.
12. الحلو ماجد راغب ، (2004)، علم الإدارة العامة، دار الجامعية الجديدة للنشر، ب ط، مصر.
13. حنفي عبد الغفار ، (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية.
14. خليل موسى، (2011)، الادارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ط 2 ، بيروت.
15. خيري اسامة ، (2012)، القيادة الادارية ، دار الراية للنشر ، ط 1 ، الاردن.

16. خيضر كاظم واللوزي محمود سلامة، مبادئ ادارة الاعمال، دار اشراك للنشر، ط1، الاسكندرية، 2003.
17. الرحاحلة عبدالرزاق، سالم زكريا احمد، عزام محمد ، (2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط 1، مصر.
18. رضان هاشم حمدي، (2010)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر، ب ط، الأردن.
19. زاهر عبد الرحمان عاطف، (2009)، هندسة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر، ب ط، الأردن.
20. الزعبي علي فلاح ، بن بريكة عبد الوهاب ، (2013)، مبادئ الإدارة، دار المناهج، ط 1، عمان.
21. سالم محمد ، (2010)، تنمية الموارد دعائم وادوات ، دار طليطلة للنشر ، ب ط.
22. سكارنة بلال خلف، (2010)، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، ط1، الاردن.
23. السويدان طارق، العيدوني محمد ، (ب ت)، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الاجتماعي ، جامعة منتوري بقسنطينة ، العدد 1 .
24. الشماع خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 3، عمان.
25. الشماع خليل محمد حسن، (2004)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة العمال، دار المسيرة للنشر، ط 4، الأردن.
26. الضالعين نضال فلاح، (2006)، نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، دار الاعصار للنشر، ط1، عمان.
27. عاكف لطفي، (2010)، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ب ط، عمان.
28. عبد الباقي صلاح محمد ، (2000)، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، ط 1 ، عمان.
29. عبوي زيد منير ،(2007)، ادارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، ط 1 ، عمان.
30. عبوي زيد منير ، (2006)، ادارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر، ب ط ، عمان.

31. العبيدي حمادي ،(1997)، منهج إعداد البحوث الجامعية، دار مكتبة المعارف، ط 1.
32. العتيبي صبحي جبر ، (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، ط 1.
33. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، (2013)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2013.
34. علاء الدين عبد الغني محمود، (2011)، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان.
35. العلاق بشير ، (2009)، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر، ط 1، عمان، 2009.
36. عواد فاطمة حسين، (2011)، الاتصال والاعلام التسويقي ، دار اسامة للنشر ، ط 1 ، الاردن.
37. عواد فتحي احمد دياب ،(2013)، ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر ، ط 1 ، عمان.
38. الفصلي فصل صباح ، (1997)، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية للإدارة العامة ، المجلد 37 .
39. قاسم ناصر ، (2011)، الاتصال في المؤسسة (داسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، عمان.
40. القريوتي محمد قاسم، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان.
41. القريوتي محمد قاسم، (2012)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط 6، الأردن.
42. القريوتي محمد قاسم، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 4، الأردن.
43. كيت ديفز، مرسي عبد الحميد، يوسف محمد اسماعيل، (1974)، السلوك الانساني في العمل، دار النهضة ، ب ط ، القاهرة.
44. لعويسات جمال الدين ،(2009)، مبادئ الادارة ، دارة هومة للنشر ، ط 2 ، الجزائر.
45. اللوزي موسى، (1999)، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 3، عمان.
46. ليتيم ناجي واخرون ، (2012)، سوسيولوجيا المنظمات ، دار البهاء للنشر ، ط 1 .
47. ماهر أحمد ، (2004)، الإدارة المبادئ المهارات، الدار الجامعية للنشر، ب ط، الإسكندرية.
48. ماهر، أحمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية.

49. ماهر أحمد ،(2000)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، ب ط، مصر، 2000.
50. محمود منال طلعت ، أساسيات على الابداع، المكتب الجامعي للنشر، ب ط، مصر 2003.
51. المرسي جمل الدين محمد وثابت عبدالرحمن ادريس ، (2008)، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة للنشر، ب ط ، الاردن.
52. مرسي نبيل حامد، (2010)، فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي للنشر، ي ط، مصر.
53. المشاقبة بسام عبد الرحمن،(2015)، نظريات الاتصال ، دار اسامة للنشر ، ب ط ، عمان.
54. المصري أحمد محمد، (2008)، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ب ط، الإسكندرية.
55. منصور علي محمد، (2004)، اسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر، ط2 ، القاهرة.
56. هيجان عبد الرحمان احمد محمد ،(1998)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1 ، الرياض، 1998 .
57. ياغي محمد عبد الفتاح،(2011)، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان.

الرسائل الجامعية:

1. هبريو دزاير، (2005)، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة.

المجلات:

1. ال خليفة فاطمة ،(ب ت)، عصام سعد الربيعان، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، جامعة الكويت، مجلد 7، العدد 1، الاسكندرية.
2. درويش عبد الرحمان يوسف، (1998)، العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء والرضا والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6.
3. العتيبي ادم غازي، (1993)، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في قطاع، الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد 1.

4. الطجم عبد المالك بن عبد الغني، (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ لمستوى الالتزام بالأجهزة الادارية السعودية، المجلة العربية، عدد 1.
5. المعيوف صلاح بن معاذ، (2002)، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 108، الرياض.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



استمارة استبيان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

أخي وأختي الكريم (ة):

في إطار قيامنا بدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري ولاية الجلفة، والتي كانت مؤسستكم محل دراستنا نرجو منكم مساعدتنا في هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الاجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض

أخرى.

من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

بيانات شخصية:

أنثى

ذكر

الجنس:

سنة

السن:

أعزب

متزوج

الحالة المدنية:

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

الاتصالات الراسية "صاعدة، نازلة"

الرقم	العبارات	دائمًا	أحيانًا	أبدًا
أولاً: الاتصالات الصاعدة				
01	اتصلت برئيسك من قبل			
02	في حالة مواجهتك استشارة تتصل برئيس المصلحة			
03	تتصل بمن أعلى منك متبعًا التسلسل الإداري			
04	المقابلة الشخصية هي الأكثر استخدامًا للتواصل مع الإدارة			
05	تتيح لك الإدارة الوقت المناسب للاتصال بها في مواجهتك للمشاكل أثناء العمل			
06	تتاح لك فرصة إبداء رأيك فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار في المنظمة			
07	من بين الصعوبات التي تواجهك في المنظمة عدم القدرة على التواصل مع مسؤول			
08	سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكل			
09	الأسلوب الاتصالي المستخدم من قبلك يساهم في خدمة أو تطوير المنظمة			
10	تمنح لك الفرصة للاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
11	تعتبر اقتراحات العمال من بين الاقتراحات التي تأخذها منطمتك			

			بعين الاعتبار	
أولاً: الاتصالات الصاعدة				
			تصلك معلومات فعالة في مختلف المجالات والميادين من طرف الإدارة	01
			الخدمات التي تقدمها المنظمة تكون في صالح العمال	02
			المنشورات الكتابية هي الأكثر فعالية في نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	03
			الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم	04
			تهتم الإدارة بعملية الإقناع إلى كل المستويات	05
			يقوم المدير برقابة أثناء فترات العمل	06
			التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الإدارة والعمال	07
			تقنيات الاتصال المستخدمة من طرف الإدارة تؤدي دوراً إيجابياً لإيصال التعليمات لمختلف العمال	08
			المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة	09
			صدور التعليمات الإدارية حسب التسلسل الإداري الطويل يؤدي إلى بطء في إنجاز العمل	10
			عدم تحقيق المنظمة لأهدافها يعود إلى سوء الاتصالات بين الإدارة والعمال	11

الاتصالات الأفقية

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
01	تتصل مع زملائك في العمل			
02	تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك بأنها حسنة			
03	تواصل مع زملائك ينمي العلاقات الاجتماعية			
04	الاتصال الأفقي له دور في حل المشكلات			
05	ينمي الاتصال الأفقي روح العمل الجماعي بين العمال			
06	مهارات الاتصال بين العمال ينعكس إيجاباً على المؤسسة			
07	للاتصال أهمية تبرز في التعاون بين مختلف المستويات الإدارية			
08	عند مواجهتك في العمل لمختلف المشاكل تحبذ الاتصال بزملائك أكثر من الإدارة			
09	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المنظمة			
10	الاتصال يزيد من درجة التنسيق بينكم			
11	تتواصل مع زملائك أثناء العمل على أساس الرتبة المهنية			

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة
01	استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك له وليس لأنك راغب فيه			
02	تشعر بالانتماء للمنظمة التي تعمل بها			
03	ترفض ترك المنظمة التي تعمل بها			
04	تشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي تعمل بها			
05	تشعر بأنك جزء من أسرة المنظمة			
06	تشعر بان لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه المنظمة			
07	ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي			
08	ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المنظمة			
09	تشعر تجاه المنظمة التي تعمل بها بحب كبير			
10	تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل خير			
11	تنوي الاستمرار بالمنظمة التي تعمل بها			
12	تريد البحث عن عمل آخر في منظمة اخرى			
13	أنت مخلص في عملك			

			طبعت لك بطاقات شخصية موزع عليها اسمك ووظيفتك واسم المنظمة التي تعمل بها	14
			تتشرف بالمنظمة التي تعمل بها أمام الآخرين	15
			لديك شعور مخلص تجاه عملك في المنظمة	16
			ليس لديك مانع في العمل بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب دون الحصول على أجر إضافي	17

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\acer\Desktop\mohad
ali\محاد.sav'
/COMPRESSED.
CORRELATIONS
/VARIABLES=الولاء_التنظيمي الاتصال_تنظيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moye nne	Ecart type	N
الاتصال_ا تنظيمي	76,88	3,946	57
الولاء_التن ظيمي	41,96	3,640	57

Corrélations

		الاتصال_ا تنظيمي	الولاء_التن ظيمي
الاتصال_ا تنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
الولاء_التن ظيمي	Corrélacion de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

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

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=الولاء_التنظيمي الاتصال_انتظيمي
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		الاتصال_ا تنظيمي	الولاء_التن ظيمي
Rho de Spearman	الاتصال_انت ظيمي	Coefficient de corrélation 1,000	,724**
		Sig. (bilatéral) .	,000
		N 57	57
	الولاء_التنظ يمي	Coefficient de corrélation ,724**	1,000
		Sig. (bilatéral) ,000	.
		N 57	57

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الاتصال_الرأسي الولاء_التنظيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الولاء_التن ظيمي	41,96	3,640	57
الاتصال_ا لرأسي	52,00	2,338	57

Corrélations

		الولاء_التد ظيمي	الاتصال_ا لرأسي
الولاء_التد ظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 57	,340** 57
الاتصال_ا رأسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,340** 57	1 57

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=الولاء_التد_الظيمي الاتصال_الرأسي
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		الولاء_التد ظيمي	الاتصال_ا لرأسي
Rho de Spearman	الولاء_التد ظيمي Coefficient de corrélacion Sig. (bilatéral) N	1,000 57	,349** 57
	الاتصال_ا رأسي Coefficient de corrélacion Sig. (bilatéral) N	,349** 57	1,000 57

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=الاتصال_الأفقي الولاء_التنظيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الولاء_التنظيمي	41,96	3,640	57
الاتصال_الأفقي	24,88	3,117	57

Corrélations

		الولاء_التنظيمي	الاتصال_الأفقي
الولاء_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
الاتصال_الأفقي	Corrélation de Pearson	,629**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=الاتصال_الأفقي الولاء_التنظيمي
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		الولاء_التنظيمي	الاتصال_الأفقي
Rho de Spearman	الولاء_التنظيمي	1,000	,619**
		.	,000
	N	57	57
	الاتصال_الأفقي	,619**	1,000
		,000	.
	N	57	57

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

T-TEST

/TESTVAL=26
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الولاء_التنظيمي
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء_التنظيمي	57	41,96	3,640	,482

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 26					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الولاء_التنظيمي	33,114	56	,000	15,965	15,00	16,93

GET

```
FILE='C:\Users\acer\Desktop\mohad ali\محاد.sav'.  
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.  
T-TEST PAIRS=الاتصال_الرأسي_النازل WITH الاتصال_الرأسي_الصاعد  
(PAIRED)  
/CRITERIA=CI(.9500)  
/MISSING=ANALYSIS.
```

Test T

Statistiques des échantillons appariés

	Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1 الاتصال_الرأس ي_الصاعد	24,79	57	1,934	,256
الاتصال_الرأس ي_النازل	27,21	57	1,436	,190

Corrélations des échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 الاتصال_الرأسِي_الص & اعد الاتصال_الرأسِي_الناز ل	57	-,061	,653

Test des échantillons appariés

	Différences appariées			
	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
Paire 1 الاتصال_الرأسِي_الص - اعد الاتصال_الرأسِي_الناز ل	-2,421	2,478	,328	-3,079

Test des échantillons appariés

	Différenc es appariées	t	ddl	Sig. (bilatéral)
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
	Supérieur			
Paire 1 الاتصال_الرأسي_الصاء د - الاتصال_الرأسي_النازل	-1,764	-7,376	56	,000