

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة الاسمنت بسور الغزلان (البويرة)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطالبة:

د. طويل كريمة

- سعيدي إيمان

السنة الجامعية: 2019/2018

## الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة.

1. الإشكالية .

2. الفرضيات.

3. أسباب اختيار الموضوع.

4. أهمية الدراسة.

5. أهداف الدراسة.

6. تحديد المفاهيم.

7. الدراسات السابقة.

## الإهداء

إلى التي قال عنها سيد الخلق صلى الله عليه وسلم أن الجنة تحت أقدامها، إلى الشمعة التي تحترق لتتبر  
درب حياتي: أُمِّي الحبيبة.

إلى الذي علمني الثبات على الحق، والعون على الخير، والسعي من أجل العلم، إلى مثلي الأعلى في  
الحياة: أباي الحبيب.

إلى الذي أكن له كل معاني الحب والاحترام أخي الحبيب "محمد".

إلى الذين قاسموني دفيء العائلة أخواتي الأعزاء:

مريم، شيماء، عائشة.

إلى الذي أكن له كل معاني الحب والاحترام معلمي أصول الالتزام زوجي العزيز يعقوب.

إلى أجدادي أطال الله في أعمارهم: بشير، أحمد، فاطمة وخديجة.

إلى كل أفراد عائلتي: عماتي وأعمامي وخالاتي وأخوالي وأولادهم.

إلى كل أفراد عائلة زوجي .

إلى كل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم طوال مشواري الدراسي.

إلى الصديقات: وسام، أمينة، تينهنان، هند، أسماء، إلهام، مريم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

"إيمان"

## كلمة شكر

أتوجه بشكري الخالص إلى الله عز وجل الذي قدر لهذا البحث أن يكتمل على خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "طويل كريمة" لإشرافها على هذا العمل،

ومتابعتها له خطوة بخطوة و التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة والجدية.

وشكري الخاص لأعضاء لجنة المناقشة التي ستتكرم لمناقشة هذا العمل.

وإلى كل من أمدني يد المساعدة من قريب أو من بعيد وشجعني

على إنجاز هذا العمل.

"إيمان"

## الفهرس:

كلمة شكر

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ - ب

5..... الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.

5..... الإشكالية.

7..... الفرضيات.

8..... أسباب اختيار الموضوع.

8..... أهمية الدراسة.

9..... أهداف الدراسة.

9..... تحديد المفاهيم.

12..... الدراسات السابقة.

20..... الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

21..... تمهيد.

21..... 1- ماهية الاتصال التنظيمي.

22..... 2- عناصر الاتصال التنظيمي.

25..... 3- أهمية الاتصال التنظيمي.

26..... 4- أهداف الاتصال.

28	5- أنواع الاتصال التنظيمي.....
32	6- خصائص الاتصال التنظيمي.....
33	7- معوقات الاتصال التنظيمي.....
37	.....خلاصة
38	<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.....</b>
39	.....تمهيد
39	1- مفهوم الولاء التنظيمي.....
41	2- أهمية الولاء التنظيمي.....
42	3- مكونات الولاء التنظيمي.....
42	4- خصائص الولاء التنظيمي.....
43	5- مراحل الولاء التنظيمي.....
44	6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
49	7- مداخل الولاء التنظيمي.....
50	8- قياس الولاء التنظيمي.....
51	9- أسباب ومظاهر ضعف الولاء للمنظمة.....
52	10- مظاهر ولاء العاملين.....
53	.....خلاصة
55	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.....</b>
56	.....تمهيد
56	1- منهج الدراسة.....
57	2- الدراسة الاستطلاعية.....
57	3- مجالات الدراسة.....
61	4- مجتمع البحث.....

5- عينة البحث.....62

6- أدوات جمع البيانات.....67

7- أساليب المعالجة الإحصائية.....70

71.....خلاصة

72.....الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....73

2- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى.....74

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....75

4- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية.....76

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.....77

6- تفسير ومناقشة الفرضية العامة.....78

80.....خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مراحل تطور الولاء	الشكل رقم (01)
46	نموذج ستيرز	الشكل رقم (02)
59	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت	الشكل رقم (03)
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (04)
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (05)
65	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الشكل رقم (06)
66	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	الشكل رقم (07)
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (08)



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم(01)
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم(02)
64	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم(03)
65	توزيع أفراد العينة نوع الوظيفة	الجدول رقم(04)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم(05)
73	معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي	الجدول رقم(06)
75	معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي	الجدول رقم(07)
77	معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي	الجدول رقم(08)
78	معاملات الارتباط بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي وبين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي وبين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي	الجدول رقم(09)

## مقدمة:

لقد تحولت المؤسسات الحديثة من الاستثمار في الطاقة إلى الاستثمار في مجال المعلومات والاتصال الذي يعتبر كأداة أساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة، التحفيز، تكوين الدافعية لدى العاملين والولاء التنظيمي، فالعامل عند إحساسه بالولاء والانتماء لمنظمتة ينعكس ذلك على أداءه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها بين المؤسسات الأخرى ولا ننسى الحفاظ على راحة العامل الذي يعد العنصر الأساسي في هذه العملية مما جعل المؤسسة تحاول الوصول إلى توجيه سلوك أفرادها لتعزيز ولائهم وانتمائهم.

للاتصال مكانة وأهمية كبيرة داخل المؤسسة حيث من خلاله إبلاغ الرسالة بين أطرافها وخلق التفاعل داخل التنظيم حتى أعتبر أيضا كركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، وقصد التعرف أكثر على أنواعه، وأهميته وأهدافه داخل المؤسسة وتسلط الضوء على علاقته بالولاء التنظيمي قمنا بإجراء الدراسة بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة، وتطبيقا لذلك ارتأينا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين:

### 1- الجانب النظري: يحتوي على ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: خصص كمدخل للدراسة على كل من الإشكالية، فرضياتها، ثم تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع مع أهمية وأهداف الدراسة، وبعدها قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع.
- الفصل الثاني: خصص لعرض المتغير الأول "الاتصال التنظيمي" بدأنا بتوضيح ماهيته وكذا عناصره ومكوناته، بالإضافة إلى أهميته، وأهدافه، ثم التطرق إلى أنواعه، وخصائصه، وفي الأخير تطرقنا إلى معوقات الاتصال التنظيمي.
- الفصل الثالث: تمحور حول المتغير الثاني "الولاء التنظيمي"، تطرقنا فيه إلى مفهوم الولاء مع أهميته، ومكوناته، ثم التعرض إلى خصائصه مع التركيز على مراحل وأهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ومدخله، وكيفية قياسه مع ذكر أسباب مظاهر ضعف الولاء في المنظمة وفي الأخير تم التطرق إلى مظاهر ولاء العاملين.

## 2- الجانب التطبيقي: يشمل فصلين:

- الفصل الرابع: يتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة تضمنت العناصر التالية:  
المنهج المتبع، مجالات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث، تحديد العينة وكيفية اختيارها وأهم خصائصها مع عرض أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.
- الفصل الخامس: خصص لعرض وتفسير ومناقشة النتائج الميدانية وانتهت الدراسة في الأخير بخاتمة وأهم التوصيات.

# الجانب النظري

# الجانحة التطبيقي

# قائمة المراجع

الملاحق

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

### تمهيد

- 1- ماهية الاتصال التنظيمي.
- 2- عناصر الاتصال التنظيمي ومكوناته.
- 3- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 4- أهداف الاتصال التنظيمي.
- 5- أنواع الاتصال التنظيمي.
- 6- خصائص الاتصال التنظيمي.
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي.

### خلاصة



## الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة.

1. الإشكالية .

2. الفرضيات.

3. أسباب اختيار الموضوع.

4. أهمية الدراسة.

5. أهداف الدراسة.

6. تحديد المفاهيم.

7. الدراسات السابقة.

## (1) الإشكالية:

تعتبر عملية الاتصال من العمليات الهامة التي تمكن المجتمع الإنساني من التفاعل وفهم البيئات المحيطة، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين ولذا لا يمكننا تصور الحياة من دون اتصال. فلقد وجد بوجود الإنسان و إن اختلفت الطرق والأساليب ولكن يبقى في الأخير لتحقيق غاية واحدة ووحيدة والمتمثلة في فهم الأفراد لبعضهم البعض.

ولقد استهوى هذا الموضوع اهتمام وتفكير العديد من الباحثين والمختصين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة التي تعرفها بيئة العمل مع مراعاة العوامل المحيطة بهم و التغيرات التفاعلية وذلك بغرض الزيادة من مستوى ولائهم.

ويعتبر الولاء التنظيمي المحور الأساسي لضمان استمرارية وبقاء المنظمة في سوق العمل، ليس بمعزل عن الاتصال الذي يمثل الشريان الأساسي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل إيجابي ويعود بدوره بالفائدة على الجانب الاقتصادي .

لقد أشارت بعض الدراسات التي أجريت في هذا الصدد ، كدراسات مارشال ماكلوهان عالم الاجتماع الكندي (كما ورد في: بوحنيفة قوي، 2010: ص49) القائل بفكرة أن الكون تحول إلى قرية صغيرة شاملة بفعل الاتصال. كما شبه دويج في كتابه تحت عنوان أعصاب الحكومة (1963) (كما ورد في: بوحنيفة قوي، 2010: ص49) قنوات الاتصال التي تنقل التقارير والبيانات بين أجهزة الحكومة بشبكة الأعصاب. في حين يري لارسون وفوكامي (1984) (كما ورد في: عمي علي صبرينة، 2016) أن المنظمات التي يوجد فيها ولاء مرتفع تتميز بانخفاض نسبة الغياب و إنتاجية عالية وأداء مرتفع أكثر من المنظمات التي يكون فيها مستوى الولاء منخفضاً.

كما أثبتت التجربة اليابانية للإدارة حسب نظرية Z أهمية الولاء التنظيمي للعمال في خدمة المؤسسة والرقي بها للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها لأنها أهدافهم الشخصية، فاليابان استطاعت أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمي الثانية إلى نجاح باهر، فرغم افتقارها للموارد الطبيعية

أثبتت أن المورد البشري هو صانع الفرق ، حيث آمنت به وأولته الاهتمام اللازم وكسبت ولائه فأصبحت بذلك في مصاف البلدان الأولى اقتصاديا في العالم. (صبرينة عمي علي، 2016: 6).

وفي دراسة أجراها بيتر بلاو (كما ورد في: ناصر قاسيمي، 2016:ص77) تناولت الاتصال في هيئة حكومية يتطلب فيها الأداء قدرة على الفهم و الاستيعاب وخبرة ودراية بالتشريعات الإدارية ونظام عمل يتطلب الاتصال الدائم بالرئيس ولو في أبسط الأمور وجد بأن العائق في نظام الاتصال هو الاتصال الدائم بالرؤساء لحسم القرارات وهذا جعل المرؤوسين محدودين في الخبرة والشجاعة مما زاد في قلقهم وتوترهم وشعورهم بالنقص. وهذه الوضعية أدت إلى ظهور الاتصال غير الرسمي لتجاوز حالة القلق وطول مدة الاتصال بحيث يبادر المرؤوسون إلى التضامن والتشاور فيما بينهم للتخفيف من عقدة قلة الخبرة. كما أن التجربة التي قام بها إلتون مايو (كما ورد في: ناصر قاسيمي، 2016:ص105) لزيادة إنتاجية العاملين من خلال تنمية العلاقات الإنسانية كان جوهرها تنمية نظام اتصال جديد وعفوي وإنساني بين العاملين ورؤسائهم قائم على الاستماع و الاحترام وتقدير شخصية العامل بحيث أن هذه المعاملة أثمرت جوا جيدا لم يكن موجودا في نمط التسيير السابق الذي كان قائما على ابتعاد العاملين عن الرؤساء وعدم التفاعل بينهم إلا من حيث العلاقة الرسمية البحتة القائمة على منطق الخوف من العقوبات.

وفي دراسة أجراها الأحمدي (2004)، (كما ورد في: صبرينة عمي علي، 2016،ص7) هدفت إلى البحث في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك المرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض والتي بدورها توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وفي نفس السياق أجرى كل من محمد الطعامة وأحمد عيس الحليم (1997)، (كما ورد في: صبرينة عمي علي، 2016،ص7) دراسة هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية المتمثلة في : الجنس ، السن ،المؤهل العلمي ، والأجر الشهري والعوامل التنظيمية المتمثلة في : النمط القيادي ،الاستقلالية والإقرار بالإنجاز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وحدات القطاع العام في الأردن والتي توصلت إلى أن ولاء العاملين يزداد بزيادة كفاءة وفعالية القيادة وأنه كلما زادت حرية العاملين زاد ولائهم التنظيمي، وأن الارتباط بين الحاجة للإنجاز والولاء التنظيمي ضعيف.

وقد أملت العديد من الدراسات أن الرؤساء يعجزون عن توضيح المهام لمرؤوسيهـم وأن هؤلاء لا يبلغون الصعوبات إلى رؤسائهم ولوحظ بأن المرؤوسين لا يقدرّون مركزهم عند الرئيس بناء على تصريحاته بل بناء على ما يفعله معهم وما يمنحهم من سلطة ومسؤولية ومدى استعانتـه بأرائهم والحوافز التي يمنحها لهم وكلما كان الاتصال أيسر كان الإنتاج أحسن وكلما كان الولاء أكبر للمجموعة وللعمل كان الاتصال أيسر وأحسن وأكثر دقة وقلت أخطاء الإدراك ، ويعتبر تكوين الولاء من أهم نشاطات الاتصال التي على الرؤساء ترسيخها. (ناصر قاسيمي ، 2016) .

ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي وكذلك الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة أردنا دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في شركة الإسمنت سور الغزلان البويرة للوصول إلى معرفة ما إذا كانت علاقة بين الولاء و الاتصال وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية :

#### • التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان بالبويرة.

#### • التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة إنتاج الإسمنت بسور الغزلان البويرة؟
2. هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة إنتاج الإسمنت بسور الغزلان البويرة ؟

#### (2) الفرضيات :

#### الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة إنتاج الإسمنت بسور الغزلان البويرة .

**الفرضيات الجزئية :**

✓ توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة إنتاج الإسمنت بسور الغزلان البويرة.

✓ توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة.

**(3) أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأجرى موضوعية :

**أسباب ذاتية:**

ينصب الموضوع في ميدان التخصص من جهة وكذلك الرغبة والميول الشخصية للبحث في هذا الموضوع دون المواضيع الأخرى من جهة أخرى.

**أسباب موضوعية :**

إبراز دور الاتصال وأهميته في تحقيق الولاء في المؤسسة، وكذلك معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسة محل الدراسة، والمساهمة في توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي .

**(4) أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية انتقاءنا لموضوع الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي من كونه يسعى لتقديم إضافة على ما توصلت إليه الدراسات المتعلقة بهذا المجال، ومحاولة دراسة جانب آخر من هذا الموضوع. فهناك الكثير من الأبحاث التي تطرقت لموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة وموضوع الولاء.

وتتمثل أهمية انتقائنا لهذا الموضوع بسبب أهمية الاتصال التنظيمي وكذا الولاء التنظيمي. والدور الكبير الذي يؤديه الاتصال لتحقيق الولاء داخل المؤسسة للمحافظة على استقرار المنظمة و إستمراريتها حيث لا يمكن أن نتصور وجود أي منظمة من دون اتصال فهو الذي يؤدي إلى تقسيم الأدوار ومعرفة كل فرد لمهامه وبالتالي عدم التصادم فيما بينهم.

## (5) أهداف الدراسة:

- معرفة مدى أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الولاء.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة.
- محاولة معرفة الصعوبات التي تواجهها عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- معرفة ما إذا كانت عملية الاتصال تساهم في زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة.

## (6) تحديد المفاهيم:

من أهم الخطوات والإجراءات التي يقوم عليها البحث العلمي هو تحديد المفاهيم التي تشكل أساس الموضوع المراد دراسته و المفاتيح التي تحكم فيه تحديدا لغويا و اصطلاحيا وإجراءيا وذلك ليتسنى للباحث جمع المعلومات التي تخدم موضوعه، فكلما كان تحديد الموضوع دقيقا وواضحا ومبيناً لهدفه كلما ساعد ذلك على التحكم في الدراسة والوصول إلى نتائج أفضل للبحث.

## تعريف الاتصال:

## التعريف اللغوي:

اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك (بشير العلق، ص11).

وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة (common) شائعا أو مألوفاً. (محمد منير حجاب، 2010، ص25).

## التعريف الاصطلاحي:

عرف توماس رونالد (RONALD G.TOMAS) الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر. (ختام الغناتي، 2007، ص22).

أما الطبيب فيقول بأن الاتصال هو الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، فهو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد. (ختام العناتي، 2007، ص 22).

من خلال التعاريف المدرجة يمكن القول أن مصطلح الاتصال هو عملية تقوم بين طرفين أو أكثر لتبادل الأفكار و المعلومات بغرض فهم كل طرف للطرف الآخر.

### التعريف الاصطلاحي للاتصال التنظيمي:

عرف هونكز (HAWKINS) وبرستون (PERSTON)، (كما ورد في: محمد قاسم القريوتي، 2006، ص 285) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة الرسائل، لتحقيق الأهداف التنظيمية".

كما عرفه محمد منير حجاب بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع في مختلف الاتجاهات: نازلة ، صاعدة ، أفقية ، عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. (زكية خالد، 2015-2016).

من خلال التعاريف المدرجة يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي عملية تحدث بين أقسام المؤسسة أو بين أفرادها، وتكون بأشكال مختلفة إما صاعدة، أو نازلة، أو أفقية، أو عمودية، وذلك بغرض تحقيق أهداف مسطرة.

### التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن عملية تحدث داخل المؤسسة لتواصل كل أطرافها في كل الأقسام التي تحتويها لفهم أدوارها داخل المنظمة وتحديد مهامها لتقادي تصادم الأدوار في شركة الإسمنت بسور الغزلان البويرة. من خلال قياسها ببناء إستبيان الاتصال التنظيمي.

**تعريف الولاء التنظيمي:****التعريف اللغوي:**

ويعني مصطلح الولاء في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة. (أحمد محمد الشيبان، 2014، ص 308).

**التعريف الصطلاحي:**

عرف الرواشدة (2007) الولاء التنظيمي "بأنه الانسجام بين أهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الايجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة، والنظرة الايجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها واقتارحه بالانتماء لها". (خلف سليمان الرواشدة، 2007: 88).

وعرفه فليه وعبد المجيد (2005): "بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية أو مادية". (أحمد محمد الشيبان، عنان أبو حمور، 2014، ص 308).

ونستخلص من هذه التعاريف بأن الولاء التنظيمي يعبر عن إحساس الفرد بحبه للمنظمة وإخلاصه لها بالبقاء فيها رغما عن كل الظروف.

**التعريف الإجرائي:**

هو إحساس ينبع من ذات الفرد باتجاه المنظمة ويتمثل في حبه وإخلاصه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها و إحساسه بأنه عضو هام فيها و ارتباطه القوي بها والتمسك بالبقاء فيها ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان البويرة على مقياس الولاء التنظيمي لـ MODAY وزملائه.



## (7) الدراسات السابقة:

## ✓ دراسة تجمع بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي:

- دراسة شريط الشريف محمد (2009): بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا والمنفذين داخل المؤسسة، وقد طرح الباحث مجموعة من التساؤلات تدور حول هل توجد علاقة بين الاتصال والولاء لمؤسسة سونغاز لدى فئة الإطارات الوسطى، وحول نوع الاتصال السائد في المؤسسة. وقد اعتمد الباحث في ذلك على مجموعة من الفرضيات وللتحقق منها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوعه حيث قام بتحديد عينة الدراسة التي تمثلت في عينة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والمتمثل في الإطارات الوسطى للمؤسسة وأما أدوات جمع البيانات اختار الاستمارة كونها من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى. (زكية خالد، 2015-2016).

## ✓ دراسات متعلقة بالاتصال التنظيمي:

## الدراسات الأجنبية:

- دراسة كانت وموريس (1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلصت هذه الدراسة إلى أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولوا الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل

العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن اقتناع وطيب خاطر. (بغراب حدة، 2013-2014، ص11).

• **دراسة وود (1999) Wood** : هدفت هذه الدراسة للكشف عن الطرق المستخدمة بواسطة الإدارة العليا للاتصال مع الموظفين في عمليات التخطيط للمنظمة وقد استخدمت الدراسة الاستبيان للكشف عن طريقة تلقي الموظفين للمعلومات وعن أفضل قنوات الاتصال التي يفضلونها واستخدمت الدراسة المقابلات مع المديرين في الإدارة العليا والموظفين الذين يتلقون المعلومات منهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- تعد الإشاعة مصدرا هاما للمعلومات عن المنظمة خاصة عندما يكون هناك عجز في المعلومات الرسمية.

- تعد المذكرة وسيلة اتصال هامة لتلقي المعلومات لأنها توفر فرصة الرجوع إليها عند الطلب والاحتفاظ بها.

- لا يوجد اتصال مخطط له على الوقع. (ختام الغناتي، 2007، ص203).

• **دراسة ميلر (2000) Miller**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية مهارات الاتصال، حيث حاولت التعرف على مهارات موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال، وقد بحثت في المتغيرات التالية: (الاتصالات الكتابية والشفوية، والمهارات الشخصية، ورضا المستخدم، والأداء، وتحليل العوامل الحقيقية التي استخدمت لتطوير النظام )، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح الاختلافات في إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها وأثر هذه الاختلافات في رضا المستخدم، وإنتاج خدمة المعلومات وفي تقييم مديري نظم المعلومات للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين، والمديرين خلال عملية تطور النظام.

- أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات.

- هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال، وأن مستوى رضا المستخدمين كان منخفضا.

- هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية، ومهارات الاتصال، والتي كانت كبيرة لدى المديرين، أما تقييم الأداء كان منخفضا لديهم. (ختام الغناتي، 2007، ص 204).

### الدراسات العربية:

- دراسة المسعودي (1998): بعنوان العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وتقديم المقترحات المناسبة لزيادة فعالية الاتصال الإداري وصولاً لفعالية الأجهزة الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمعرفة العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري حيث تم جمع المعلومات من مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم 507 موظفاً وتم تحليل الإجابات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
  - العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مرتبة حسب أهميتها كما يلي: العوامل الفنية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية والسلوكية.
  - هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية و رؤية الموظفين تجاه العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري.
  - هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل التنظيمية والعوامل الفنية والسلوكية وفعالية الاتصال الإداري.
  - تعتبر العوامل التنظيمية والعوامل الفنية أكثر العوامل تأثيراً على فعالية الاتصال الإداري أما بالنسبة للعوامل البيئية والعوامل النفسية والسلوكية فقد اتضح أن تأثيرهما قليل على فعالية الاتصال الإداري، على الرغم من وجود عناصر من هذه العوامل ثبت لها تأثير على فعالية الاتصال الإداري داخل الأجهزة الحكومية. (بن زاوي إبراهيم، 2017-2018، ص 31).
- دراسة العربي بن داود (2008): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف عين السمارة قسنطينة، وقد طرح الباحث مجموعة من التساؤلات تدور حول طبيعة ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة

الاتصال التنظيمي وما مدى فاعليته في إنمائها وتطويرها و قد اعتمد الباحث في ذلك على مجموعة من الفرضيات وللتحقق من هذه الأخيرة تم اعتماد المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة واستبيان وقد احتوى على 4 محاور تضم 40 سؤال وطبق على 6 أقسام وأخذ الباحث 10% من كل قسم أي حوالي 100 مفردة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال.
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين على أساليب الاتصال السائد في المؤسسة. (أحلام كحلوش، ص 2015-2016).

دراسة طبيش ميلود (2010): دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة وأهم النتائج التي توصل إليها هي:

- الاتصال التنظيمي يجعل العامل يرغب في المبادرة في الحديث مع زملائه الجدد وهي نسبة قليلة من الأفراد الذين يبادرون بالحديث مع العامل الذي يوظف لأول مرة بالمؤسسة.
- الاتصال التنظيمي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل التنظيمي، يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تتبعها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.
- من بين المعوقات التي تخفض مستوى الاتصال وهو أنه يتم في غالب الأحيان من أعلى إلى أسفل أي الاتصال النازل لذلك يجد العامل صعوبة في تجاوز القنوات الرسمية وهو ما يدفعهم إلى الاتصال غير الرسمي قصد الحصول على المعلومات والقرارات التي تتخذها الإدارة قصد إشباع الحاجيات النفسية مما يقلل من عملية التفاعل. (زيوي فاطمة الزهراء، 2016-2017، ص3).

## ✓ دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي:

## الدراسات الأجنبية:

دراسة فالينسي وآخرون (1996) Vlency et al: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي.
- وجود فروق في الولاء لصالح الذكور.
- وجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي.

دراسة جون (1998) Jones: دراسة بعنوان العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الثانوية والجامعات، هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والاختصاصيين الاجتماعيين والنفسيين وقد توصلت الدراسة إلى:

- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال.
- لا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي.

دراسة شوسمر (1998) Chusmir: دراسة بعنوان العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى التعرف على عدد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث وشملت عينة الدراسة 178 مديرا من مختلف المستويات الإدارية في أمريكا، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة لكل من الجنس، العمر، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى السيطرة، المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين. (الطاهر علي الطاهر، أنس الطيب الحسين رابع، 2015، ص 114-115).

## الدراسات العربية:

دراسة هريو دزاير (2006): بعنوان النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز عنابة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز وحدة عنابة، وقد طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد لدى عينة البحث، وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعاً للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة) وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات وللتحقق من هذه الأخيرة تم اعتماد المنهج الوصفي وعلى استبيان ضم 48 سؤال، مقسم إلى ثلاثة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وطبق على عينة مكونة من 75 موظف من الجنسين، وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى:

- وجود علاقة ايجابية وقوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي.
- توجد فروق بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي، ماعدا متغير الجنس. (صبرينة عمي علي، 2016-2017، ص 21-22).

دراسة الجريسي (2010): بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، واستهدفت الدراسة البحث في علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف، واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الإستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن مستوى الروح المعنوية و الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عنه مستوى 0,01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية.
- ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

دراسة حمدان والساعت (2011): بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في العاملين في المؤسسات الحكومية، هدفت لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها و إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت في منطقة طولكرم ) والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله )، وتكونت عينت الدراسة من 19 مدير وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وان كانت بنسبة متوسطة.
- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويتحقق حاجتهم. (فاضل سمية، 2015-2016، ص 12-13).

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما ارتيناه في الدراسات السابقة، نستخلص أن هناك منها من تناولت علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي كدراسة الشريط شريف وكانت نتائجها بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال والولاء وأن الاتصال حافز، وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا متغير واحد من بين المتغيرين، منها دراسة كانت وموريس (1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية حيث توصلت إلى أنه من خلال الاتصال بالعمال يتم رفع الإنتاجية وذلك بإقناعهم بتناول الفطور في مكان العمل، أما فيما يخص دراسة وود (1999) فقد هدفت لمعرفة الطرق المستخدمة للاتصال مع الموظفين في عمليات التخطيط للمنظمة وتوصلت إلى أنه لا يوجد اتصال مخطط له وأن الشائعة مصدر هام للمعلومات داخل المؤسسة، أما دراسة ميلر (2000) لمعرفة أهمية مهارات الاتصال، وتوصلت إلى الاقنار في مهارات الاتصال وأنها أهم من المهارات التقنية بالنسبة للعاملين، أما بالنسبة لدراسة كل من المسعودي (1998) لمعرفة العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي توصلت إلى أن هذه العوامل تترتب حسب أهميتها أما بالنسبة لدراسة العربي بن داود (2008) للكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي توصلت إلى أن هناك عدم السرعة في إيصال المعلومات للعمال، أما دراسة طبيش ميلود (2010) اهتمت بمعرفة علاقة الاتصال التنظيمي

بالتفاعل الاجتماعي للعاملين وتوصلت إلى أن الاتصال هو جوهر العمل التنظيمي وأنه يساعد في زيادة التفاعل بين العاملين. أما الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي جاءت متباينة فيما يخص وجود علاقة ارتباطية بين الولاء ومتغيرات أخرى حيث أظهرت الدراسات السابقة كدراسة فالينسي وآخرون (1996) وجود علاقة بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي، أما دراسة جون والتي سعت للكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية وأظهرت أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و المناخ التنظيمي وكذلك نفت وجود العلاقة بين تأثير مدة العمل و الولاء التنظيمي، أما دراسة شوسمر (1998) لمعرفة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، أما بالنسبة لدراسة كل من هريو دزاير (2006) فقد أظهرت العلاقة القوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، كما أن دراسة الجريسي (2010) بخصوص علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي والتي بينت أن مستواهما مرتفع، أما دراسة حمدان والساكت (2011) للكشف عن أثر التحفيز على الولاء التنظيمي والتي كشفت أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي وأن أجر الموظفين يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم. لقد ساهمت هذه الدراسات بتنوعها و باختلاف تناولاتها وطرق استعمالها لأساليب معالجتها لمتغيري الدراسة في إثراء معلوماتنا لرسم الإطار النظري لدراستنا الحالية لنتمكن من الإلمام بموضوع دراستنا الحالية، ولقد جاءت دراستنا مكملة للدراسات السابقة كونها تطرقت للاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة لإنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة. ولقد ساعدتنا في انتقاء الأداة والمنهج المناسب كما سيتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي سنتوصل إليها في الدراسة الحالية.



**تمهيد:**

يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة التي إستهوت اهتمام الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث فيها، وهذا نظرا لأهمية عملية الاتصال داخل المنظمة فهو يعتبر همزة وصل بين جميع أطراف المنظمة، فلا يمكن تصور وجود أي منظمة من دون عملية الاتصال فبواسطته تنتقل المعلومات بين الأفراد وبالتالي يفهم كل فرد ماله من حقوق وما عليه من واجبات داخل المؤسسة.

**1. مفهوم الاتصال التنظيمي:**

توجد تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال ويرجع ذلك إلى أن عملية الاتصال لا ترتبط بميدان واحد من ميادين الحياة بل تدخل في جميع ميادين الحياة الاجتماعية والسياسية والهندسية والاقتصادية والتربوية وكذلك ترتبط بالإنسان والحيوان والنبات.

يعرف علماء الاجتماع الاتصال بأنه " تبادل المعلومات". (إبراهيم خليل خضر، 2013، ص13).

ويعرفه كمال زيتون بأنه: "عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة أي مفهوم أو فكرة أو رأي أو مبدأ أو مهارة أو اتجاه إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما". (إبراهيم خليل خضر، 2013، ص13).

ويعرفه البغدادي بأنه: "عملية نقل الرسالة بين مرسل ومستقبل خلال فترة من الزمن والعملية لها بداية أو نهاية أو تسلسل في الأحداث". (إبراهيم خليل خضر، 2013، ص13).

يعرف أندرسون Anderson الاتصال: "بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات". (محمد أبو سمرة، 2008، ص10).

ويعرفه نجرو Nejro (كما ورد في: محمد أبو سمرة، 2008، ص10) بأنه: "العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفه للآخرين.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه:الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها هو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.(أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، 2014، ص82).

**ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه:** العصب المحرك للمؤسسة وقلبها النابض، فالمؤسسة دون اتصال خاص لها لا تحقق أهدافها المحددة. (بسمة بن بريكة، 2014-2015، ص63).

فالاتصالات التنظيمية هي عملية نقل الأوامر والتوجهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات، من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل أي مؤسسة إلى أي آخر، وتأخذ هذه الاتصالات عدة اتجاهات.(بسمة بن بريكة، 2014-2015، ص63).

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن الاتصال التنظيمي عملية للتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وبين الأفراد العاملين بها لتتمكن من تحقيق أهدافها.

**2. عناصر الاتصال التنظيمي ومكوناته:** إن العملية الاتصالية لا بد أن تشمل على العناصر التالية كما تناولها شعبان فرج (2009):

**1- المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل:** هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظيا أو بالإشارة منه، وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال وهي يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمز المعنى في رسالة يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزا، ويرسل الرسالة ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم، ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين.

**2- الرسالة:** هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشتمل الانطباع الذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد،... الخ)، وأسلوبه في التعبير.

وتشكل الرسالة في مجملها دافعا يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها، وتشكل الرسالة أيضا بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها، فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطب الحاجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب وهكذا. (شعبان فرج، 2009، ص10).

**3- التشويش على الرسالة:** كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشا عليها، وقد يكون مصدر التشويش خارجيا ماديا وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير المريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور الملفتة للنظر في المتحدث كتعثر كلماته أو درجة سرعة حديثه أو رائحة جسمه أو ملابسه الأنيقة جدا أو شكله الخارجي، كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

كما أن هناك مصدرا آخر للتشويش هو المصدر الداخلي والنفسي، فالأفكار التي تدور في رأس المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن المتحدث بصوت منخفض جدا أو مرتفع جدا قد يحدث تشويشا نفسيا بالغا على المستمع، والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها، وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها. (شعبان فرج، 2009، ص11).

4- **الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة:** الوسيلة هي الطريق التي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل و المستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.

ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبريد الإلكتروني والتلفزيوني والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق، وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا، ولكن لا يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية ولا الطعام الشهية الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها... الخ. (شعبان فرج، 2009، ص12).

5- **المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال:** يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فردا أو جماعة أو حتى منظمة كبرى، والمستقبل قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد، ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، فك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان و الاستجابة للرسالة وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

فك الترميز: سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزا لفظية أو غير لفظية لاستثارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائما بطريقة واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له، وتبعا لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة. (شعبان فرج، 2009، ص13، 12).

**6- رجع الصدى أو التغذية الرجعية:** رجع الصدى عنصر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل كما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

إن رجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصوله المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل. (شعبان فرج، 2009، ص14، 13).

**7- بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:** يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه. ولاشك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلا يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة. كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل، فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث والاتصال مع الزملاء أو الغرباء... وهكذا. (شعبان فرج، 2009، ص14).

### 3. أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة. (ناصر قاسمي، 2016، ص15).

فعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على التساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها و إمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.

ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والإيجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فأى عملية تغيير تتطرق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة. (ناصر قاسمي، 2016، ص15، 16).

#### 4. أهداف الاتصال التنظيمي:

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- 1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
- 2- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

3- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

4- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل. (بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، ص57).

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- الاتصال يؤمن تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة الواحدة للقيام بأعمالها على أفضل صورة.
- يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.
- يسمح بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المؤسسة والوصول إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.
- يمكن المدير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المؤسسة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.
- يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار وتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد الاطلاع على مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.
- للاتصال تأثير كبيراً على الأشخاص من ناحية الافناع وذلك تبعاً لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة. (فاطمة مروة، 2004، ص16).

## 5. أنواع الاتصال التنظيمي:

**أولاً: الاتصالات الرسمية:** تتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة، مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى، ثم إلى العليا وهكذا... وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

**1- الاتصالات الهابطة:** تشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية.

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا، وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة، لذا بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها، ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال. لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالإنجازات المحددة.
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- 3- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.



ومن الأمثلة على الاتصال الهابط عندما يصدر المدير العام إلى الإدارة المختلفة والأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام أو الإجازات أو أسعار البيع أو السلع المنتجة أو التسهيلات المالية وطريقة وشروط منحها وكيفية الاتصال بالعملاء. (محمد أبو سمرة، 2008، ص45، 46).

6- الاتصالات الصاعدة: أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا. وكما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها أدى ذلك إلى كفاية المنظمة و زيادة إنتاجيتها. (محمد صاحب سلطان، 2014، ص164).

حيث يبدأ هذا النوع من الاتصال من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه. والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- 1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- 2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- 3- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- 4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول في الموضوع أو إلى المدير العام، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها المؤسسة. (محمد أبو سمرة، 2008، ص47).

7- الاتصالات الأفقية: ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل. (محمد صاحب سلطان، 2014، ص164).

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين الأفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين

رئيس ومرؤوس ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام ويزيد من فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- 1- القيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها، ولا سيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق.
- 2- يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلبي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون اعتبار المستويات الأخرى.
- 3- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لأن الاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
- 4- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنازع، وإذا أدى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- 5- إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف فإنه من المفيد لها وللتنظيم تشجيع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي. (محمد أبو سمرة، 2008، ص49).

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضاءه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات. (محمد صاحب سلطان، 2014، ص165).

ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاف الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين. والإشاعات أحيانا قد تكون هادمة، إلا أن الإدارة يمكن أن تستغلها إذا كانت بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات فإنه بإمكان الإدارة أن تتلمس ردود فعل أفراد المؤسسة قبل اعتماد هذا النظام بشكل رسمي ونهائي، وتستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق هذا النظام الذي تنوي إصداره.

كما أن الاتصال غير الرسمي يحقق فائدة للأفراد الذين لا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا دون معرفة من ورائها.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط، ولكنه يتعداها إلى خارجها إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات.

وكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج المؤسسة في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية. وتساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف التوتر بين أفراد المؤسسة، لكن من سلبيات هذا النوع من الاتصال أن المبالغة في إطلاق الشائعات أو الحديث إلى أكثر من طرف حول موضوع ما ربما يكون له انعكاس سيء على أفراد المؤسسة، ويعتقد البعض أن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية، أو تكون المعلومات من الإدارة عبر القنوات الرسمية غير واضحة وهذا ما يجب أن تنتبه له الإدارة. (محمد أبو سمرة، 2008، ص52).

## 6. خصائص الاتصال:

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث تمثل بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ضل الخبرات الشخصية والخفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكته أو حركته النشطة التفاعلية الدائمة.

## 1- الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها

بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم دراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

## 2- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعا حينما

تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

## 3- الاتصال تفاعلي و آني ومتغير: الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم

الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

## 4- الاتصال غير قابل للتراجع والتفادي غالبا: إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن

الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث،

وهناك بعض الاستثناءات كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاءها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبغي على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي.

#### 5- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون: هذا يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً.
- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على محادثة خاصة بين اثنين.
- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.
- قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

6- اتصال ذو أبعاد متعددة: برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني، معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، وتقوم به من أجل تحقيق أهداف تسعى إليها. (شعبان فرج، 2008، ص23، 22، 21).

#### 7. معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أية خطوة من خطوات الاتصال، أي أن عنصراً من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليه يمكن أن تتضمن أو يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فاعلية الاتصال، ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل ومعوقات بيئة الاتصال. (زاهد محمد ديري، 2011، ص231).

- **معوقات في المرسل:** يقع المرسل في عدة أخطاء عند الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل في داخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل والمرسل إليه ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم، والتقدير والإضافة والحذف والتغير للمعلومات التي لديه.
  - يخطئ المرسل عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر به هو إليها.
  - يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي عنده إما حسنة أو سيئة، ببيضاء أو سوداء. (زاهد محمد ديري، 2011، ص231، 232).
- **معوقات في الرسالة:** تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار وإن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، وترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات، أرقام، أشكال، حركات، جمل وغيرها.
  - يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه.
  - يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.

- يخطئ المرسل عندما لا يأتي بتعبيرات وجه تيسر وتعزز المعاني التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما بحركات جسمية تيسر وتعزز المعاني التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه. (زاهد محمد ديري، 2011، ص232).

● **معوقات في وسيلة الاتصال:** إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- يخطئ المرسل عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال. (زاهد محمد ديري، 2011، ص233).

● **معوقات في المستقبل:** يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبقت الإشارة إليها، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل أو المستقبل. (زاهد محمد ديري، 2011، ص233).

- **معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها. (زاهد محمد ديري، 2011، ص 234).



**خلاصة:**

يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة الشريان الذي ينقل الدم إلى كافة أعضاء الجسم، فلا يمكن تصور الحياة من دون وجود الاتصال، ومن خلال ما ارتثناه حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهميته فهو محور كل تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب الاهتمام به داخل المؤسسة مهما كانت أهدافها، وذلك لضمان استقرارها وتحقيق أهدافها المرجوة.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

### تمهيد

1. مفهوم الولاء التنظيمي.
2. أهمية الولاء التنظيمي.
3. مكونات الولاء التنظيمي.
4. خصائص الولاء التنظيمي.
5. مراحل الولاء التنظيمي.
6. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
7. مداخل الولاء التنظيمي.
8. قياس الولاء التنظيمي.
9. أسباب ومظاهر ضعف الولاء للمنظمة.
10. مظاهر ولاء العاملين.

### خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي استهوت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، ذلك لأهمية الموارد البشرية التي تعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى كسب ولاء عمالها لأن هذا سيعود بفائدة أكبر في المستقبل وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل الخاص بالولاء التنظيمي إلى: ماهية الولاء التنظيمي، أهميته، خصائصه، مكوناته، مراحلها، النماذج المفسرة له، أسباب ومظاهر ضعفه والعوامل المساعدة في تنميته، وطرق قياسه.

**1. مفهوم الولاء التنظيمي:**

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية، يعتره كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الولاء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءا من الجماعة، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتغال الولاء على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه ولقد تباينت تعريفات الولاء نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

عرف (Goulet & Frank) الولاء التنظيمي بأنه: التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. (أحمد محمد الشيايب، عنان أبو حمور، 2014، ص308).

ويعرفه الابراهيم(2003): بأنه الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها. (أحمد محمد الشيايب، عنان أبو حمور، 2014، ص308).

ويعرفه فودة (2007): بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المؤسسة والاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. (أحمد محمد الشيباب، عنان أبو حمور، 2014، ص309).

ويقصد به فلمبان (2009) بأنه: الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته والارتباط بها، والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المؤسسة مما يعزز نجاحها. (أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، 2014، ص310).

وعرفه بورتر ستيرز ومودي (1974) Mowday, Steers & porter بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد، لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- 2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- 3- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، 2010، ص26).

وعرف الفارس (2011) الولاء بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافئات، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف. (شافية بن حفيظ، 2012 - 2013، ص69).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الولاء التنظيمي هو إحساس الفرد بشعور ايجابي نحو المؤسسة التي ينتمي إليها وحبه وإخلاصه لها والرغبة في البقاء فيها .

## 2. أهمية الولاء التنظيمي:

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقال من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالاحباط.

وبالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي:

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- 2- ان ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيمانا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- 4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- 6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- 7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين. (منال أحمد البارودي، 78، 2015).

## 3. مكونات الولاء التنظيمي:

حسب التراث النظري هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي:

- 1- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.
- 2- **الولاء الأخلاقي أو المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- 3- **الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (أسماء زقود، 2014-2015، ص 10).

## 4. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.
- 3- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 4- انه يفنقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 5- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

6- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

7- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم. (مزوار منوبة، 2012-2013، ص 58).

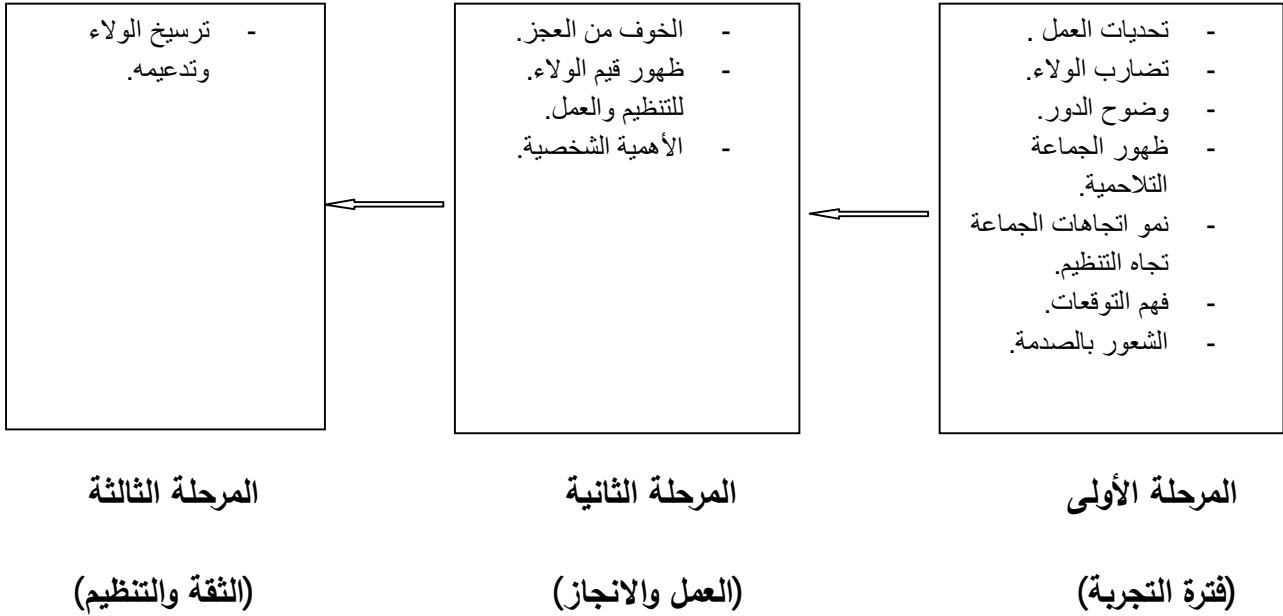
5. **مراحل تكوين الولاء التنظيمي:** الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة وهي:

1- **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ولكنها تعتبر فترة تجريبية ويكون خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول في مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين لأربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عملة، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (الطاهر علي الطاهر، أنس الطيب الحسين رايح، 2015، ص 101).

مراحل تطور الولاء عند بوشنان (Bochanan).



الشكل رقم (01): مراحل تطور الولاء عند بوشنان (2006).

المصدر: زيد منير عبوي، 2006، ص209.

6. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجو نموذج واحد يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي، وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسرة له، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء لتنظيمي، حسب تطورها تاريخيا على النحو الآتي:

1- نموذج اترزيوني "Etzioni" (1961) (كما ورد في جميل أمينة، 2014-2015، ص57): تعتبر كتابات "Etzioni" من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي:

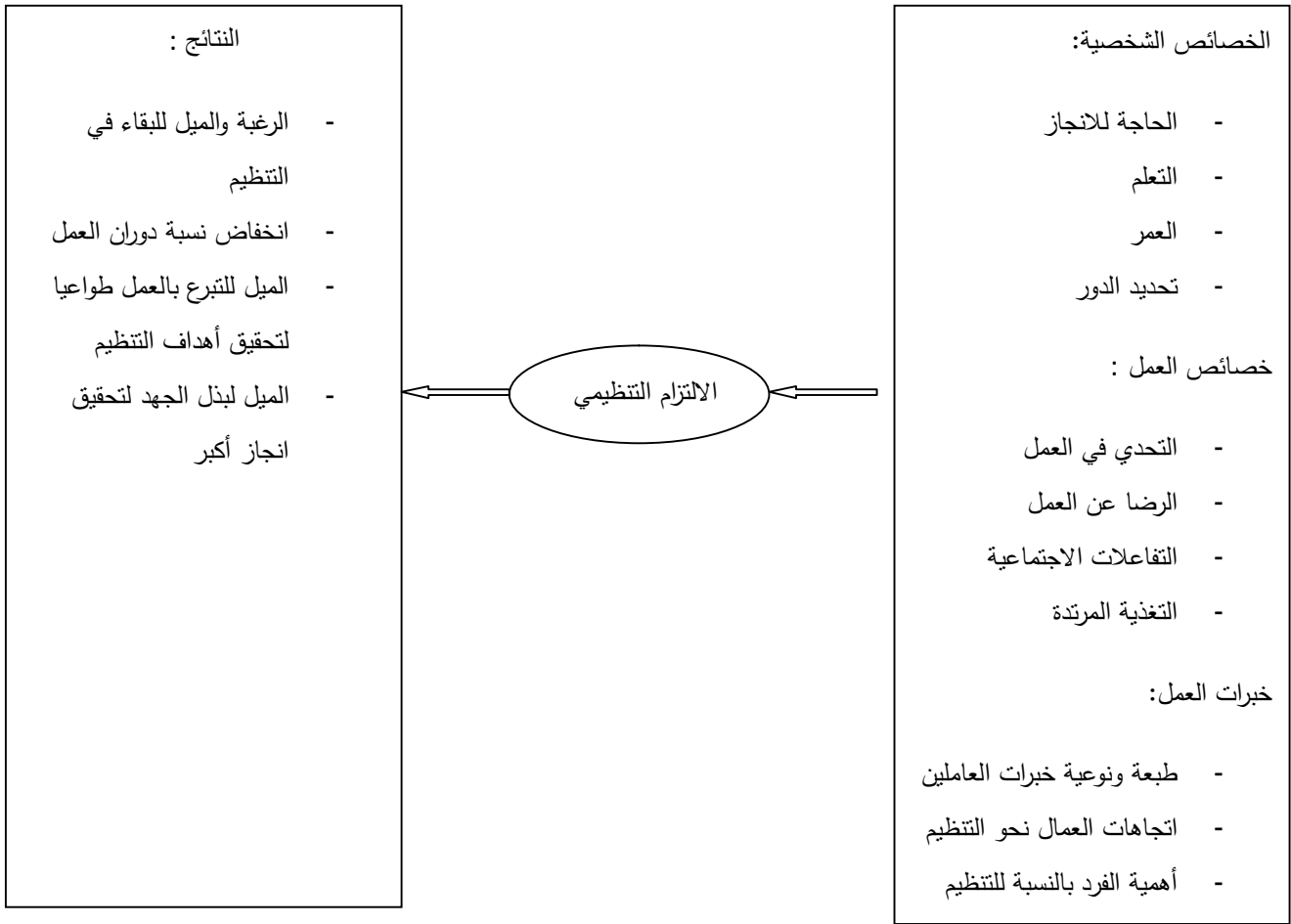
أولاً: الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.



ثانياً: الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة.

ثالثاً: الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

2- نموذج ستيرز: يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وهي: الخصائص الشخصية، والحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، وخصائص العمل، والرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة التفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة، وخبرات العمل وطبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين نحو المنظمة، وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر. (أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، ص318).



الشكل رقم(02): نموذج ستيرز(1977)

المصدر: محمد فرحي، زبير محمد، ص5.

3- نموذج ستاو سلانيك: يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء

(الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي)، لكن هذه التفرقة بين النوعين لا يعني تميز أيّ منهما عن

الآخر في تفسير الولاء، فكل منهما يؤثر على الآخر.

ويمثل النوع الأول: (الولاء الموقفي): وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويتضمن هذا الولاء

العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص

التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات

الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل

ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

أما النوع الثاني فهو (الولاء السلوكي): وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء لـ "بيكر" والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية تجدد السلوك الحالي داخل المنظمات، فحصلهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي. (أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، 2014، ص319).

4- نموذج ستيفنز وزملائه (stevens & al 1978): ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل من منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيرز و تبناه بورتر وسميث & porter (1996) حيث وصفا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه بصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياس لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص43-44).

5- نموذج كانتر (1986، Kantar): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي

نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي:

- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية. (ليلة سايب، 2009-2010، ص28).

6- نموذج ألين وماير: ويعرف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للولاء

على النحو التالي:

- الولاء العاطفي: يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين. (أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، ص321).

7- نموذج أنجل وبيري (Angle & Perry): وهما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث

عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو و سلانيك يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا.

وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله

الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

- **نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:** ويقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاو وسلانك ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها.

لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أنه لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر (kotter) هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين \_ الفرد والمنظمة \_ لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته. (بدر محمد الجريسي، 2010، ص54-55).

## 7. مداخل الولاء التنظيمي:

كما سبق ورأينا أن هناك اختلاف في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، وذلك راجع إلى المدخل الذي اعتمد عليه كل كتاب في تعريفه للولاء التنظيمي، وفي أدبيات الولاء التنظيمي نجد ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة هذا الموضوع نبينها فيما يلي:

1- **المدخل التبادلي:** وقد اعتمد هذا المدخل في الستينات، من قبل (Gary backer1960) وكان

يعرف باسم Side-bets ، وحسب هذا المدخل كلما كان استثمار العامل في المؤسسة كبيرا كانت تكاليف تركه للعمل مرتفعة وبالتالي يميل إلى البقاء في عمله وعدم ترك المؤسسة وهنا

أكبر استثمار للعامل في المؤسسة هو أقدميته، وهناك العديد من الباحثين تنبوا هذا المدخل أمثال (Hrebiniak & Alluto 1972) بصيغة أخرى ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها، وأن الولاء هي عملي هي عملية محسوبة لدى العاملين بمفهوم التكاليف والأرباح، فإذا كانت تكاليف تركه للعمل تفوق أرباحه (الامتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة) قرر البقاء في المؤسسة والعكس صحيح.

2- المدخل العاطفي: وظهر هذا المدخل في أواخر السبعينات على يد Staw واعتمده العديد من الباحثين أمثال: Zeffane ,Mowday, L.W Perter & Col وحسب هذا المدخل يقاس الولاء التنظيمي بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة وحسب هذا المدخل يقاس الولاء التنظيمي بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن العامل سوف يبذل جهود إضافية في العمل للرفي بمؤسسته ولا يفكر في تركها والانتقال لمؤسسة أخرى ، والكتاب الذين اعتمدوا على هذا المدخل يركزون على البعد العاطفي، وعادة ما يستخدمون الإستبانة التي حضرها Poter & col المعروفة بإسم (O.C.Q) .

3- المدخل المعياري: في فترة الثمانينات ظهر مدخل ثالث للولاء التنظيمي وهو المدخل (Normative) وقد أضاف و هذا المدخل البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي للعمال، إذا حسب هذا المدخل الولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الالتزام ليس بالضرورة بسبب اتفاقية مبرمة بين الطرفين، وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات الأعمال (Werk ethic) والولاء التنظيمي لا يكسب فجأة، وإنما على مراحل وفي كل مرحلة ينمو ويرتفع مستواه، وهذا ما سنبينه من خلال المطلب الموالي. (مزوار منوبة، 2012-2013، ص60-70).

#### 8. مقاييس الولاء التنظيمي:

1- مقياس ثورنتن: استبيان تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 7 فقرات رباعية وخماسية تقيس الولاء المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه: أداة قياس صممها بورتر وزملائه ومعروفة بالرمز Organizational Questionnaire Commitment ، O C Q ترجمها القطان (1987) وتتألف من 15 فقرة تهدف إلى موافقة أو عدم موافقة الأفراد مع ما جمل الأداة باستخدام مقياس ليكرت السبع نقاط بين

علامة 1 وتعني أن الفرد غير موافق بقوة على محتوى الجملة، ويتم حساب المستوى العام لكل مشارك بجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل الأداة، لذا فإن مستوى الولاء التنظيمي يتراوح بين علامة واحدة وسبع علامات وقد اختبرت مصداقية هذه الأداة من قبل انكل و بييري Angel & Perry وبوني ورفاقه Potti & al وطورها ماودي في شكلها النهائي.

3- مقياس مارش وفري: قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسانه للمنظمة حتى إحالته للتقاعد، وأخيرا إبراز نيته في البقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه: للالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
  - بناء سمعة جيدة له كأستاذ.
  - العمل على مواجهة التحديات والصعوبات.
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (عبد الواحد بن سعود الزهراني، ص 47-48).
9. أسباب و مظاهر ضعف الولاء للمنظمة: يعود الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب تتمثل فيما يلي:

1- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عند شعوره بعدم الاطمئنان والقلق.

4- فرص الترقى و التقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

ومن جانب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة:

1- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

2- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين وظهور الأشياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

3- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين. (شوقي ناجي جواد، 2010، ص283).

### 10. مظاهر ولاء العاملين: يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1- احترام التنظيم وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف التنظيم.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن التنظيم ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم.

الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين التنظيم والعاملين وعندما تتحقق حالة الولاء

من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة التنظيم لا بد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات

للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع

التنظيم لتجاوز الأزمات الصعبة.

ويبدو أن الولاء وجهات مختلفة أهمها الولاء للتنظيم الذي كثرت حوله الكتابات، هذا بالإضافة الى الولاء

لجماعة العمل، والولاء للمشرف، والولاء للعمل وأخيراً الولاء للزبائن. (محمد نجيب عناصري، 2012-

2013، ص72).



## خلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فهو يعتبر من المواضيع المعقدة التي يصعب التحكم فيها بسهولة كونها ترتبط بمشاعر وأحاسيس الفرد التي من الصعب كسبها وكذلك المحافظة عليها باستمرار، فيمكننا القول بأن الولاء التنظيمي يعد مفتاحاً أساسياً لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.

### تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
- 2- الدراسة الاستطلاعية.
- 3- مجالات الدراسة.
- 4- مجتمع البحث.
- 5- عينة البحث.
- 6- أدوات جمع البيانات.
- 7- أساليب المعالجة الإحصائية.

### خلاصة

## تمهيد:

بعد إنهاء الجانب النظري من البحث لكل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي سنقوم في هذا الفصل بعرض الجانب التطبيقي الذي يمثل مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، فمن خلاله يمكن للباحث جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها وسنتناول في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستعملة في الدراسة ثم المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل الدراسة.

## 1- منهج الدراسة:

يفترض في كل دراسة ذات توجيه أكاديمي، الإمام بالإطار المنهجي وقدرة كبيرة على احتواء الظاهرة محل الدراسة، وفي إطار المنهج الذي هو ملكة الإحاطة والتمكن من الدرس يتولد المصطلح الحاضن للظاهرة، وسيبقى على حالة من الارتباب ما لم يضبطه النقد حين يشكك في ماهيته ووجوده ويعقد مقارنة بينه وبين غيره، حتى يسلبه المشوبات التي تكتنفه، ويتم ضبطه ضبطا صحيحا. (حسان هشام، 2007).

ويقصد بالمنهج "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة". (حسان هشام، 2007، ص44).

وبغية معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الاسمنت بسور الغزلان البويرة وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث في ما هو كائن الآن في حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا معينة ويستخدم هذا المنهج طرقا و أدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات منها الملاحظة، والمقابلة، والاختبارات، والاستفتاءات لكل ظاهرة أو حدث معين، والبحث وفق هذا المنهج يعد الأكثر شيوعا وانتشارا ليس في العالم الثالث "النامي" فحسب بل هو شائع أيضا في الدول المتقدمة في هذا الميدان (شرقا وغربا) إذ لا يمكن الاستغناء عنه، وفي دراسة أية ظاهرة لا بد أن تتوفر لدى الباحث أوصاف دقيقة للظاهرة التي يحاول دراستها. (عزيز داود، 2011، ص6).

ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة. أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (حسان هشام، 2007، ص72).

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة والتقرب من ميدان البحث وتساعد على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، ولقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 2 أبريل إلى 5 جوان في شركة الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة قصد الحصول على المعلومات والوثائق التي تخدم موضوع الدراسة.

بعد إتمامنا من إعداد أدوات الدراسة المتمثلة في إستبيان الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 60 عامل، ولقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية وكان الهدف من هذه الدراسة:

- التعرف على عينة الدراسة والصعوبات التي تواجهها.
- معرفة مدى استجابة أفراد العينة.
- التحقق من مدى صحة أدوات القياس بحساب الصدق والثبات.

## 3-مجالات الدراسة: ينقسم مجال الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي المجال المكاني الذي يمثل

المكان الذي تمت فيه الدراسة، المجال الزمني ويمثل المدة الذي استغرقتها الدراسة الميدانية، والمجال البشري ويتمثل في الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث وهي كالتالي:

### 1. المجال المكاني:

لقد تم إجراء دراستنا بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة.

- **تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان:** تعتبر إحدى الشركات الجزائرية التي تمتاز بأدائها المقبول وتساير تطورات المحيط، حيث أنها توجد ضمن المؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت "الوسط" التابعة للمجمع الوطني لإنتاج الاسمنت "GICA". وفي إطار

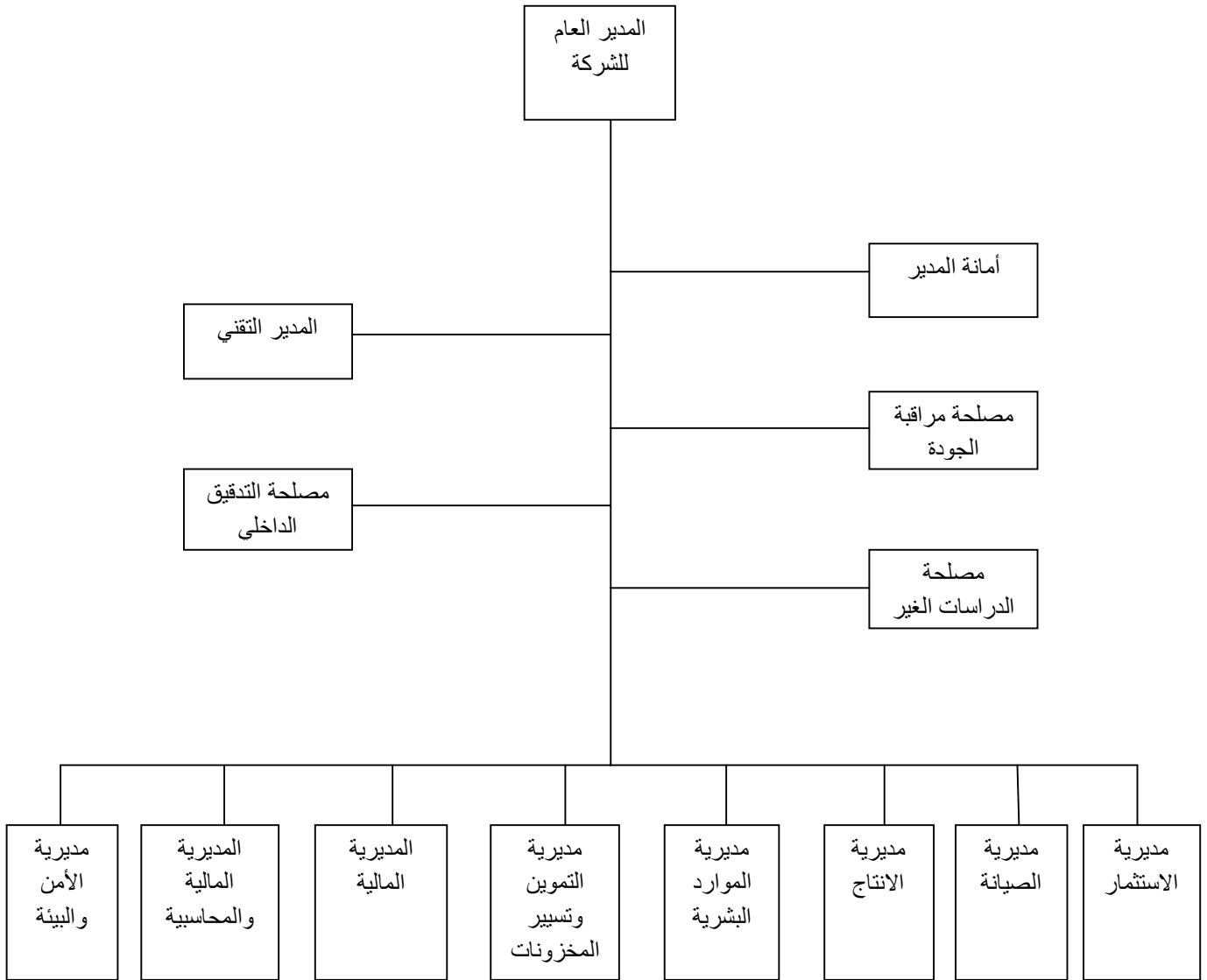
مخططات التنمية الاقتصادية تم إنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء "SNMC" سنة 1974 ونظرا لكبر حجم الشركة فقد واجهت تحديات كبيرة في التسيير وهذا ما أدى إلى إعادة هيكلتها سنة 1983، فبعد إعادة الهيكلة العامة للمؤسسة، أصبح المجمع الوطني لإنتاج الاسمنت "GICA" هو المسؤول عن الصناعة الوطنية للاسمنت ويضم 12 مصنع يبلغ رأس ماله الاجتماعي 25,358,000,000,00 دج له قدرة إنتاجية تصل إلى 11.5 مليون طن سنويا.

بغرض تطوير إنتاج الإسمنت وإطلاق استثمارات جديدة تم فتح رأسمالها الاجتماعي بنسبة 35% منذ سنة 2005 للشركاء الأجانب:

- الشركة "BUZZI UNICEM".
- المجمع السعودي "GROUPE PHARAON".
- الشركة المصرية "ASEC".
- الرائد الفرنسي العالمي لمواد البناء "GROUPE LAFRAGE".

وفيما يخص شركة الاسمنت بسور الغزلان فهي تابعة للمؤسسة الجهوية لإنتاج الإسمنت "الوسط" أنشئت بموجب القانون 823/82 المتضمن عقد المفتاح في اليد الذي وقع مع الشركة الدنماركية F.SMIDTH والشركة الفرنسية CIE,F.L.S.MIDH وقد استغرقت مدة الانجاز 39 شهرا، وتقع شركة الإسمنت بفق بكوش بمحاذات الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7 كم وب 25 كم عن مقر ولاية البويرة، تتربع على مساحة 41,1 هكتار وكانت أول تجربة لها بالإنتاج في 1983/10/20، بلغ إجمالي العمال فيها لسنة 2018 (شهر أبريل) 491 عاملا.

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة كمخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات التنظيمية وذلك وفق التقسيم الوظيفي، إذ يوضح الإطار العام للوظائف ومسار الاتصالات داخل الشركة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بسور الغزلان من خلال الشكل رقم (03).



الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بسور الغزلان.

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

شرح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بسور الغزلان:

1- المديرية العامة: تضم الرئيس العام والأمانة العامة و نواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة (قانونية، إدارية، تقنية)، تمثل الوحدة المسؤولة عن إستراتيجية وتطور الشركة يتمثل دورها في ضمان التطبيق الفعال للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأعلى المستويات الكمية والنوعية لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- **مصلحة مراقبة الجودة:** تعمل هذه الخلية على متابعة جودة مسار الإنتاج والقيام بعملية التحليل في المخابر للتأكد من مدى جودة المنتجات، تطوير نوعيتها، وضمان مراقبة نوعية المنتجات والمواد الأولية.

3- **مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل هذه المديرية على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الشركة كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية، وتحتوي دائرة الميزانية التقديرية، دائرة المحاسبة ودائرة المالية، حيث تعتبر بمثابة المرجع لمراقبة العمليات.

4- **مديرية التموين وتسيير المخزونات:** تعمل على تفعيل عمليات الشراء بالمؤسسة وضمان التسيير الجيد للمخزونات، وشراء وتخزين المواد الأولية وقطع الغيار بالكمية والنوعية المطلوبة، وهي تتضمن دائرة المشتريات، دائرة الاستيراد ودائرة تسيير المخزونات.

5- **مديرية التسويق:** ويتمثل دورها في تسويق المنتج وهي تحتوي المصلحة التجارية والتي تتضمن ثلاث أقسام وهي:

- **قسم الفوترة:** مهمته استقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير لهم ويقبض مبلغها كما يحرق إشعار التسليم وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.
- **قسم التغطية:** مهمته رصد ومراقبة كميات الاسمنت التي خرجت من قسم المبيعات.
- **قسم المبيعات:** مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها، كما يقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على طلبات الزبائن وله علاقة بمصالح المؤسسة التالية: المحاسبة الميزانية، التموين والإنتاج.

6- **مديرية الموارد البشرية:** تتكفل هذه الإدارة بالشؤون الاجتماعية للعمال وكذا تسييرهم وتحفيزهم لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية، فهي تهتم بتنظيم العمل داخل الشركة من خلال إعداد برامج التكوين، تنظيم العطل وتسجيل الغيابات...، حيث تكون مرتبطة بجميع المديريات الأخرى وهي تتضمن دائرة التكوين وتسيير الكفاءات ودائرة الموارد البشرية والتي بدورها تتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.

7- **مديرية الإنتاج:** تعمل هذه المديرية على تحسين عملية الإنتاج بالمؤسسة وذلك من خلال البحث الدائم على المواد الفعالة في الإنتاج والتصنيع الجيد للمنتجات، فهي تهتم بإنتاج إسمنت ذو جودة عالية وتتبع مراحل إنتاجه، حيث تتكون من دائرة إنتاج الكليكر، دائرة الاسمنت ومشتقاته، دائرة المواد الأولية، دائرة الإرسال ومكتب مناهج الإنتاج.

8- **مديرية الصناعة العامة:** تهتم هذه الإدارة بمختلف عمليات الصيانة المتعلقة بالمعدات الإنتاجية وكل الوسائل الداعمة لنشاط الشركة، وهي تهدف إلى سير الحد الأقصى من تركيبات الإنتاج وملحقاته وذلك بأقل التكاليف، فهي تقوم بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يستعملها المصنع وتتفرع لنوعين هما المراقبة قبل العطب و إصلاح العطب بعد دخولها، وتتضمن دائرة الإعلام الآلي، دائرة الصيانة الميكانيكية، دائرة الكهرباء، مصلحة المنافع، مصلحة التسرب ومكتب الدراسات والمناهج.

9- **مديرية الاستثمار:** تعمل على تحديد احتياجات الاستثمار وتحقيقها من خلال السهر على التطبيق فيها ومن بين المهام التي تقوم بها إعداد الموازنة التقديرية، مشروع دفتر المهام، موجز إجراءات تحرير العقد، القوانين والتنظيمات المعمول بها، رمز الأسواق العمومية.

## 2. المجال الزمني:

قد تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر أفريل 2019 إلى شهر جوان 2019، حيث كانت زيارتنا لشركة الإسمنت كلما اقتضت الضرورة وذلك للحصول على المعلومات حول طبيعة الاتصال داخل المؤسسة وتوزيع الاستبيان على العمال.

## 3. المجال البشري:

قد تم إجراء الدراسة على الأفراد العاملين بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة، وعددهم 80 عامل، الذين وزعنا عليهم الاستبيان، زيادة إلى مقابلتنا واحتكاكنا بهم ل طرح بعض الأسئلة أثناء الدراسة ولتوضيح أي غموض أثناء الإجابة على الاستبيان.

## 4 - مجتمع البحث:

يعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة رئيسية يجب القيام بها قبل تحديد نوع العينة لذلك يجب على الباحث تعريف وتحديد المجتمع الذي ستؤخذ منه العينة تعريفا دقيقا ومعرفة الوحدات المكونة له حتى لا يختلف الأمر على القائمين بجمع البيانات من ناحية انتماء وحدة معينة إلى المجتمع من عدمه وحتى تكون البيانات ممثلة لمشكلة البحث. (هيفاء بنت عبد الرحمان بن شهلوب، 2012، ص198).



ويتمثل مجتمع بحثنا في (491) عامل موزعين على مصالحي عدة بشركة الاسمنت بسور الغزلان -البويرة-.

### 5- عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وهي عينة تعطي فرصا متساوية لجميع الأفراد في العينة للظهور، وتهيئ الفرص المتساوية لجميع وحدات المجتمع كي تمثل العينة. (زهير عبد اللطيف عابد، 2013، ص82). وتتمثل عينة البحث في فئة من العمال بشركة الاسمنت مكونة من (80) عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة ولقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و"هي ذلك النوع الذي يعطي احتمالات متساوية ومتكافئة للاختيار لكل وحدة في المجتمع الأصلي". (برو محمد، 2014، ص183).

طبقتنا الاستبيان بالتعاون مع مسؤولة مصلحة التكوين في المؤسسة وبعد عملية توزيع المقياس احتفظنا ب(60) استبيان من العدد الكلي، فالبعض منه تم إلغائه بسبب عدم الإجابة على جميع البنود والبعض الآخر صعب جمعه.

### أ - خصائص العينة:

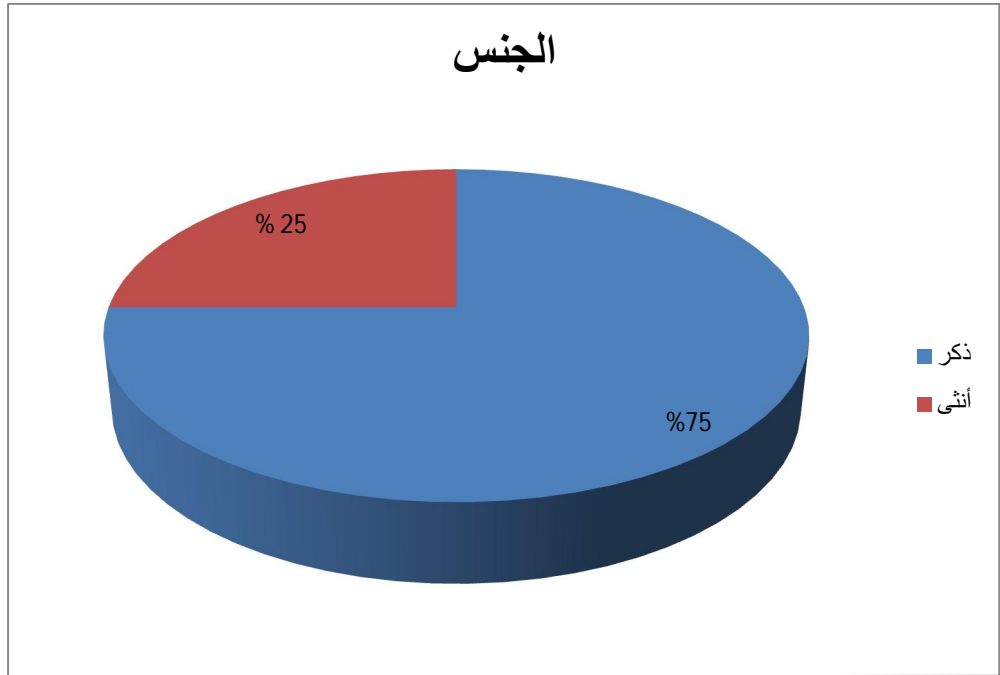
تمثلت خصائص عينة البحث في: الجنس، السن، الأقدمية، نوع الوظيفة، والمستوى التعليمي.

#### 1. الجنس:

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
75%	45	ذكر
25%	15	أنثى
100%	60	المجموع

ويمكن إدراج هذه النتائج ضمن الدائرة النسبية كما يلي:



الشكل رقم(04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

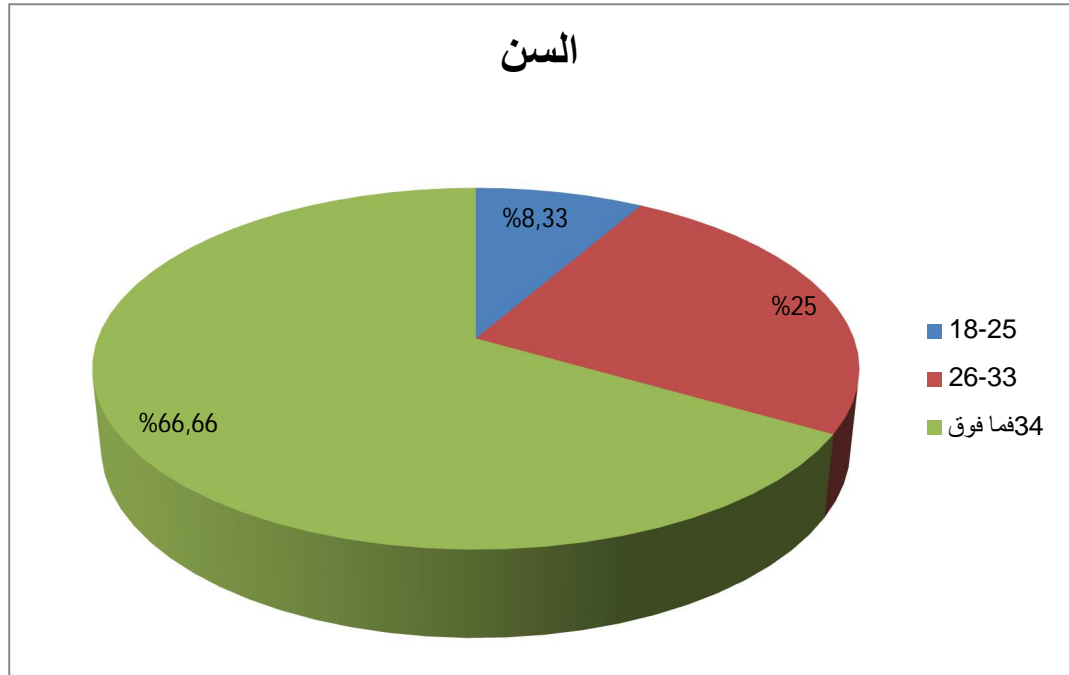
من خلال الجدول رقم(01) والشكل رقم(04) يظهر لنا جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم ذكور حيث يمثلون نسبة(75%) من إجمالي المبحوثين، وهي نسبة أكبر من الإناث والتي تمثل (25%) وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة هي التي تحدد الجنس.

## 2. السن:

الجدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
8,33%	5	25-18
25%	15	33-26
66,66%	40	34 فما فوق
100%	60	المجموع

ويمكن إدراج هذه النتائج ضمن الدائرة النسبية كما يلي:



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

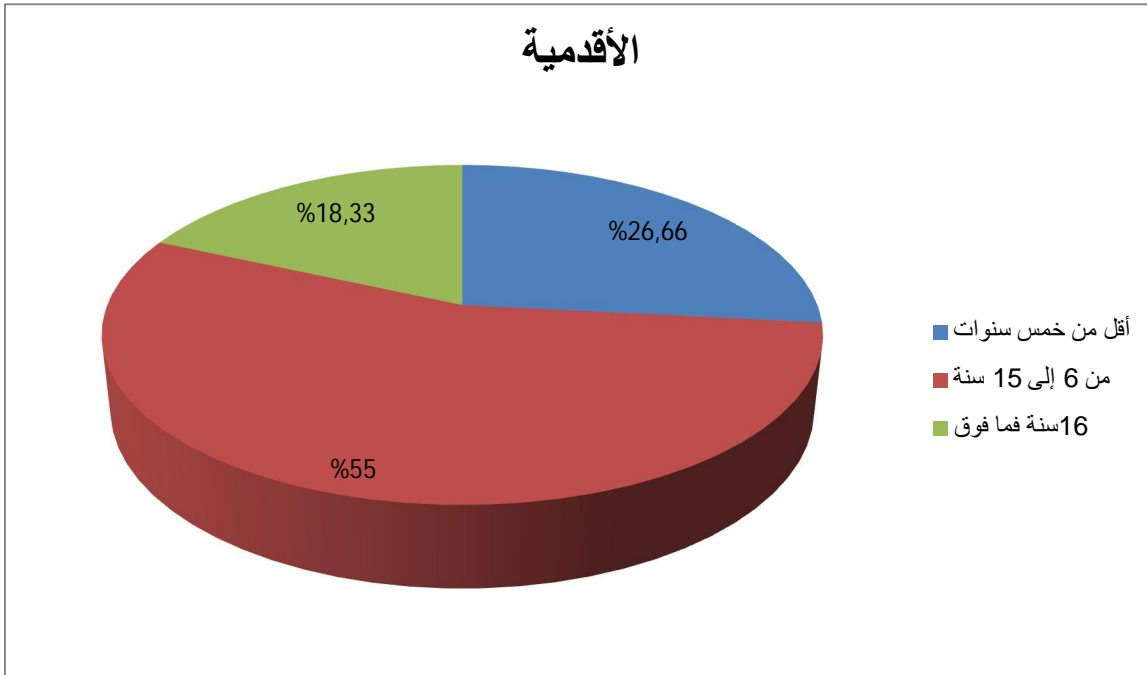
من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (05) يظهر لنا جليا أن معظم أفراد العينة هم الأفراد الذين يفوق عمرهم عن 34 سنة فما فوق، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 40% من إجمالي المبحوثين، وهذا يتوافق مع طبيعة العمل التي تتطلب مثل هذه الفئة، التي تبدو في منتهى النشاط والحب للعمل لإثبات قدراتهم، ثم تليها نسبة 25% من العمال الذين يتراوح أعمارهم (من 26 من 33 سنة) وهي تمثل الفئة العمرية الشابة، وتأتي الفئة الأقل الذين يتراوح أعمارهم بين (18 إلى 25 سنة) ويمثلون نسبة 8,33% وهذا نسبة لطبيعة العمل التي تحتاج إلى أفراد أكثر كفاءة وقدرة على تحمل ضغط العمل.

### 3. الأقدمية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
26,66%	16	أقل من 5 سنوات
55%	33	من 6 إلى 15 سنة
18,33%	11	16 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

ويمكن إدراج هذه النتائج ضمن الدائرة النسبية كما يلي:



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

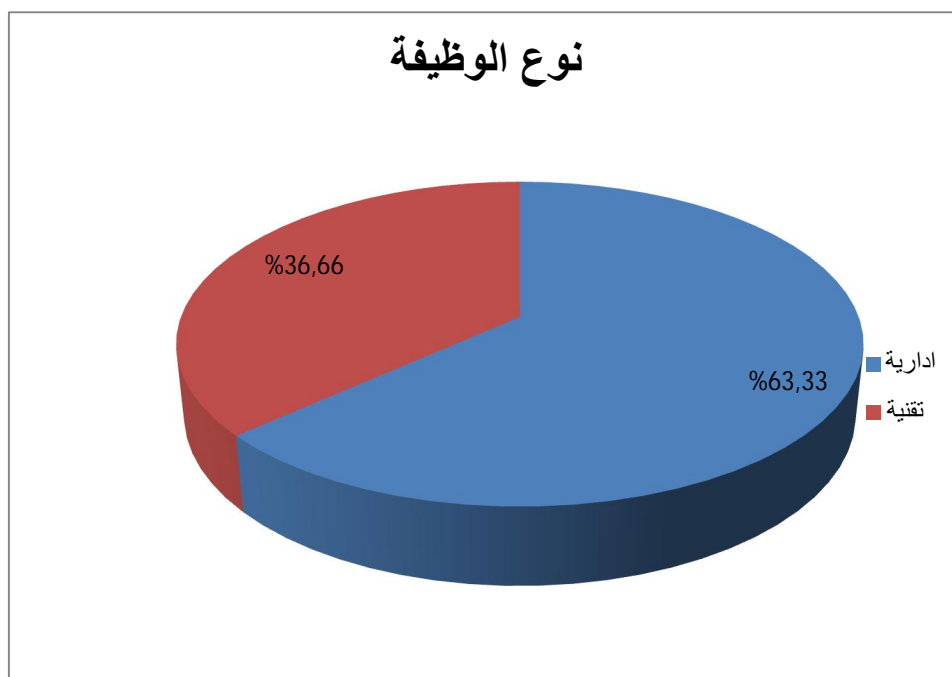
نلاحظ من خلال الجدول رقم(03) والشكل رقم(05) أن أكبر نسبة تقدر ب(55%) من أفراد العينة الذين لديهم أقدمية في المؤسسة من(6-15) سنة، أي ما يعادل 33 عاملاً، ثم تليها نسبة(26,66%) من العمال الذين لديهم أقدمية في المؤسسة أقل من(05) سنوات، أي ما يعادل 16 عاملاً وأقل نسبة تقدر ب (18,33%) من أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة أكثر من(16) سنة أي ما يعادل(11) عاملاً.

#### 4. نوع الوظيفة:

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
63,33%	38	إدارية
36,66%	22	تقنية
100%	60	المجموع

ويمكن إدراج هذه النتائج ضمن الدائرة النسبية كما يلي:



الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

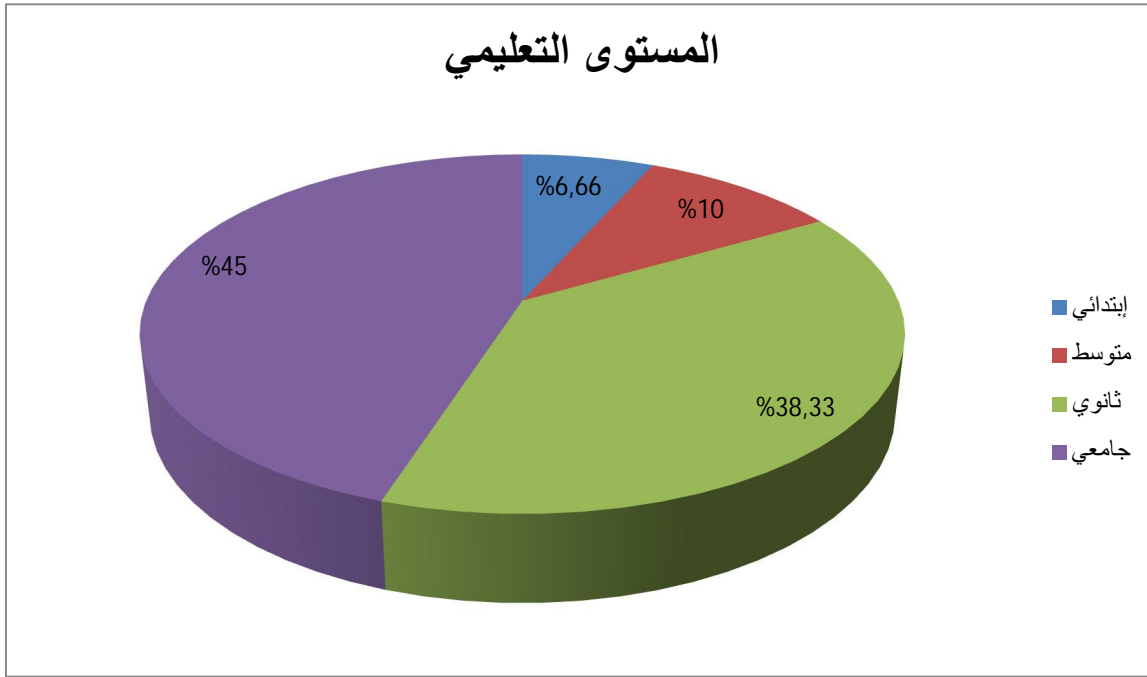
من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) نلاحظ أن معظم أفراد العينة يعملون في مناصب إدارية حيث يمثلون (63,33%) من إجمالي أفراد العينة وهي نسبة أفراد العينة وهي نسبة أكبر من الأفراد الذين يشغلون مناصب تقنية والتي تمثل (36,66%).

### 5. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6,66%	4	إبتدائي
10%	6	متوسط
38,33%	23	ثانوي
45%	27	جامعي
100%	60	المجموع

ويمكن إدراج هذه النتائج ضمن الدائرة النسبية كما يلي:



الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة (45%) أي ما يعادل (27) عامل، ويأتي المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بنسبة (38,33%) أي ما يعادل (23) عامل والمتوسط بنسبة (10%) أي ما يعادل (06) عمال في حين قدر عدد العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي ب (6,66%) أي ما يعادل 4 عمال.

## 6- أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من بين أهم مراحل البحث العلمي، فعندما ينتهي الباحث من اختيار المشكلة موضوع الدراسة، وتحديدتها، وعندما يصوغ فروضها، ويحدد العينة المطلوبة، يضطر إلى تحديد الأدوات الأساسية التي تمكنه من جمع البيانات و المعلومات والحقائق الضرورية التي تساعده على اختبار فروض بحثه على نحو سليم، ومن ثم فكل أداة يختارها الباحث يجب أن يحدد اسمها بدقة، يصفها، ويبين مدى صدقها وثباتها، نوع المفحوصين الذين تلائمهم، متطلبات تطبيقها، التدريب المطلوب لتصحيحها وتفسير البيانات التي تكشف عنها... وأدوات جمع البيانات عديدة ومتنوعة يتوجب أي باحث معرفتها لأن لكل بحث أدواته أو أدواته الخاصة به. ومن أكثر هذه الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية عموما الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الاختبارات بأنواعها المختلفة... (برو محمد، 2014: 99)، وللتغلب على

إشكالية النقص في المعلومة وعدم القدرة على الحصول عليها في بعض الأحيان، تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة وهي: (المقابلة والاستبيان).

### المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً، فهي معلومات شفوية يقدمها المبحوث، خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين، وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك. (محمد يزيد لرينونة، 2014:ص49). ولقد اعتمدنا على إجراء مقابلات حرة مع أفراد العينة المنتقاة من مجتمع الدراسة، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة، وطرح بعض الأسئلة، فقد كانت مكملة للاستبيان بتوضيح أي غموض في طرح السؤال، إضافة إلى مقابلة أجريناها مع مشرفي بعض المصالح لمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة.

### الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأوضاع الناس وميولهم واتجاهاتهم، فهو أداة توفر الجهد والوقت للباحث. (محمد يزيد لرينونة، 2014:ص 60).

بعد الاطلاع والقراءة المتأنية لما أمكن من البحوث العلمية والكتب التي لها علاقة بموضوع البحث، قمت ببناء استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في دراسة العلاقة بينهما بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة.

**وصف المقياس:** يتضمن استبيان الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي على ثلاث محاور:

**المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية، نوع الوظيفة، والمستوى التعليمي.

**المحور الثاني:** يشتمل على مجموعة من البنود 25 بند، خاص بالاتصال التنظيمي وبعد التحكيم قمت بتعديل بعض البنود التي لم تكن واضحة.

وكانت البنود في صيغتها الأولية كآتي:

البند رقم(07): المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة.

البند رقم(09):المحادثة الشفهية مع مشرفي المباشر تساعدني على الدقة.

البند رقم(23):اهتمام الإدارة باقتراحاتي المتعلقة بأداء عملي زاد من إخلاصي في العمل.

وبعد التعديل أصبحت كآتي:

البند رقم(07): غالبا ما تكون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة.

البند رقم(09): التواصل الشفهي مع مشرفي المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي بكفاءة.

البند رقم(23): اهتمام الإدارة بالاتصال بي يزيد من إخلاصي في أداء عملي.

**المحور الثالث:** يشتمل على مجموعة من البنود وعددها 15 بند، خاص بالولاء التنظيمي.

## 7 - أساليب المعالجة الإحصائية:

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة تساعد الباحث على الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة. ولقد اتبعنا في دراستنا الحالية مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وهي كالتالي:

### 1. الأساليب الوصفية:

- التكرارات.

$$\% = \frac{100 \times \text{التكرار}}{ن}$$

- النسب المئوية:



2. الأساليب الاستدلالية:

معامل الارتباط بيرسون:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

درجة معامل الارتباط:

مدى الارتباط.	قوة معامل الارتباط.
- 1,0 أو +1,0	← تام.
- 0,80-0,99	← عالي جدا.
- 0,60-0,79	← عالي.
- 0,40-0,59	← متوسط.
- 0,20-0,39	← ضعيف.
- 0,1-0,01	← ضعيف جدا.
- 0,0	← لا يوجد علاقة.

(موسى النبهان، 2005:ص213).

**خلاصة:**

يعتبر هذا الفصل ممهدا لعرض الإجراءات المنهجية، لقد اشتمل هذا الفصل على مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية ثم التعريف بمنهج الدراسة ونوعه، والدراسة الاستطلاعية، ووصف مجتمع الدراسة من حيث المصدر والحجم وتم التعرض إلى العينة، وكيفية اختيارها وأهم خصائصها، بعد ذلك تطرقنا إلى مختلف أدوات جمع البيانات إلى جانب ذلك ذكر الأساليب الإحصائية المعتمدة.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج.

### تمهيد

- 1- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الفرعية الأولى.
- 2- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 3- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة.

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت سور الغزلان -البويرة-. وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي، تحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): يوضح معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون r	حجم العينة n	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة Rt
الاتصال الرسمي	0,80	60	58	0,05	0,25
الولاء التنظيمي					

من خلال الجدول رقم(06) نستخلص أن قيمة معامل بيرسون للارتباط بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي تساوي(0,80) وهو ارتباط قوي جدا بمعنى آخر أن هناك علاقة قوية جدا بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان -البويرة-.

أي أنه كلما زاد الاتصال الرسمي زاد الولاء التنظيمي، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط(0,80)، نحسب درجة الحرية لهذا المعامل  $60-2 \rightarrow Df=n-2$  ، وبالرجوع إلى جدول معامل بيرسون للقيم المجدولة نجد القيمة المقابلة لدرجة الحرية تساوي (58) عند مستوى الدلالة (0,05) تساوي(0,25)، ونلاحظ أن القيمة المحسوبة  $Rc=(0,80)$  أكبر من القيمة المجدولة  $Rt=(0,25)$  .

وبالتالي يمكن القول بأن قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى(0,05)، أي نستطيع أن نقرر قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت سور الغزلان -البويرة-، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة بين المتغيرين.

## تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه، توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان -البويرة- .

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة، والمعالجة الإحصائية بتطبيق معامل الارتباط بيرسون، أين قدرت قيمة  $Rc=0,80$ ، كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وهو ما يؤكد وجود علاقة قوية ذات اتجاه إيجابي بمعنى كلما كان الاتصال التنظيمي فعال في المؤسسة كلما زاد الولاء التنظيمي وبالتالي تحققت الفرضية الأولى و يمكن القول بأن الاتصال الرسمي يساعد في زيادة وتحقيق الولاء التنظيمي، كما تبين لنا أيضا من خلال الفصول السابقة، أن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها. فكما يرى علماء الاجتماع أن الاتصال في المؤسسة يضع الأفراد في علاقات بينية لتسهيل نشاطاتهم وفعلهم الجماعي فخلال تردنا إلى المؤسسة استخلصنا من خلال تصريحات العمال بأن الاتصال يسمح لهم باشتراكهم في إصدار القرارات والاقتراحات وتسيير شؤونهم وهذا ما يبين أهمية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة باعتباره وسيلة هامة لإيصال انشغالات العمال من جهة وتلقي الأوامر من الإدارة من أجل تحسين التسيير وتجاوز الأخطاء من جهة أخرى، ففي دراسة ميدانية أجراها معهد العلوم الاجتماعية بجامعة البلدة بالجزائر سنة (2000) توصلت إلى أن أسباب صعوبة الأداء ترجع إلى نقص الترابط والاتصال بين الموظفين (ناصر قاسيمي، 2016، ص78) وبالتالي يمكننا القول بأن الاتصال يهدف إلى كسب الثقة والتفاهم مما يعكس الرغبة لدى العامل في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة التي يعمل بها.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت سور الغزلان - البويرة - .

وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي، تحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يوضح معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي.

القيمة المجدولة Rt	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	حجم العينة n	معامل الارتباط بيرسون r	المتغيرات
0,25	0,05	58	60	0,29	الاتصال غير الرسمي
					الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون للارتباط بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي تساوي(0,29) وهو ارتباط ضعيف، بمعنى آخر أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان-البويرة - .

أي أن الاتصال غير الرسمي يزيد من الولاء التنظيمي ولكن بشكل ضعيف، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط(0,29) نحسب درجة الحرية  $60-2=58$   $Df=n$  ، وبالرجوع إلى جدول معامل بيرسون للقيم المجدولة نجد القيمة المقابلة لدرجة الحرية تساوي (58) عند مستوى الدلالة (0,05) تساوي(0,25)، ونلاحظ أن القيمة المحسوبة  $Rc=(0,29)$  أكبر من القيمة المجدولة  $Rt=(0,25)$  وبالتالي يمكن القول أن قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى (0,05)، أي نستطيع أن نقرر قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والولاء

التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان\_البويرة\_، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة بين المتغيرين.

### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة، من خلال ما أسفرت عليه نتائج المعالجة الإحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم(07) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون الذي اعتمدنا عليه لحساب العلاقة بين المتغيرين ب  $Rc=0,29$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية وكان اتجاه العلاقة موجب، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال غير الرسمي و الولاء التنظيمي .

يعتبر الاتصال غير الرسمي من ركائز الاتصال الرسمي كونه يوفر المعلومات بمرونة وبسرعة وسط العمال مما جعل المؤسسة تعطي أهمية كبيرة له، نظرا لاجابياته في صالحها من جهة وقد ينقلب عليها من جهة أخرى حيث يصبح أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من هذا الأخير الذي ينشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين في المؤسسة كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية ففي أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصال غير الرسمي لتحقيق أهدافها نظرا للخصائص التي يتميز بها منها عدم الخوف من العقاب والتحرر وحرية التعبير والرغبة في تحقيق الإشباع النفسية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي، كما يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يتم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية، ونحن بذلك نشير إلى اجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة(ناصر قاسيمي،2016)، فكما يرى بول آلبو P.Albout أن الجماعة غير الرسمية تمثل وحدة جماعية حقيقية يوجد بين أعضائها روابط حقيقية، ووحدة جزئية ضمن وحدة كبيرة هي المؤسسة التي تضم مجتمعا أكبر، ووحدة يمكن ملاحظتها بصفة مباشرة خاصة من خلال نشاطها ومن خلال السلوك المشترك بين أعضائها.(ناصر قاسيمي،2016،ص134).

## عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة.

وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، تحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

القيمة المجدولة Rt	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	حجم العينة n	معامل الارتباط بيرسون r	المتغيرات
0,25	0,05	58	60	0,44	الاتصال التنظيمي
					الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون للارتباط بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي تساوي (0,44) وهو ارتباط متوسط، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان -البويرة-.

أي ان العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي علاقة متوسطة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط (0,44)، نحسب درجة الحرية لهذا المعامل  $60-2 \rightarrow Df=n-2$ ، وبالرجوع إلى جدول معامل بيرسون للقيم المجدولة نجد القيمة المقابلة لدرجة الحرية تساوي (58) عند مستوى الدلالة (0,05) تساوي (0,25)، ونلاحظ أن القيمة المحسوبة  $Rc= (0,44)$ ، أكبر من القيمة المجدولة  $Rt=(0,25)$  ، وبالتالي يمكن القول بأن قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى (0,05)، أي نستطيع أن نقرر قبول الفرضية العامة القائلة بأنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان -البويرة-.



الجدول رقم (09): يوضح معاملات الارتباط بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي وبين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي، وبين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

القرار	العينة	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
علاقة قوية	60	0,80	الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي
علاقة ضعيفة	60	0,29	الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي
علاقة متوسطة	60	0,44	الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

من خلال عرض نتائج الفرضيات الفرعية السابقة وتحققها بقيم مختلفة ومتفاوتة ( فمنها من كانت قوية جدا موجبة ومنها من كانت ضعيفة موجبة)، منه يمكننا القول أن الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة قد تحققت.

### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

التي تنص على أنه:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة، وبعد تحقق الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية يمكننا القول بأن الفرضية العامة لهذه الدراسة قد تحققت.

فنستخلص مما سبق أن طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي التي تربط كل طرف من الاتصال التنظيمي الذي تطرقنا إليه في الدراسة الحالية مع الولاء التنظيمي تختلف من طرف لآخر، حيث كان الاتصال الرسمي فعال في المؤسسة كلما زاد الولاء التنظيمي وكلما ارتفع الاتصال غير الرسمي كلما ارتفع الولاء التنظيمي حيث يتأثر مستوى هذا الأخير بفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وقد ثبت عند العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي بأن الاتصال عامل مهم وأساسي في ازدهار المؤسسة.

بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تطابقت نتائج دراستنا فيما يخص الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي مع ما توصل إليه شريط شريف محمد(2009) بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي وبوجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، كما تشابهت أيضا دراستنا مع دراسة أخرى لكانت وموريس(1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية التي توصل فيها إلى إقناعهم من خلال الاتصال الفعال بأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت.

وفيما يخص الولاء التنظيمي فإن نتائج دراستنا تؤيد ما توصلت إليه نتائج دراسة فالينسي وآخرون (1996) في وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي.

كما تطابقت نتائج دراستنا مع ما توصل إليه هريو دزاير(2006) في دراسته هدفت للكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي بمؤسسة سونلغاز بعنابة وقد توصلت هذه الدراسة بوجود علاقة ايجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، أما فيما يخص الاختلاف مع الدراسات السابقة فيظهر في طريقة التناول لموضوع الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، إذ هناك من تناول كل طرف على حدى.

## خاتمة:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة، وعلاقته بالولاء التنظيمي وبعد النظر في نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها توصلنا إلى إثبات وجود علاقة بين متغيري الدراسة، مما مكننا من تقصي طبيعة تلك العلاقة التي تربط كل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

فالالاتصال هو الذي يحرك المؤسسة و المحور الذي تعتمد العمليات الإدارية داخلها ، وله دور هام في تحقيق وزيادة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة، بعدما دعمنا متغيرات الدراسة بالجانب النظري، انطلقنا من إشكالية الدراسة والفرضيات، ومن خلال الدراسة التطبيقية، واستعمال مختلف أدوات الدراسة التطبيقية، واستعمال مختلف أدوات جمع ومعالجة المعلومات، من أجل معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة إنتاج الاسمنت بسور الغزلان البويرة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي ذات اتجاه موجب.
- توجد علاقة ضعيفة بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي ذات اتجاه موجب.
- توجد علاقة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي ذات اتجاه موجب.

وبذلك نكون قد أنهينا هذا العمل المتواضع، ونرجو أن نكون قد وفقنا في طرحه بشكل أكاديمي علمي ونشير في الأخير أن طرحنا لهذا الموضوع يبقى مدخلا، نأمل أن يكون سندا لمن أراد الاستفادة منه لبناء دراسات وبحوث أخرى.

## التوصيات:

من خلال النتائج السابقة التي توصلنا إليها يمكننا تقديم العديد من التوصيات، التي سنقترحها ونرجوا أن تكون نحل للاهتمام وأن تأخذ بعين الاعتبار لتعود بالفائدة على المؤسسة وتحسن من أداء العاملين وتطور إمكانياتهم في مؤسسة انتاج الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة:

- زيادة الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة وتوفير الوسائل التي تجعل الاتصال سهلا وسريعا.
- التحسيس بأهمية ولاء العاملين في المؤسسة
- توعية الإدارة بأهمية تحسين وسائل الاتصال وزيادة الاهتمام به.
- فتح المجال للعاملين بالاتصال بالإدارة في أي وقت.
- إشراك العاملين بجعلهم يحسون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- العمل على كسب ثقة العاملين وكسب ولائهم.
- إعطاء فرصة لكل الأفراد بالتعبير عن آرائهم صراحة دون خوف من العقاب.
- ضرورة تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة.
- ضرورة تحفيز العمال من خلال الاتصال لكسب ولائهم وبالتالي تحسين آدائهم.

## المصادر و المراجع:

1. أحلام كحلوش، 2015-2016، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
2. أحمد محمد الشيايب، عنان أبو حمور، 2014، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
3. أسماء زقود، 2014-2015، مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، 2013، أثر تطبيق إدارة مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، العدد(13)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
5. بدر محمد الجريسي، 2010، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، جامعة نايف العربية.
6. برو محمد، 2014، الموجه في منهجية العلوم الإجتماعية، الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر.
7. بشير العلق، نظريات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. بن زاوي ابراهيم، 2017-2018، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
9. بوحنيفية قوي، 2010، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية.
10. بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
11. بوغراب حدة، 2013-2014، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.
12. جميل أمينة، 2014-2015، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
13. حسان هشام، 2007، منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية.

14. ختام العناتي، 2007، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. خلف سليمان الرواشدة، 2007، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
16. د.شعبان فرج، 2008، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
17. د.صالح أبو أصبع، 2011، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، الطبعة الأولى، القاهرة.
18. زكية خالد، 2015، دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى موظفين، مذكرة ماستر، جامعة العربي تبسي.
19. زهير عبد اللطيف عابد، 2013، الرأي العام وطرق قياسه، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، جامعة الأقصى.
20. زيد منير عبوي، 2006، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
21. زيوي فاطمة الزهراء، فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
22. شافية حفيظ، 2013-2012، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
23. شوقي ناجي جواد، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
24. صباح حميد علي، 2007، غازي فوحان أبو زيتون، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
25. صبرينة عمي علي، 2017-2016، علاقة الولاء التنظيمي بالدافعية في شركة سونلغاز، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
26. الطاهر علي الطاهر، سبتمبر 2015، أنس الطيب الحسين رابح، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب درافور، مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا، العدد (02).
27. عبد الواحد بن سعود الزهراني، 2006، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

- 28.عزيز داود، 2011، مناهج البحث العلمي والتربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
29. فاضل سمية، 2015-2016، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- 30.فاطمة مروة، 2004، الاتصالات الإدارية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
31. ليلة سايب، 2009-2010، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
32. محمد أبو سمرة، 2008، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
33. محمد صاحب سلطان، 2014، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 34.محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- 35.محمد فرحي، زبير محمد، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي ، جامعة الشلف.
- 36.محمد قاسم القريوتي، 2006، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان.
- 37.محمد منير حجاب، 2010، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
38. محمد نجيب عناصر، 2012-2013، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر(02).
- 39.محمد يزيد لرينونة، 2015، أسس علم النفس، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المحمدية، الجزائر.
- 40.مزوار منوبة، 2012-2013، أثر الحوافز على الولاء التنظيمية دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 41.منال أحمد البارودي، 2015، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء.

42. موسى النبهان، 2006، أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت.
43. ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، 2010، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى.
44. ناصر قاسيمي، 2016، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر.
45. هيفاء بنت عبد الرحمان بن شهلوب، 2012، طرق البحث في الخدمة الاجتماعية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

في إطار انجاز مذكرة ماستر علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" أخي العامل أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق بالموضوع، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة بكل شفافية وموضوعية وأمانة، كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستظل في سرية تامة ولن توظف إلا لأغراض علمية. وشكرا على حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتورة :

طويل كريمة

اعداد الطالبة :

سعيدة إيمان

ملاحظة: عليكم اختيار الإجابة بوضع (x) في المكان المناسب.

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين

### المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. السن : من 18 إلى 25 سنة

من 26 إلى 33 سنة

34 فما فوق

3. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 15 سنة

16 سنة فما فوق

4. نوع الوظيفة: إدارية

تقنية

5. المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

المحور الأول: الاتصال التنظيمي.

لا	نعم	العبارة	الرقم
		أنتقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	1
		تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	2
		تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	3
		تتصل بي الإدارة بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ.	4
		أحيانا تطلب الإدارة رأيي حول مسائل تخص عملي.	5
		تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	6
		غالبا ما تكون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة.	7
		البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدني على أداء عملي بكفاءة.	8
		التواصل الشفهي مع مشرفي المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.	9
		الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستي لإيصال التعليمات لي بسرعة.	10
		اتصال الإدارة بي يحسن من أدائي.	11
		الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بي.	12
		أتصل بالإدارة من خلال مسؤولي المباشر.	13
		تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتي إلى الإدارة.	14

		أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملي.	15
		لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	16
		أستغل اجتماعي بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملي.	17
		نادرا ما أُلجأ إلى صندوق الشكاوي لإبصال انشغالاتي.	18
		الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	19
		كثيرا ما أحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالي بالإدارة.	20
		أُتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائي.	21
		يمكن أن أشكل علاقة غير رسمية مع مسؤولي.	22
		اهتمام الإدارة بالاتصال بي المتعلقة يزيد من إخلاصي في عملي.	23
		أعتبر أن اتصالي بالإدارة عملية فعالة أحقق من خلالها رفع مستوى أدائي لعملي.	24
		القرارات النازلة من مسؤولي تكون جميعها على شكل أوامر.	25

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

		لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	1
		اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.	2
		لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.	3
		أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها.	4
		هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	5
		يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة.	6

		7 أنا لا أخشى من ترك وظيفتي الحالية دون وجود وظيفة أخرى متاحة.
		8 أعتقد أن الناس هذه الأيام يتنقلون كثيرا من مؤسسة إلى أخرى.
		9 لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمؤسسة التي يعمل بها.
		10 أعتقد أنه من السهل أن ترتبط بمؤسسة أخرى تماما كما أنا مرتبط بالمؤسسة الحالية.
		11 لا أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه المؤسسة.
		12 استمراري في المؤسسة يعكس اضطراري للعمل بالفقر الذي يعكس رغبتني في العمل في الفترة الحالية.
		13 أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة التي أعمل بها حاليا إذا تحصلت على وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى.
		14 لا أشعر بأن هناك ارتباط نفسي بيني وبين المؤسسة التي أعمل بها.
		15 أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة.



## جدول يمثل توزيع المحكمين

اسم الأستاذ	الرقم
أرزقي عبد النور	(01)
طويل كريمة	(02)
بلحاج الصديق	(03)
ساعد وردية	(04)
سلام يونس	(05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

في إطار انجاز مذكرة ماستر علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" أخي العامل أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق بالموضوع، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة بكل شفافية وموضوعية وأمانة، كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستضل في سرية تامة ولن توظف إلا لأغراض علمية. وشكرا على حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتورة :

طويل كريمة

اعداد الطالبة :

سعيدة إيمان

ملاحظة: عليكم اختيار الإجابة بوضع (x) في المكان المناسب.



## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين

### المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. السن : من 18 إلى 25 سنة

من 26 إلى 33 سنة

34 فما فوق

3. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 15 سنة

16 سنة فما فوق

4. نوع الوظيفة: إدارية

تقنية

5. المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

المحور الأول: الاتصال التنظيمي.

لا	نعم	العبارة	الرقم
		أنتقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	1
		تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	2
		تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	3
		تتصل بي الإدارة بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ.	4
		أحيانا تطلب الإدارة رأيي حول مسائل تخص عملي.	5
		تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	6
		غالبا ما تكون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة.	7
		البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدني على أداء عملي بكفاءة.	8
		التواصل الشفهي مع مشرفي المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.	9
		الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستي لإيصال التعليمات لي بسرعة.	10
		اتصال الإدارة بي يحسن من أدائي.	11
		الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بي.	12
		أتصل بالإدارة من خلال مسؤولي المباشر.	13
		تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتي إلى الإدارة.	14

15	أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملي.
16	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.
17	أستغل اجتماعي بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملي.
18	نادرا ما أُلجأ إلى صندوق الشكاوي لإبصال انشغالاتي.
19	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
20	كثيرا ما أحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالي بالإدارة.
21	أُتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائي.
22	يمكن أن أشكل علاقة غير رسمية مع مسؤولي.
23	اهتمام الإدارة بالاتصال بي المتعلقة يزيد من إخلاصي في عملي.
24	أعتبر أن اتصالي بالإدارة عملية فعالة أحقق من خلالها رفع مستوى أدائي لعملي.
25	القرارات النازلة من مسؤولي تكون جميعها على شكل أوامر.

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.
2	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.
4	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها.
5	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.
6	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة.

		7 أنا لا أخشى من ترك وظيفتي الحالية دون وجود وظيفة أخرى متاحة.
		8 أعتقد أن الناس هذه الأيام يتنقلون كثيرا من مؤسسة إلى أخرى.
		9 لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمؤسسة التي يعمل بها.
		10 أعتقد أنه من السهل أن ترتبط بمؤسسة أخرى تماما كما أنا مرتبط بالمؤسسة الحالية.
		11 لا أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه المؤسسة.
		12 استمراري في المؤسسة يعكس اضطراري للعمل بالفقر الذي يعكس رغبتي في العمل في الفترة الحالية.
		13 أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة التي أعمل بها حاليا إذا تحصلت على وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى.
		14 لا أشعر بأن هناك ارتباط نفسي بيني وبين المؤسسة التي أعمل بها.
		15 أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة.