

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين في

المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الكاتمية للفلين

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة

\* د. حديدان صبرينة

إعداد الطالبتين:

◆ بوفحة حياة

◆ خنيش سجيّاس

اللجنة المناقشة:

1- حديدان صبرينة

2-

مشرفة.

رئيسا.

عضوا مناقشا.

3-

السنة الجامعية: 2016/2015

## الشكر:

إلى الذي ملأ الوجود نوره فما له من نور سواه ومن بعده

يطيب لبنا أن نتقدم بعمق شكرنا وفائق امتناننا

وتقديرنا الأستاذة "حديداً صبرينة"

على تفضيلها بالإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمته

لنا

من أرائها القيمة كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذة قسم

علم اجتماع

وإلى كل عمال المؤسسة الوطنية للفيلين بجيجل

على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم

طالبين من الله عز وجل أن ينفعنا وينفع به غيرنا فالحمد لله حتى

يرضى

والحمد لله إذا رضي والحمد لله بعد الرضا.

الصفحة	المحتوى
1	الشكر .....
2	الفهرس .....
5	قائمة الأشكال.....
6	قائمة الجداول. ....
10	مقدمة .....
52- 14	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.</b>
14	<b>تمهيد</b> .....
15	أولا/ الإشكالية .....
17	ثانيا/ فرضيات الدراسة.....
17	ثالثا/ أسباب اختيار الدراسة.....
18	رابعا/ أهمية الدراسة.....
19	خامسا/ أهداف الدراسة. ....
19	سادسا/ تحديد المفاهيم.....
27	سابعا / الدراسات السابقة.....
52	خلاصة.....
64- 54	<b>الفصل الثاني/ النظريات المفسرة للدراسة</b>
54	<b>تمهيد</b> .....
55	أولا/ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).....
55	1_ البيروقراطية.....
56	2_ الإدارة العلمية.....
57	3_ التقسيمات الإدارية.....
57	ثانيا/ مدرسة العلاقات الإنسانية.....
59	ثالثا / نظرية الحاجات والدوافع.....
60	رابعا/ نظرية العاملين.....
61	خامسا / النظرية المعدلة لكارت.....
62	سادسا / مدرسة الإدارة بالأهداف.....

62	.....سابعا/ المدرسة الموقفية.....
64	.....خلاصة.....
83- 66	<b>الفصل الثالث/ ماهية الاتصال التنظيمي.</b>
67	.....تمهيد.....
67	.....أولا/ خصائص الاتصال التنظيمي.....
68	.....ثانيا/ أهداف الاتصال التنظيمي.....
69	.....ثالثا/ أهمية الاتصال التنظيمي و وظائفه.....
70	.....رابعا/ أنواع الاتصال التنظيمي.....
75	.....خامسا/ طرق الاتصال التنظيمي.....
78	.....سادسا/ شبكات الاتصال التنظيمي.....
80	.....سابعا/ معوقات الاتصال التنظيمي.....
83	.....خلاصة.....
107- 85	<b>الفصل الرابع/ أساسيات في الولاء التنظيمي</b>
85	.....تمهيد.....
86	.....أولا / طبيعة الولاء التنظيمي.....
87	.....ثانيا/ خصائص الولاء التنظيمي.....
88	.....ثالثا/ أهمية الولاء التنظيمي.....
89	.....رابعا/ مراحل الولاء التنظيمي.....
91	.....خامسا/ أبعاد الولاء التنظيمي.....
92	.....سادسا/ العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.....
95	.....سابعا/ آثار الولاء التنظيمي.....
96	.....ثامنا/ النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
107	.....خلاصة.....
127- 109	<b>الفصل الخامس/ الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
109	.....تمهيد.....
110	.....أولا / المنهج المستخدم.....

111	.....ثانيا/ مجالات الدراسة.....
111	.....1_المجال الزمني.....
112	.....2_المجال المكاني.....
117	.....3_المجال البشري (مجتمع الدراسة).....
121	.....ثالثا/ أدوات جمع البيانات.....
126	.....رابعا/ أساليب التحليل.....
127	.....خلاصة.....
164- 129	<b>الفصل السادس/ عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>
129	.....تمهيد.....
130	.....أولا/ عرض و تحليل بيانات الدراسة.....
156	.....ثانيا/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
159	.....ثالثا/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
161	.....رابعا / النتائج العامة.....
162	.....خامسا/ توصيات واقتراحات.....
164	.....خلاصة.....
166	.....خاتمة.....
167	.....قائمة المصادر و المراجع.....
177	.....الملاحق.....
187	.....الملخص.....

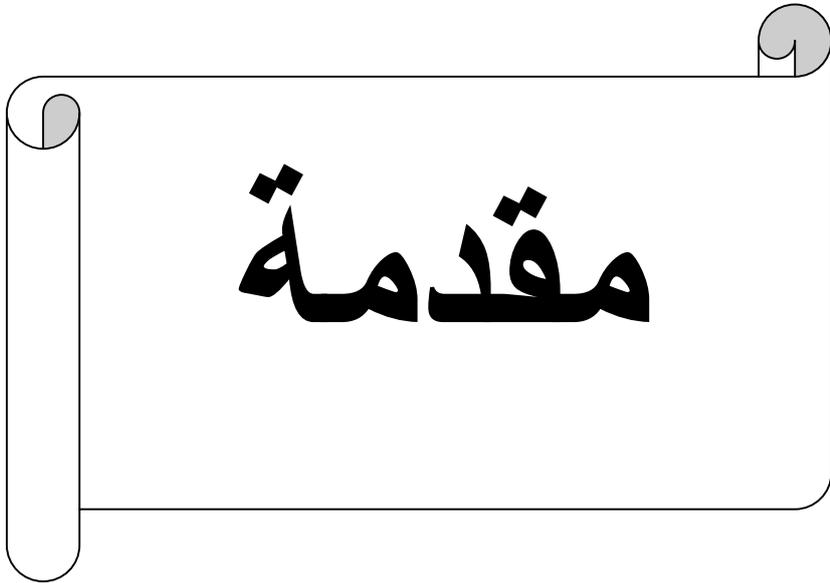
قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع العمال على المصالح	117
2	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	118
3	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	119
4	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية	119
5	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	120
6	توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل	120
7	توزيع المبحوثين حسب اتصالهم بالإدارة	130
8	تزويد الإدارة العمال بالمعلومات المتعلقة بالإدارة	131
9	توزيع المبحوثين حسب كيفية إعلامهم بالتعليمات والقرارات الجديدة	132
10	توزيع المبحوثين حسب مناسبة توقيت الاجتماعات التي تقررها الإدارة	133
11	توزيع المبحوثين حسب صعوبة القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي تقام في المؤسسة	134
12	توزيع المبحوثين حسب تخصيص المسؤولين اوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاويهم	135
13	اخذ آراء العمال بعين الاعتبار	135
14	توزيع المبحوثين حسب إلغاء الرؤساء للقرارات بعد المناقشة بين العمال ورؤسائهم في العمل	136
15	استعمال المدير الوسائل للتحدث مع العمال	137
16	مصدر الثقة بمصداقية التعليمات التي تتلقاها من طرف رؤسائك	138
17	توزيع المبحوثين حسب مشاركة العمال في بعض	139

139	القرارات وعلاقته بتقدير المسؤولين	17
140	توزيع المبحوثين حسب مساعدة علاقتهم مع زملائهم على بذل مجهود متميز في العمل	18
141	توزيع المبحوثين حسب تعاطفهم مع زملائهم في العمل	19
142	تبادل المعلومات بين العاملين والرئيس تزيد من الإحساس بالأهمية	20
143	توزيع المبحوثين حسب الظروف التي يعملون إذا ما كنت تساعدهم على تفعيل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في العمل	21
143	اتخاذ القرارات يتم انطلاقا من العلاقات الطيبة بين العمال والمسؤولين	22
144	توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالراحة عند المقابلات الشخصية مع المسؤولين	23
144	توزيع المبحوثين حسب تقديم الإدارة لترقيات مناسبة	24
145	توزيع المبحوثين حسب شكر الرئيس لهم على تأدية العمل بإخلاص	25
146	اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم	26
146	مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين	27
147	توزيع المبحوثين حسب قدرتهم على التنسيق بين مهام العمل بدقة وعلاقته بالعمل في الفريق	28
148	توزيع المبحوثين حسب رغبتهم في ترك العمل	29
149	توفر الظروف الملائمة في العمل	30
150	توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم لروح المخاطرة أثناء ادائهم لعملهم	31

151	توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالسعادة عندما يعرف الآخرون بأنك تعمل في هذه الشركة	32
151	توزيع المبحوثين حسب افتخارهم بالعمل في الشركة	33
152	وجود مشاكل في العمل	34
152	توزيع المبحوثين حسب التعاون بين الفئات والمستويات الإدارية المختلفة	35
153	توزيع المبحوثين حسب مدى تمسك العمال بالعمل في ظل وجود نظام التأمين الصحي والمعاشي	36
153	زيارات الرئيس أثناء العمل	37
154	تقارب أهداف العمال مع أهداف المؤسسة	38
154	مساعدة الاتصال غير الرسمي في الاستمرار بالمؤسسة وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد	39

الصفحة	العنوان	الرقم
70	وظائف الإتصال التنظيمي	1
75	طرق الإتصال التنظيمي	2
78	شبكات الإتصال التنظيمي	3
80	معوقات الاتصال التنظيمي	4
89	مراحل الولاء التنظيمي حسب شانون	5
90	مراحل الولاء حسب مجموعة من العلماء	6
91	أبعاد الولاء التنظيمي	7
95	نموذج steers للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	8
98	مدخلات و مخرجات الولاء عند سيترز	9
106	النماذج المفسرة للولاء	10



يتصف العصر الذي نعيشه بهيمنة التنظيمات وشمولها شتى مناحي الحياة، بل هي النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس ويلبي احتياجاتهم وقد تطورت الدراسات والعلوم حول السبل التي تكفل التطور المستمر في أداء المنظمات بما يمكنها من بلوغ الغاية التي تصبو إليها وتحقيق أهدافها، ولقد تناولت هذه الدراسات "الإنسان" كمحرك رئيسي لكل تنظيم لتشمل النواحي النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الفرد وتوجه سلوكه، فبرزت في العلوم الإنسانية فروع جديدة كعلم النفس الإداري وعلم النفس المهني، لاسيما أن العنصر البشري (الإنسان) بتكوينه الجسدي والروحي هو نواة كل تنظيم، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة لا يرتبط فقط بالمبادئ التنظيمية، بل يجب أن تتوفر أيضا على مجموعة من المقومات المعنوية بحيث تعمل بالتوازي مع المبادئ التنظيمية.

ونظرا لان الإنسان لا يعيش ولا يعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط و الأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذوا ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجود الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتميمته باستمرار.

والمؤسسة باعتبارها جزء من المجتمع فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف و أغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات و إشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفير تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات .

فموضوع الولاء مرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة أو المؤسسة في تحقيقها، وبالتالي لا بد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها.

ونظرا لأهمية الاتصال التنظيمي والولاء قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل، كما تطرقنا إلى وضع خطة منهجية للدراسة حيث تضمنت جانبين للدراسة جانب نظري و جانب ميداني .

فالجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول و هي :

- الفصل الأول : بعنوان الإطار النظري للدراسة.

ويتضمن كل من إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة ، أهمية و أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.

-الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

- الفصل الثالث :بمعنوان ماهية الاتصال التنظيمي .

ويتضمن كل من خصائص الاتصال التنظيمي وأهدافه، أهمية الاتصال التنظيمي ووظائفه، أنواعه، طرقه شبكات الاتصال التنظيمي ، واهم معوقاته .

- الفصل الرابع: بعنوان أساسيات في الولاء التنظيمي.

ويتضمن كل من طبيعة الولاء، خصائصه ، ومقوماته، أهميته، مراحل وأبعاده، العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، بالإضافة إلى أهم النماذج المفسرة للولاء.

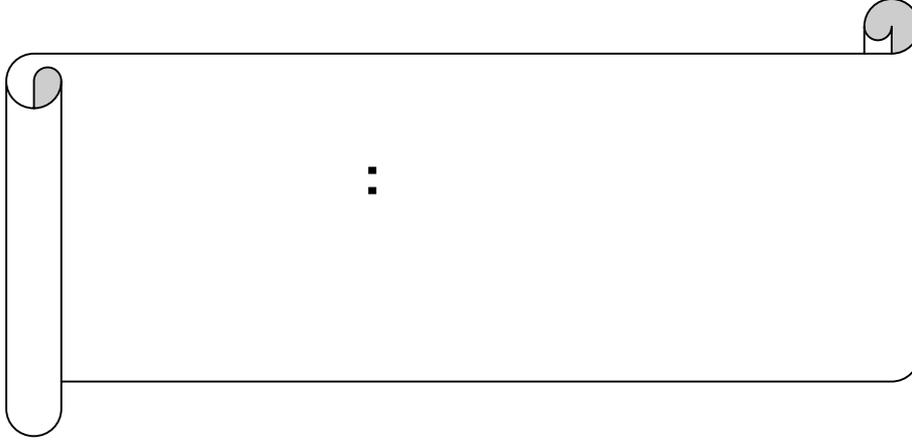
أما الجانب الميداني فهو يتكون من فصلين :

- الفصل الخامس : بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة.

يتضمن هذا الفصل كل من المنهج المستخدم ، مجالات الدراسة (الزمني، المكاني ،البشري ، مجتمع الدراسة) ، و أدوات جمع البيانات ،و أساليب التحليل.

\_الفصل السادس: بعنوان عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

ويتضمن كل من عرض وتحليل المعطيات ،مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ثم النتائج العامة وأخيرا التوصيات والاقتراحات.



## تمهيد.

أولا / إشكالية الدراسة .

ثانيا / فرضيات الدراسة .

ثالثا / أسباب إختيار الموضوع .

رابعا / أهمية الدراسة .

خامسا / أهداف الدراسة .

سادسا / تحديد المفاهيم .

سابعا / الدراسات السابقة .

خلاصة.

### تمهيد:

أن الإطار النظري للدراسة يعد أهم ركيزة في البحث العلمي، و الإطار المرجعي من الناحية السوسولوجية، و مهما كان المستوى العلمي للباحث و مجال تخصصه، لا يستطيع التخلي عن هذه الركيزة من أجل التوسع في مجال بحثه، و قد اعتمدنا في فصلنا هذا على الإشكالية و أسباب اختيار هذا الموضوع، و كذا لأهمية و أهداف الموضوع، و أيضا تحديد المفاهيم، كما ختمنا بالدراسات السابقة .

### أولاً: الإشكالية:

تعتبر المنظمة نسفا اجتماعيا، يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة، وآمال ورغبات، فهي تسعى دائما إلى تعزيز وتطوير الموارد البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا للإنتاج، والأساس لرفع كفاءات المنظمة، فهي الدعامة الرئيسية لنجاحها، فلذلك لم تعد النظرة للمورد البشري نظرة آلية تتبع مبادئ النظرية العلمية التي تنظر للفرد نظرة على أنه آلة، ولم تقف عند تقديم الحوافز المادية كالأجور والمكافآت، وإنما أصبحت تراعي الجوانب الإنسانية المعنوية للعاملين وهذا ما تحث عليه مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالعلاقات بين العمال والإدارة وطرق التعامل والاتصال والتفاهم المتبادل فيما بينهم.

فقد بينت النتائج التي أسفرت عنها التجارب والبحوث كتجارب هاوثورن دراسة قام بها إلتون مايو وطاقمه الإداري للكشف عن العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فتوصلوا في النهاية أنه لا بد من توفر اتصال بين العمال وتمجيد الروح الفردية لزيادة ولاء العامل وتحسين الإنتاج بدرجة كبيرة عند شعور العاملين أن هناك من يهتم بهم لكونهم بشرا لهم أحاسيس ومشاعر وقدرات متباينة وطموحات، باستطاعتهم بذل الجهد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، لكن هذا التحقيق مرتبط إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال فيما بينهم أو داخل المؤسسة.

وذلك الاتصال التنظيمي الذي لا يتوقف عند تبادل المعاني والآراء، وإنما يتعدى إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية ويحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، فالإتصال التنظيمي عملية أساسية وضرورية داخل أي منظمة إذ يعتبر معيارا مهما لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها وتوجهاتها، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيما بينهم وبين العالم الخارجي.

ولكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الاتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية بل هو عملية إنسانية واجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدامى، وفي إلياذة هوميروس، ويعد أرسطو وأفلاطون من المؤسسين لفن الاتصال وتوصل كلاهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعلمها بالتمرين، وأيضا هو نشاط شفهي

يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه المستمر، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها (1).

ففي واقع الأمر لا يوجد خلاف حول الأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال أنه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، وهذا يتطلب رفع مستوى الولاء للعاملين في هذه المنظمات.

وفي ظل تزايد العمل المعقد، وتشابكه، ورغبة المؤسسات في الوصول إلى الفعالية، فلا غرابة أن تسعى كل المؤسسات لفهم سلوك الموارد البشرية لديها رغبة منها في إيجاد وصفة الولاء التنظيمي لديهم، والذي يتولد عن طريق تحفيزهم والوصول بهم إلى درجة الرضا عن العمل، وهو الأمر الذي يحد من تغييبهم عن العمل ويجعلهم أكثر استقراراً فيه، بل ويخفف من حدة الصراعات بينهم وهو ما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة، ويعد الولاء انعكاساً لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، إذ أن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على الرضا الوظيفي، ومن ثم يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين، حيث يرى بعض الباحثين أمثال فروم نظرية "التوقع" دافعية العامل تفسر في ضوء الفائدة المتوقعة من العمل، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية.

لهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين والعلماء أمثال انجل وبري & angle perry، سيتنز Stevens، في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة إرتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل: الدوران في العمل، الرضا والأداء، إذ كلما كان مستوى الأداء مرتفعاً أدى ارتفاع مستوى الأداء، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب، والرغبة في البحث عن عمل آخر، وعدم القبول بأهداف المنظمة.

واعتماداً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تنطلق من التساؤل المركزي التالي:

(1) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص34.

- ما هو دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

- كيف يساهم الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة؟

- كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين؟

- كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في العمل؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

- يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العمال وتحقيق مستوى عال من الولاء لديهم.

**الفرضيات الفرعية:**

- يساهم الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة.

- يساهم الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين.

- يساهم الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين في العمل.

**ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة:**

يرجع موضوع الدراسة " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء بين العاملين" لمجموعة من الأسباب

نلخصها فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع.

- نظراً لكون الموضوع مهم لضمان استقرار المؤسسة.

- محاولة منا لتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في هذه المؤسسة.

- معرفة بعض المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة أو المشرفين.

- اهتمامنا بعنصر الولاء التنظيمي للموظفين والعمال لأجل معرفة إمكانية رفع مستواهم لتحقيق هدف المؤسسة .

- توعية بأهمية الاتصال، وتنمية مهاراته لدى الموارد البشرية عن طريق المشاركة في البرامج التدريبية حتى يشعر العمال بروح .

**رابعا : أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الاتصال في حد ذاته، كعملية يمكنها أن تلم النسيج الاجتماعي للمؤسسة، وتوجد لدى هذه الموارد البشرية صفة الولاء وهو المطلب الذي تطمح لتحقيقه كل المؤسسات وهذا لا يتحقق إلا بتوفير حوافز قوية تدفع العامل إلى تقديم كل ما يملك من جهد وقوة طاقته في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن على الإدارة أو القائمين بالتحفيز أن يعرفوا قيمة العامل ودوافعه وطموحاته حتى ينعكس هذا التحفيز إيجابا على إنتاجهم وسلوكهم في العمل فيشعرون بانتماء وولاء نحو مؤسستهم و وظائفها. كما تبرز هذه الأهمية في أن الاتصال هو أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية باعتبارها أن الولاء مظهر من مظاهر إخلاص المحبة لله، فالعامل إذا كان مخلصا عمل بجد كما قال شيخ الإسلام ابن تيمية عن الولاء: "إن تحقيق شهادة أن لا إله إلا الله يقتضي أن لا يحب إلا الله، ولا يبغض إلا الله، ولا يوالي إلا الله، ولا يعادي إلا الله، وأن يحب ما أحب الله، ويبغض ما أبغضه الله"، فالدراسة الحالية تحت على أهمية توفير الاتصال التنظيمي الفعال من أجل رفع مستوى الولاء لدى العاملين مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية، لأن الاتصال يمنح للمؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وكذلك نقل الأوامر والتعليمات ويساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية وأهمية الولاء والتأثير مباشرة على أداء العاملين.

**فالأهمية العلمية:** تكمن في الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية بدراسة الاتصال التنظيمي مع متغيرات كثيرة أهمها الولاء التنظيمي، لذا نأمل كباحثان أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة.

**أما العملية:** فتكون في أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين في مؤسسة الفلين عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين وأن تكون منطلقا لعدة برامج أهمها التدريب والتطوير المستقبلي.

**خامسا: أهداف الدراسة:**

- معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين.
- معرفة دور الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في العمل.
- الرغبة في التوسع أكثر في مجال الولاء والإحاطة بمختلف جوانبه رغم قلة المراجع.
- تحديد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

**سادسا: تحديد المفاهيم:**

**1\_ مفهوم الاتصال:**

**لغة:**

بمعنى اتصل إلى بني فلان: انتمى وانتهى «... واتصل الشيء بالشيء: مطاوع وصلابة ....» .  
 وكلمة اتصال في اللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني جعل الشيء عاما to make Common وتقاسم to share، ونقل to transmit، ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات<sup>(1)</sup>.  
 ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك<sup>(2)</sup>.

**اصطلاحا:**

يعرف مجمع مصطلحات الإدارة العامة **الاتصال** بأنها: "وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات وهي وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها تناقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وهو عبارة عن نقل أو تدفق للمواد والمعلومات بين أفراد المؤسسة المختلفة<sup>(3)</sup>."

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2003، ص276.

(2) المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ط2، 2001، ص73.

(3) زيد عبيوي: مجمع مصطلحات الإدارة العامة - عربي، إنجليزي - ، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص21.

من خلال هذا التعريف يتبين أنه ركز على الاتصال على أنه وسيلة نقل المعلومات والأفكار والآراء وأهم الوسائل التي يتم من خلالها وكذا أنماط وأنواع الاتصال الذي يتم.

كما يعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية - المحاسبية - الأنترنت بأنها: يطلق على عملية تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين يمثل الأول المرسل للرسالة والثاني المستلم لها، ويأخذ اتجاهين أو اتجاهات مختلفة ويحدث حينئذ تفاعل وتأثير بين الأطراف المعنية به<sup>(1)</sup>.

وقد عرف نيومان وسومار عملية الاتصال بأنها: تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر<sup>(2)</sup>.

في هذا التعريف قام بتقليص دور الاتصال وأهميته فقد اقتصر على أنه عملية تبادل للحقائق والأفكار والمشاعر بين شخصين دون التعرض للأثر الذي يتركه هذا التبادل.

كما يعرفها شيبستر بونارد بأنها: الوسيلة التي ترتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين<sup>(3)</sup>.

يركز هذا التعريف على أن الاتصال وسيلة لتحقيق هدف معين دون تحديد دقيق لهذا الهدف الذي هو التواصل وتبادل الأفكار والآراء بين بعضهم البعض.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل معان بين طرفين بهدف التأثير في سلوك الطرف الذي يستقبلها أو يتلقاها".

يعتبر هذا التعريف أن الاتصال عملية هدفها التأثير بين المستقبل والمتلقي.

وهناك من ينظر إلى الاتصال على أنه: "عملية تمرير وتبادل للمعلومات والمعاني بين طرفين"<sup>(4)</sup>.

في هذا التعريف لم يركز على هدف الاتصال بصورة واضحة ولكنه ركز على طرفي الاتصال.

(1) طارق شريف بونس: معجم مصطلحات - الإدارية - المحاسبية والأنترنت، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص25.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص154.

(3) كامل محمد المغربي: -الإدارة- أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع أحداثه وتحديات القرن 20، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط2007، ص1، 267.

(4) فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص124.

2 : مفهوم التنظيم:

لغة:

تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي organisation، وتكتب في أمريكا oraniztion، أما المصطلح العربي فهو من "نظم"، "ينظم" "تنظيماً" ومنها كلمة "التنظيم" وتستعمل بنفس معنى "منظمة"، ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة<sup>(1)</sup>.

اصطلاحاً:

يعرف روبنز Robbins التنظيم بأنه: كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>(2)</sup>.

ويعرف هنري فايول (henry Fayol) التنظيم بأنه: إمداد المنشأة، المشروع بكل ما تحتاجه من الأفراد، والمواد الأولية، ورأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها.

كما يعرف أوليفر شيلدون (selon Oliver) أن التنظيم هو "عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسجيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة ... فالتنظيم هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقرها.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه: عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة... وهكذا فالتنظيم ينظم تقسيم الأنشطة إلى أعمال، وظائف، وتفويض السلطة، وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال)، وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة<sup>(3)</sup>.

(1) بوفلجة غيات: مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص13.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص49.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2006، ص144.

التعريف الإجرائي:

التنظيم وظيفة إدارية تقوم بتجميع المهام والعمليات والنشاطات وتحديد المسؤوليات، مع توفير المتطلبات الإدارية اللازمة من صلاحيات وعمليات اتصال لأجل تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها.

3 \_ الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغي إنجازها<sup>(1)</sup>.

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه: اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي أيضا معنى بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف نرى انه تناول الاتصال من منظور عام وتجاهل أنماط الاتصال ووسائله.

في حين يعرف محمد فتحي الاتصال التنظيمي بأنه: تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام العاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فرما يكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا...<sup>(3)</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد انه تناول الاتصال وشبكاته، أنماطه، أشكاله وتجاهل الوسيلة التي يتم من خلالها عملية الاتصال.

(1) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116.

(2) منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص13.

(3) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص105.

ويعرف أبو عرقوب **الاتصال المؤسسي** بأنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي<sup>(1)</sup>.

يمكن القول بأن هذا التعريف بالرغم من احتوائه على الكلمة المنطوقة والمكتوبة التي تتم بين الفرد والجماعة في شكل رسمي، وغير رسمي، إلا أنه و بالنظر إليه نجده ركز على الإتصال الداخلي متناسيا اتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.

**والإتصال التنظيمي** هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات<sup>(2)</sup>.

في هذا التعريف نجد انه ركز على نوع واحد من الاتصالات وهو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وتقادى الاتصال من الأسفل إلى الأعلى وكذا الاتصال الأفقي.

ولقد أكدت دراسات "كانت" و"كلاوس" و"باس" أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم<sup>(3)</sup>.

من خلال هذا التعريف نرى بأن **الاتصال التنظيمي** عبارة عن نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية بهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

(1) فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص16.

(2) Alex muchielli (a) : Les sciences de l'information et de la communication. Edition hachette. Paris.

2001 : p67.

(3) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص227.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية لنقل الأوامر و التوجيهات و المعلومات و التقارير و الأفكار والاقترحات من مستوى إداري لآخر، قصد التنسيق و التسيير الحسن للعلاقات داخل التنظيم للحفاظ على الانسياب الدوري للمعلومات بطريقة رسمية أو غير رسمية .

4 : مفهوم الولاء:

لغة:

فهو من الولي أي القرب والذنو، ويقال: بينهما ولاء أي: قرابة، والولي: ضد العدو وهو المحب والصديق والنصير، ووالي فلان إذا أحبه، والولاء: ضد الملك والولاية. والولاية: النصرة<sup>(1)</sup> وعليه، فالولاء لغة يعني النصرة والمحبة، ومنه قوله تعالى: " ادع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم" **سورة 33** <sup>(2)</sup>.

اصطلاحاً:

يشترك مع المعنى اللغوي بأن كليهما يعني القرب والحب والنصرة والصدقة، ويمكن تعريف الولاء بمفهومه العام بأنه مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة والنصرة تجاه موضوع معين.

أما الولاء بمفهومه الخاص: وهو الولاء للوطن: فهو المشاعر والأحاسيس الإيجابية بالمحبة والنصرة تجاه الوطن<sup>(3)</sup>.

كذلك يعرف الولاء التنظيمي: بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) الفيروز آبادي: قاموس المحيط، ص1732.

(2) ابن منظور: لسان العرب، ج 15، ص407.

(3) السرحان محمد قظام: الولاء والانتماء لدى الشباب الأردني وأثره في بناء الشخصية، مطبعة التوفيق، عمان، 2003، ص41.

(4) فهمي الفهداوي: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، م 24، ع2، 2004، ص11.

وكما يعرفه الفهداوي: بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها. ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أنهما يتفقان على أن الولاء عبارة عن شعور، يتولد عندما يكون الفرد ينتمي للمنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها.

كما يعرف أيضا: الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم<sup>(1)</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: حالة من الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المؤسسة و يتبناها و يفخر بها و يعمل بهمة من أجل تحقيق أهدافها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها<sup>(2)</sup>.

يركز هذا التعريف أن الولاء هو رغبة قوية لدى الفرد للبقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها.

وعرفه أيضا بوشنان bouchanan: على انه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن قبول أهدافها<sup>(3)</sup>.

أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها<sup>(4)</sup>. يعتبر هذا التعريف الولاء بأنه عملية مستمرة يبدي فيها الفرد اهتمامه بالمنظمة.

(1) عبد الله نجم العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص426، 427.

(2) صادق حصة: العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع(2)، 2000، ص ص293، 263.

(3) منير زيد عبودي: التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص208.

(4) عبد الفتاح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، م25، ع (3-4)، 2009، ص292.

### التعريف الإجرائي:

**الولاء التنظيمي:** هو امتثال وخضوع وانتساب العاملين للمؤسسة، لما تحققه لهم من مكاسب مادية كالأجر والعلاوات ومكاسب معنوية كالترقية، وإخضاع العاملين لقيام بدورات تدريبية في مجال العمل مما يجعلهم لا يفكرون في ترك الشركة بل زيادة الشعور بالانتماء والرضا عما تقدمه لهم و بالتالي الاستقرار والمواظبة على القيام بتحقيق أهدافهم وبالتالي أهدافها.

### 5: مفهوم الدور:

#### لغة:

الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، وفي المنطق توقف كل من الشئيين على الآخر<sup>(1)</sup>.

#### اصطلاحاً:

الدور هو مجموعة من أنواع السلوك المتوقعة ممن يقوم بدور معين.

والدور الاجتماعي هو السلوك المتوقع من الفرد في ضوء توقعاته، وتوقعات الآخرين منه<sup>(2)</sup>.

- يعرف مرسى الدور على انه: مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في موقف معين، وتترتب على الدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة<sup>(3)</sup>. يركز هذا التعريف على أن الدور عبارة عن أنشطة تجسد ما هو متوقع من الفرد.

- تعريف بيل وتوماس **biddle& thomas**: الدور هو مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة<sup>(4)</sup>.

ركز هذا التعريف على الصفات الشخصية واهم الأنظمة الأخرى.

(1) إبراهيم مصطفى: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، إسطنبول، 1982، ص202.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص ص360-295.

(3) محمد مثير مرسى: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها- عالم الكتب، القاهرة، 1979، ص102.

(4) Biddle& Thomas : (eds), role the theory, concept sand reseach, Newyork, wiley, 1966, p29.

- كما يعرفه كاتز وكوهن **Katz & kahan**: بأنه حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات التي يفرضها التنظيم على الموظف<sup>(1)</sup>.

ويعرف أيضا: الدور عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد، بحكم مركزه في وظيفته<sup>(2)</sup>.

هنا يرتبط الدور بالوظيفة التي يمارسها الفرد وبما يتوقعه منه الآخرون انطلاقا من هذه الوظيفة.

### التعريف الإجرائي:

الدور هو: الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل، وهو جزء فعال في تحقيق أهداف المنظمة، وبما ينبغي أن يفعله الفرد أو لا يفعله، ويتجلى في معرفة الواجبات.

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

### 1 \_ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

"كاتزكوبي" و"موريس" 1950: بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية"، خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي 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

<sup>(1)</sup>Katz, & kahan : the social Psychology if organization, 2<sup>nd</sup>ed, Newyork, wiley, 1978, p5.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001، ص186.

المشروبات والواجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع<sup>(1)</sup>

### الدراسة الثانية:

غانبيي: (2007: Gunbayi) والتي هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير الجنس، والعمل، والحالة الاجتماعية، المؤهل، والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم 334 معلما في 23 مدرسة ممن يعملون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا، واستخدمت استبانته طورت من قبل قورقن عام 1997 لجميع البيانات بعد إجراء تعديل في صياغتها لتناسب المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزي للجنس، أو الحالة الاجتماعية.
- وجود فروق ثلاث دلالة إحصائية تعزي للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث أن مهارات الاتصال التنظيمي لا تتفصل عن بعضها<sup>(2)</sup>.

(1) "كانتروكوبي" و"موريس" نقلا عن بوعطيط جلال الدين: دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009، ص21.

(2) غانبيي: نقلا عن ذياب سعد جبير المصرفي: فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من جهة نظر المعلمين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى 2012، ص55-56.

### الدراسة الثالثة:

ماسي: (Massey 2001) بعنوان مهارات الاتصال، ومخاطر الأزمات، وتطوير الإدارة، والاتصال التنظيمي في التعليم العالي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمات على تطوير الإدارة في المؤسسات التعليمية العالي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الاتصال التنظيمي الجيد يساعد حالة الأزمة على تمكين أصحاب القرار في الداخل والخارج من تطبيق الحلول بشكل أسرع.

- إن التوصل بشكل استراتيجي مع أصحاب القرار تعمل على تزويدهم بالبيانات والمعلومات الضرورية لتقديم الاستجابات الفعالة.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وبين إدارة الأزمات لدى القادة التربويين في التعليم العالي<sup>(1)</sup>.

### 2 \_ الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة الطالب عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ بعنوان معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الإدارية جامعة الرياض سنة 2010/2011 رسالة منشورة على الموقع:

<http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52677>.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ؟

(1) ماسي نقلا عن: جميلة كنفى: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجماعة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر "بسكرة" 2014-2015، ص ص 25-26.

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما معوقات الاتصال الإدارية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- 2- ما معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- 3- ما معوقات الاتصال الفنية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- 4- ما معوقات الاتصال المالية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- 5- ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين لمعوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي يعتمد على الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفاً وكماً، و استخدام أداة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وقد تم اختيار عينة عشوائية. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أن معوقات الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية، وغياب التخطيط الإستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.

2- أن معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال ومهام الجوازات، وقلة التعاون بين العاملين في الجوازات، وضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة.

3- أن معوقات الاتصال في أعمال الجوازات، وضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة وقلة إتباع الأساليب الفنية عند استخدام التقنيات الحديثة في أعمال الجوازات.

4- أن معوقات الاتصال المالية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي قلة الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة، وارتفاع تكلفة البرامج التأهيلية اللازمة لتأهيل منسوبي الجوازات على صيانة وتقنيات الاتصال الحديثة، و ارتفاع تكلفة صيانة تقنيات الاتصال الحديثة.

5- أن الوسائل المهمة جدا للتغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: توفير الموارد المالية اللازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة، وتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة، وتأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة، وتأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتحسين أداء العاملين في الجوازات.

### الدراسة الثانية:

دراسة مصعب إسماعيل طبش، بعنوان دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات،

حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2007، 2008 رسالة منشورة على الموقع:

<http://dspace.univ-biskra.dz/8080/j'spui/biststream/123456789/7013/1/n10>

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

**التساؤل الرئيسي:** إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عمليات إتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟

التساؤلات الفرعية:

1- كيف يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟.

2- هل وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟ والتي تنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

أ- هل لوسائل الاتصال المكتوب لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات الوزارية ؟.

- ب- هل لوسائل الاتصال الشفوي تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة؟.
- ج- هل لوسائل الاتصال المصورة تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة؟.
- د- هل لوسائل الاتصال الإلكتروني تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة؟.
- هـ- هل لوسائل الاتصال غير اللفظي تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة؟.
- 3- هل توجد معوقات تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟ والتي ينبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:
- أ- هل توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة استخدام تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة؟.
- ب- هل توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة؟.
- ج- هل توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة استخدام تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة؟.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزي إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة باستخدام أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الوزارة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 120 موظف.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- 2- أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
- 3- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس) وقلة استخدام تطبيقات الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).
- 4- بينت الدراسة بأن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنما فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.
- 5- أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.
- 6- تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبة رعدة عبد الكريم حمدونة بعنوان واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بالإبداع الإداري، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة سنة 2014 رسالة منشورة على الموقع: <http://alazhar.edu.ps/librayattach-edfile.asp?-no=0047581>.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

**التساؤل الرئيسي:** ما واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  ( بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟
- 3- ما درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم؟
- 4- هل توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  تبين درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الإستبانة مكونة من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية والقسم الثاني تضمن الأنماط القيادية والإبداع القانوني.

أما العينة فقد استخدمت أسلوب الحصر الشامل من مجتمع 245 مدير ومديره.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- درجة تقدير مديري المدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبير (24.82%)، حيث جاء الاتصال النازل في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (86.89%) وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبذات التوافر جاء الاتصال الصاعد في الرتبة الثانية بوزن نسبي (65.86%) تلاه في ذلك، الاتصال الأفقي، الذي احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (77.11%) وبدرجة توافر كبيرة، ثم الاتصال القطري الذي حاز على وزن نسبي (98.74%) وبدرجة توافر كبيرة.

2- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت كبيرة جدا بنسبة (86.03%) حيث احتلت مهارة التحفيز المرتبة الأولى بوزن نسبي (12.89%)، تليها مهارة التحليل والربط في المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.05%) ثم مهارة الطلاقة المرتبطة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (89.03%)، وجاءت مهارة الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (85.78%)، وجاءت مهارة المرونة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (85.03%)، بينما حظيت مهارة الأصالة بالمرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (81.50%)، وبدرجة توافر كبيرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $A \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الإتصال التنظيمي لديهم تعزي للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة، المرحلة التعليمية للمدرسة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $A \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الإتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.763).

### 3 : الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة سليم كفان بعنوان دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة سنة 2004-2005 رسالة منشورة على الموقع

<http://unc.dz/Buc/thèses/psychogie/AKAF1980>.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده.

الأسئلة الفرعية:

1- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟.

2- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3- إلى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة باستخدام أدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان.

أما العينة فستخدم العينة الطبقية العشوائية، وفيما تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى أحد الأجزاء نظرا لعدم تجانس وظائف أفراد العينة داخل الشركة موضوع البحث. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة، وخاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

- أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

- أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

- أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير خاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية.

#### الدراسة الثانية :

دراسة جميلة كتفي بعنوان الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر-بسكرة سنة 2014-2015

رسالة منشورة على الموقع./AKAF1451/psychologie/buc thèses/unc/ http://

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الذكاء ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين بالجامعة الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التحدث لدى عينة البحث؟

2- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاستماع لدى عينة البحث؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارة القراءة لدى عينة البحث؟

4- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الكتابة لدى عينة البحث؟

5- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التفكير لدى عينة البحث؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الإرتباطي لتحديد العوامل الأكثر أهمية بوضع فرضيات وإخضاعها للبحث العلمي الدقيق من صدقها، والكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهما ويكون التعبير كميًا من خلالها يحدد نوع الارتباط حيث الإشارة أو الاتجاه، باستخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تتكون من مقياس الذكاء الاجتماعي ومقياس مهارات الاتصال التنظيمي.

واستخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة حيث أجريت على عينة تظم 40 رئيس قسم ونائبة من مجموع 28 قسم موزعون على جميع كليات الجامعة، بنسبة 47%.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة ورؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

- وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التحدث لدى الأساتذة ورؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

- لا توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاستماع لدى الأساتذة ورؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

- لا توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي و مهارة الاستماع لدى الأساتذة رؤساء الأقسام و نوابهم بجامعة المسيلة.

- وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الكتابة لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

- لا توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التفكير لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة جلال الدين بوعطيط بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز - عنابه، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية- جامعة منتوري محمود قسنطينة، سنة 2008-2009 رسالة منشورة على الموقع:

<http://UNC.edu.dz/Buc/thèses/psychologie/ABOU3008>.

انطلقت الدراسات من التساؤلات التالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

وعليه فإن هذه الدراسة تتطرق من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية ، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

- واعتمد الباحث على المنهج الوظيفي حسب طبيعة الموضوع باستخدام أداة الاستمارة كأداة لجميع البيانات. وقد تم استخدام عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ 210 نسبة 25%.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لا يطل كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة ويتبين من خلال كل هذا أن في المؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقات بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

-كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعد الاتصال النازل والصاعد والتي قدرت ب0.54.

**الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:**

### 1 \_ الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:**

سوميتش و بوحلي، SOMECH BOGLE دراسة بعنوان ماضي الولاء المهني والتنظيمي

للمعلم ومكانته لنيل شهادة الماجستير في جامعة حيفا في إسرائيل.

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم (OGB)، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من (983) معلما من 25 مدرسة إعدادية و 27 مدرسة ثانوية في إسرائيل وقسمت الإستبانة إلى المجالات التالية: (الإداري، الفني، والاتجاه نحو التلاميذ، والاتجاه نحو العمل كفريق والاتجاه نحو المنظمة)،

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- 1- الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابا بالمجال الإداري.
- 2- ارتبط الولاء المهني إيجابا فقط بالمجال الفني.
- 3- ارتبط الولاء المهني إيجابا بالسلوك الحضاري المنظم (OGB) في التعامل مع التلاميذ.
- 4- ارتبط الولاء التنظيمي إيجابا بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ والتعامل مع الفريق ، ومع المنظمة<sup>1</sup>.

#### الدراسة الثانية:

بيازيت وهامر و ويزتر : ( Bayazit & Hammer & Wazter.2004 ) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد، إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضوا و (479) ممثل إتحاد في (297) اتحادا محليا للمعلمين، في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام مقياس الولاء مكون من 20 فقرة أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود عامل أسلوبى في المستوى الفردي للتقبل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي، الانتماء للإتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد والاستعداد للعمل من أجل الإتحاد.

وباستخدام اختبار قياس التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة، وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حلت درجات الولاء كأفراد اهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، أي أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>، بيازيت و هامر و يزتر نقلا عن ختام عبد الله علي غانم: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، 2011، ص 14.

<sup>(2)</sup> سوميتش ويوحلي نقلا عن ختام عبد الله علي غانم: المرجع نفسه، ص 14.

دراسة الثالثة:

فالونسي 1996: بعنوان organizationnel commitment in anale

Doninated professio: رسالة لنيل شهادة الماجستير بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت 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، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي.  
\_فرص الترقى للمحاسبين غير متاحة.

أوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه، والعمل على ترقية و تحفيز المحاسبين في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولائهم ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين.<sup>(1)</sup>

### 2 : الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة للسنة الجامعية 2009، رسالة منشورة على الموقع:

\*[elibry.medin.edu.my/books/2014/mediu4659.pdf](http://elibry.medin.edu.my/books/2014/mediu4659.pdf).

(1) فلونسي نقلا عن : داود معمر: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي - شركة صوفية سوق أهراس- انموذجا، رسالة ماجستير، 2005، ص ص 79 80.

لقد انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

- ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان؟.
- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان وكل من المتغيرات:

أ- المؤهل الدراسي.

ب- الخبرة.

ج- الجامعة.

د- الجنسية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها كما استخدمت الاستمارة في جميع المعلومات على عينة تقدر ب300 عضو وتم الاعتماد على 289 استمارة بنسبة 90.03% من مجتمع الدراسة.

- إن المتوسط العام لدرجة الولاء قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، بينما جاء الترتيب كالتالي:

- الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.09) بدرجة ولاء عالية، الولاء العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (3.77) بدرجة ولاء عالية، والولاء المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عالية.

- هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية-غزة-للسنة الجامعية 2009 رسالة منشورة على الموقع:

\*[library.iugaza.edu.ps/thesis/83347.pdf](http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83347.pdf).

انطلق الباحث في دراستها من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم أداة من أدوات البحث العلمي وهي الاستمارة على عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ حجم العينة 200 مديرا من المجموع الكلي 415 مديرا.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف.حيث بلغ نسبة 53.13 وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط، ثم صراع الأدوار ثم الثقافة التنظيمية ، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%.

- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثالثة:

دراسة بدر محمد الجرسى بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم العربية الأمنية للسنة الجامعية 2010، رسالة منشورة على الموقع:

\*[www.mauss.edu.sa/ar/digitallibrary/scintific\\_theses/document/mas-17-2010.pdf](http://www.mauss.edu.sa/ar/digitallibrary/scintific_theses/document/mas-17-2010.pdf).

انطلق الباحث في دراسته من التساؤلات التالية:

- ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟

وقام بصياغة التساؤلات الفرعية ذات التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟

- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي؟

- ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبعوثين حول محاور الدراسة تعزي لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج المسح الوصفي، واستخدم الاستمارة كأداة من أدوات جمع المعلومات على عينة عشوائية حيث بلغ مجتمع الدراسة 235 عضواً.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4من5).

- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.89من5).

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 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 السعودي كلما زادت درجة ولائهم.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

3\_ الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة كريمة كريمة بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية من جامعة باجي مختار - عنابة للسنة الجامعية 2009-2010. رسالة منشورة على الموقع:

-biblio.univ-annaba.dz/WP-content/uploads/2014/07/

لقد انطلقت الباحثة في دراستها هذه من التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
  - ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟
  - ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟
  - هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟
- كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات لكارث.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على عينة عشوائية تقدر ب81 موظفا من المجموع الكلي للمؤسسة وهو 278 موظفا.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الموظفين لديهم اتجاه ورفض للتغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز.
- توفرت عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للموظفين من أجل التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

- التغيير التنظيمي لم ينجح وذلك لوجود مجموعة عوائق ومنها: سرعة إجراء التغيير، عدم اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات، نقص في الاتصال، عدم تدريب الأفراد، عدم وجود تحفيز مادي ومعنوي وغيرها.
- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز، حيث يوجد عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي ومناخ تنظيمي مناسب وغيرها.
- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل).

### الدراسة الثانية:

دراسة مزوار منوية بعنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أحمد بوقره بومرداس للسنة الجامعية 2012-2013 منشورة على الموقع:

[Dlibrary-univ-bumrrdes.dz.8080/bitstream/123456789/1819/1/Mezouar  
MENOUBA.PDF.](http://Dlibrary-univ-bumrrdes.dz.8080/bitstream/123456789/1819/1/Mezouar%20MENOUBA.PDF)

انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤلات التالية:

### السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟
- وقام بصياغة التساؤلات الفرعية انطلاقا من التساؤل الرئيسي:
- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي؟
- ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة والاستمارة موزعة على عينة عشوائية اختارتها الباحثة من مؤسستين عموميتين هما: المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية إفرادي "INFRARAIL"، والمجتمع الوطني للإسمنت الجزائر "GROUP GICA" وقدرت عينة الدراسة بـ 182 فرد من المجتمع الكلي.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف حيث توصلت إلى أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة المدروسة منخفض.
- يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشفهية حيث توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي.
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة حيث توصلت الباحثة إلى أن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر بنسبة أكبر في الولاء التنظيمي تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبة شافية بن حفيظ بعنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاتشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، سنة 2012، 2013 رسالة منشورة على الموقع:

[http:// bu. Univ- ouargla duchafia-Benhafid idthiese=3082.](http://bu.Univ-ouargla.duchafia-Benhafid.idthiese=3082)

انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

**التساؤل الرئيسي:**

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة من وجهة نظر المعلمين حسب نظرية هيرسي وبلانشارد؟

**التساؤلات الفرعية:**

1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى الأقدمية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى المؤهل العلمي؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يركز على الملاحظة العلمية فالباحثة تسعى لفهم ظاهرة الولاء التنظيمي واختبار علاقتها بالنمط القيادي، استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة.

ولتحقيق الدراسة اعتمدت الباحثة على أدتين هما:

1- مقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي، وتشمل الأداة على 12 موقف تعكس مستوى النطح الوظيفي، وهي المستوى المنخفض المعتدل، والمعتدل المرتفع، والمرتفع يشمل كل مستوى ثلاث مواقف، وتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية وهي نمط الإبلاغ، ويعكس الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من

العلاقات الإنسانية، ونمط الإقناع، ويعكس الاهتمام والعلاقات الإنسانية بصورة عالية، ونمط المشاركة ويعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل، ونمط التفويض ويعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل.

وقد قامت الباحثة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف وعينة الدراسة:

2- مقياس "بورتر" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم، ويتكون المقياس من 15 فقرة تصحح باستخدام مقياس "ليكرت" خماسي التدرج، ثم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مستويات وهي: الولاء التنظيمي المرتفع، المتوسط، المنخفض، وبعد تطبيق أدوات الدراسة وعرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب التفويض يليه الإقناع وهما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الاشتراك ثم الإبلاغ.

- هناك مستوى متوسط من ولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هرسي بلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الأقدمية في التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى المؤهل العلمي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

إن كل ما جاء في الدراسات السابقة الأجنبية، العربية والجزائرية تؤكد على أهمية الاتصال التنظيمي من حيث مفهومها ومضمونها، وكذلك أهميتها ومبادئها وأبعادها، وممارسة الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال تحقيق الولاء لدى عمالها وبالتالي فإنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

فجاءت العديد من الدراسات لتؤكد على دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات وإبراز تقنيات الاتصال وكيف يؤثر على اتخاذ القرارات، وتنمية مهارات العاملين اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وكيف انه يدعم الإبداع الإداري، وتحسين الأداء الوظيفي وهذه الأفكار تنبعث من دراسة طبش 2008، محمد آل الشيخ 2011، حمدونة 2014 وأيضاً كفان 2005.

#### أولاً / أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

فمن حيث الموضوع والأهداف: بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي اتفقت مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع الاتصال في المؤسسة مع كل من دراسة حمدونة و بوعطيط، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي فقد اتفقت مع دراستنا في الهدف العام وهو التعرف على مستوي الولاء لدى العاملين مثل أبو العلاء و الحمداني.

أما من حيث المجتمع والعينة رجوعاً إلى الدراسات التي اتفقت مع دراستنا سواء المتعلقة بالاتصال التنظيمي أو التي تناولت الولاء باعتمادها على المسح الشامل كانت دراسة طبش و حمدونة وكذا دراسة سوميتش وبوجلي.

أما فيما يخص المنهج المستخدم و أداة الدراسة يبدو أن أغلب الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي أو الولاء إتفقت مع الدراسة الحالية على إستخدام المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة رئيسية كل من دراسة آل الشيخ، كفان، كتفي، الجرسى.

#### ثانياً / أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي اختلفت في اهدافها مع دراسة آل الشيخ التي هدفت إلى معرفة معوقات الاتصال و أثره على أداء العاملين، أما بوعطيط هدفت دراسته إلى مدى فعالية الاتصال و دوره في اتخاذ القرارات، في حين هدفت الدراسة الحالية لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين.

و مقارنة مع الدراسات التي تناولت الولاء اختلفت مع أهداف الدراسة الحالية كدراسة الحمداني شملت الهيئة التدريسية في الجامعة، و الجرسى هدف لقياس مستوى الولاء بمجلس الشورى السعودي، في حين دراستنا هدفت لتحديد مستوى الولاء لدى العاملين.

أما من ناحية المنهج و العينة فأغلب الدراسات اعتمدت على العينة العشوائية و النهج الوصفي التحليلي ومنهج قياس الاتجاهات ليكارت.

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة إلى أن هذه الدراسات أفادتنا كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الناحية الميدانية من حيث اختيار المنهج المناسب، تعريف بعض المصطلحات ، استخدام الأساليب الإحصائية وفي بناء الاستمارة.

### خلاصة:

إن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح ، و أيضا يزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أنها تزيل اللبس والغموض الذي كان يسود موضوع الدراسة.

## النظريات المفسرة للدراسة

### تمهيد.

/ المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).

ثانيا/ مدرسة العلاقات الإنسانية.

/ نظرية الحاجات والدوافع.

/ نظرية العاملين.

/ النظرية المعدلة ليكارت.

/ مدرسة الإدارة بالأهداف.

/ المدرسة الموقفية .

.

### تمهيد:

أي دراسة مهما كانت أو حتى بحث بسيط يستدعي الاستناد إلى خلفية نظرية حتى نتمكن من الإلمام بالموضوع و تقديم رؤية واضحة له، إذ لا توجد نظرية موحدة و واحدة لتفسير متغيرات الموضوع وهذا راجع لتعدد النظريات و اختلافها ، لهذا قمنا بالاعتماد على عدة نظريات مرتبطة بموضوع الاتصال والولاء كالمدرسة الكلاسيكية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظرية الحاجات و الدوافع ، نظرية العاملين و النظرية الموقفية، النظرية المعدلة ليكارت، و أخيرا نظرية الإدارة بالأهداف، و كلها ترمي إلى تفسير دور الاتصال في تحقيق الولاء من زوايا مختلفة.

### النظريات المفسرة للدراسة.

توجد نظريات متعددة ومدارس حاولت فهم وتفسير دراسة الاتصال والولاء من زوايا مختلفة، ومن أهم هذه المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري نذكر ما يلي:

#### أولاً/ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تتلخص نظرة رواد التنظيم الكلاسيكيين إلى عملية الاتصال في زاوية الهيكل التنظيمي الرأسي، القائم على التركيز في عملية العمل، السلطة المركزية، والرقابة الصارمة، والإشراف الضيق، على هذا الأساس ينظر إلى عملية الاتصال بأنها رسمية، رأسية تتفرد بتنفيذها ووضع قنواتها الإدارية العليا، من سماتها أنها جافة، قانونية فقط، علمية قائمة على التقسيم الإداري وموجهة لأداء الأعمال فقط والتنسيق بين الوظائف والإدارة والمروسين<sup>(1)</sup>، وتحتوي هذه المدرسة على الاتجاهات الفكرية الآتية: 1- البيروقراطية، 2- الإدارة العلمية، 3- التقسيمات الإدارية.

**1\_ النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر) mex weber \*** : بالرغم من أنها ساهمت في بناء إحدى الأسس التي يقوم عليها الاتصال إلا وهي الهيكل التنظيمي، وركزت هذه النظرية على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، ويحصل على أجور أعلى، كما أنه يتحمل المسؤولية مما يدفعه ويحفزه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تحدد سلوك الفرد في العمل على الوظيفة فقط لا غير.<sup>(2)</sup>

وعيب هذه النظرية أنها تركز على الاتصالات الرسمية وأهملت غير الرسمية، وكذلك تعتمد على القواعد والإجراءات الصارمة التي تقضي على روح المبادرة والابتكار والسمو الشخصي، تؤدي هذه الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تجره مما يزيد الأداء صعوبة، وأيضاً من ضمن العيوب عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات ، تهتم هذه

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، 2009 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ،ط1، 2009 ، ص 83 - 84.

\* ماكس فيبر: ولد سنة 1864 و توفي 1920 بألمانيا، كان موسوعي المعرفة، و شملت كتاباته ميادين الاقتصاد و الحقوق و الفلسفة و التاريخ المقارن بالإضافة إلى علم الاجتماع صاحب نظرية السلطة التي تعد من أهم دراساته فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية و الإدارية.  
(2) مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط2، 2002، ص 152 ، 153.

النظرية بقنوات الاتصال الرسمية والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف والتوثيق عمل المنظمة. كما تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل أفرادها فيما بينهم مما يصعب التواجد في جماعة والعمل بروح الفريق.

**2\_ نظرية الإدارة العلمية:فردريك تايلور Fredrik Taylor\***: فقد اهتم بالسلوك الإنساني بأسلوب علمي، واعتبره سلسلة من الأنشطة المادية المنتظمة وما يهم من صفات العامل هي الطاقة والحد الأقصى الذي يبذله والوقت الذي يستغرقه الإنسان في قيامه بعمله من أجل زيادة الإنتاج والربح، وأهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل واعتبره آلة تؤدي العمل دون نقاش،<sup>(1)</sup> و بالتالي فإن عنصر الاتصال لنقاش كان مغيبا، إذ أن النظرية اعتبرت الاتصالات وسيلة لتسهيل عملية الإدارة و الرقابة على العمال و زيادة الإنتاجية ، وأن الاتصالات تكون رسمية ومنظمة فالمعلومات تنتقل من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر،<sup>(2)</sup> وما يعاب على هذه النظرية أنها ركزت على الحافز المادي واعتبرته الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأهملت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، فالاتصالات حسب النظرية تأخذ شكل ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرارات).

**3\_نظرية التقسيمات الإدارية هنري فايول Henri Fayol\***: فقد اهتم بالعاملين داخل التنظيم، وإصدار الأوامر، الرقابة، التوجيه، والتنسيق.<sup>(3)</sup>

(1) بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي نختار، عنابة ص117.

\* تايلور:ولد في فيلادلفيا سنة1856 وتوفي سنة1915 من عائلة غنية في الولايات المتحدة الأمريكية، أصله أسترالي، كاننديه مشاكل صحية في العيون حالت دون تمكنه من الدراسات العليا.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص78.

(3) علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة – الأصول والأساليب العلمية، درا المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص125.

\*فايول:ولد في فرنسا عام 1841 من أسرة برجوازية، و صار مهندس مناجم و عمره 19 سنة،حيث عين في إحدى شركات المناجم عام1860 و في عام1888 وصل إلى منصب مدير عام، في 1900 ألقى مؤتمر دولي لرجال المناجم و المعادن يتعلق بمبادئ الادارة (الوظيفة الإدارية)

وقد حدد مجموعة من الصفات التي تميز المدير، لكنها أغفلت عنصر الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة وإصدار الأوامر مباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط والمهام،<sup>(1)</sup> فالعلاقات هنا داخل المؤسسة تكون بين المراكز والاتصال بين المراكز أيضا وليس بين موظفيها، مما يجعل المؤسسة تقتصر للاتصال الفعال داخلها، وينعدم التفاهم والتفاعل، وشعور العاملين بعدم الاحترام والانتماء فيقل ولاءهم في العمل داخل المؤسسة.

### ثانيا / - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تنسب هذه النظرية إلى صاحبها إلتون مايو\*، كانت اهتماماته الأولى حول موضوع تكرار المهام وأثرها على الإنسان، حيث قام بدراسة حول التعب، وعلم النفس الطبي كما أجرى في عدة دراسات عن الإنسان في العمل وقد نفذ مع زملائه سلسلة أبحاث منها دراسات هاوثورن كان هدفها تأثير المتغيرات المادية على الإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، بعد البحث الذي قام به استنتج أنه توجد عوامل أخرى تؤثر في زيادة الإنتاجية، فشرع إبتداء من سنة 1927 واستمرت لمدة 6 سنوات، ومن خلال هذه الفكرة حاول بعدة تجارب لمعرفة أسباب زيادة الإنتاج فاعتمد على المنهج التجريبي (ضابطة ومتغيرة) فتوصل إلى عاملين أساسيين هما: العامل الأول هو مناخ العمل الجماعي أو العلاقات داخل الجماعات التجريبية إذ يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحلة بين بعضهم يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، والعامل الثاني هو الإستشراق المشترك فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار يقدمون ولاء لمؤسستهم.

توصل أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج ، يجب معاملة العنصر البشري بالحسنى لترتفع معنوياتهم فيقدم أكبر طاقة ممكنة وإخلاص للمؤسسة، كذلك استخدام الحوافز المعنوية لتحقيق الرضا والإنتاجية، كما توصل إلى أن القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل، وأن المناخ السائد بين أعضاء الجماعة يؤثر على الإنتاج لأن زيادة

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013، ص55.  
\* إلتون مايو: ولد سنة 1880 - 1949 في أستراليا، جينرال إلكتروك بشيكاغو بالولايات المتحدة أمريكية، هو استقر بها سنة 1922 حين أصبح أستاذا في علم النفس الصناعي في ريرتن فيلاديلفيا ثم هارفارد، وقد أسهم في وضع مفهوم علمي إجتماعي في الجهد الجماعي.

الإنتاج مرتبطة أساساً بنوعية العلاقة بين العمال،<sup>(1)</sup> كما توصل إلى أن روح الجماعة والعلاقات العاطفية التي تنشأ بين أفراد الجماعة تؤثر على إنتاجية العمل، وبالتالي يقول أن وضعية الإنسان في العمل وضعية معقدة، يجب أن يحيا حياة اجتماعية إنسانية كي تكون هناك تفاعلات في العمل، وبالتالي تحقيق الإنتاج والإنتاجية<sup>(2)</sup>، ومن خلال المؤشرات الثلاثة الديمقراطية والمشاركة والعلاقات تكون عملية الإتصال بين الإدارة والعاملين.

### أهم مبادئ العلاقات الإنسانية:

- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.
  - من سماته التعاون وليس التنافس.
  - زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين وبالحوافز المعنوية.
  - تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض بعض السلطة للعاملين.
- الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش المأوى واللباس، لذا أصبحت الإدارة معنية بالعلوم السلوكية الهادفة إلى تفسير السلوك الإنساني. ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يولد لهم شعور بأهميتهم ويحسوا بانتمائهم وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات بإخلاص وولاء كبير، لكن خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه يقول **فيدلر fiedler**: أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة فإن مؤسساتهم أكثر نجاحاً من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه مسافة فإن مؤسساتهم أكثر نجاحاً من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه،

<sup>(1)</sup> عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة - من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة -، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2013، ص54.

<sup>(2)</sup> محمود أمين زويل: الفكر الإداري في التطبيق العلمي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2011، ص30.

أما مالكولم ماكناير **malcolm macnair** معبرا عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التهاون والإهمال في أداء المهمات.<sup>(1)</sup>

بالرغم من أن مايو اهتم بالسلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية داخل العمل إلا أنه أهم الجوانب الفنية للعمل، اهتم بالتنظيم غير الرسمي، وأهم التنظيم الرسمي بالرغم من أهميته داخل المنشأة وإهمالا أيضا للجوانب المحيطة بالمؤسسة، نظر لجماعات العمل على أنها متماثلة ومتحدة على أخرى داخل التنظيم. لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على سلوك الفرد في العمل كأحد مظاهر سلوك الفرد في المجتمع كله، فالفرد يكون سلوكه متعاوناً في العمل إذا كان مستريحاً في كل نشاطه الاجتماعي، واعتبارها للعامل الاجتماعي العاطفي والمعنوي أساس حفز الفرد لزيادة إنتاجيته وولائه.

ومنه نستنتج أنه كلما ساهم العاملين في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى الاتصال.

### ثالثاً/ نظريات الحاجات والدوافع:

اشتهر "إبراهيم ماسلو **ibrahim maslou**"\*: بنظرية هرمية الحاجات التي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية، تبدأ بالحاجات الأساسية الفسيولوجية مثل الطعام، والماء، وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها، وتخصص "ماسلو" في دراسة سلوك الإنسان واهتموا بالدافعية عند الإنسان، فنشر كتاب سنة 1954 بعنوان الدافعية والشخصية، وقد نال المرجع شهرة كبيرة، ركز فيه على حاجات الإنسان في العمل لأنه يعد من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز على تحليل الحاجات بغرض التوصل إلى فهم الهدف الذي يبحث عنه الإنسان من وراء عمله، فتساءل: ما هي رغبات الإنسان ودوافعه في العمل؟. ومنه وجد أن الفرصة في التنظيم لتحقيق الذات، وأن العمل مكان لتحقيق الذات وإثبات الوجود الشخصي والتعامل مع الآخرين والتفاعل معهم في العمل، ومن أهم الحاجات عند الإنسان في أماكن العمل تتكون في قاعدتها، بمعنى أن الإنسان لا يشعر بالأمن إلا إذا أشبع حاجة بيولوجية،

(1) محمود أمين زويل: المرجع نفسه، ص33.

\* ماسلو : ولد عام1908 في بروكلين، نيويورك، توفي عام1970 عالم نفس أمريكي،بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت ضغط والديه و لكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنسن حصل على بكالوريوس في الآداب، وحصل على الماجستير في الآداب ودكتوراه الفلسفة و هو أحد مؤسسي معهد ايسالن في كاليفورنيا من أبرز مؤلفاته: الدافعية و الشخصية1954 .

عندما يتكلم عن هرم الحاجات نظريته الأساسية أن هذه الحاجات مرتبطة ببعضها البعض وكذلك متدرجة ومتسلسلة. فيعتقد أن حاجة تحقيق الذات مستمرة، أي لا يستطيع الإنسان أن يتوقف عن البحث لتحقيق الذات، كما حقق نجاح معين يبحث عن تحقيق نجاحات أخرى<sup>(1)</sup>.

ركزت الانتباه ضمناً إلى ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية احتياجات العاملين لتحقيق الرضا، الوظيفي وزيادة ولاء العاملين، وإن حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية أو حاجات الطموح والاحترام والتقدير قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإدارة والمنظمة خاصة عندما يكون الفرد مؤهلاً لنيل ما يستحقه من قبل العديد من الباحثين على أن الحاجات الإنسانية التي وردت في إطار نظرية "ماسلو" لا يمكن إشباعها بالكامل، وإنما يمكن إشباعها بدرجة كافية ومرضية.

لا يوجد من انتقد "ماسلو" عن هرم الحاجات لأن هذه الحاجات متغيرة عند جميع الأفراد، لأن إحساس الأفراد يختلف، فالإنسان الذي يحتاج إلى حاجة المن تكون حاجات أخرى عند إنسان آخر، فقد عبر "ماسلو" عن فكرة الإنسان توجد له طموحات ورغبات يريد تحقيقها، يبحث الإنسان باستمرار عن حاجات الأمن لأنه يخاف من كل شيء.

### رابعاً/ نظرية العاملين:

تركز هذه النظرية على العوامل المؤثرة في أماكن العمل أي عوامل خلق الرضا والإشباع في أماكن العمل، فقد اهتم بدراسة الدافعية عن الإنسان، وفكرته الأساسية أن العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الإشباع وخلق الدافعية ليست تلك الدوافع التي تؤدي إلى عدم الرضا أو اللإشباع في أماكن العمل، وعليه انطلاقاً من هذه الملاحظة باءت هذه النظرية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها صاحب النظرية "فريدريك هارزبورغ"\* توصل إلى أن عوامل الإشباع في أماكن العمل هي العوامل المسؤولة عن خلق الدافعية عند الإنسان في العمل تمثلت في تحقيق الذات، والاعتراف والاحترام والتقدير من طرف الرؤساء، كذلك إمكانية الترقية، للتقدم في العمل وإبدال الجهد الأكبر وتحقيق الولاء للمؤسسة، أما بالنسبة لعوامل عدم الرضا

(1) صلاح عبد الباقي النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص69.

\* هارزبورغ : ولد عام 1923 كان أستاذاً في علم النفس العيادي اشتغل أستاذاً بالمناجمت في أوثابا بالولايات المتحدة الأمريكية ، إهتم بدراسة الدافعية عند الإنسان في أماكن العمل و قد نشر كتاب بعنوان: العمل و طبيعة الإنسان.

والإشباع في العمل فهي من خلال السياسة المتجهة اتجاه المستخدمين أي سياسة المؤسسة ونظام التسيير كذلك سياسة نظام الرقابة والإشراف في أماكن العمل مما يؤدي بالعامل إلى الضجر والملل بسبب الخوف والرقابة الصارمة،<sup>(1)</sup> وأيضا العلاقات السائدة بين الأفراد بعدم وجود اتصال فعال ومتفاعل بينهم سبب في قلة الإنتاجية وحب العمل الثقافي فيه والإخلاص، والأجور إذا لم تكن تحفيزات مادية ومعنوية لن تجد الدافعية المطلوبة للعمل.

ومن هنا نستنتج أنه من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية لا بد من سياسة منتهجة تخدم مصلحة العاملين لتحقيق الرضا والإشباع ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

### خامسا/ النظرية المعدلة ليكارت:

تطلق هذه النظرية أساسا من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعاليته، وتتمثل فرضيته في انخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساسا إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على الأسس التي تقوم وهي: القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي.

وتوصل ليكارت من خلال الدراسات التي قام بها مع زملائه إلى تحديد الإطار النظري العام لنظريته هي أن المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في الموقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون فيها على الشعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية والعكس فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية<sup>(2)</sup>.

من هذا نستنتج أن دافعية الفرد للعمل واستجابته لأهداف المنظمة على الحالة النفسية التي يشعر بها، هذه الخيرة مرتبطة بنوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد التي يتم في طريق الاتصال.

(1) طارق طه : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2007 ، ص312 .  
(2) تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1975 ، 196 197 .

هذه النظرية ركزت على فكرة أساسية وهي أهمية جماعات العمل، وأثرها في السلوك التنظيمي، ومنه تفاعلات الأفراد ما هي إلا عبارة عن مواقف جماعية تكون نتائجها حسب قوة أو ضعف علاقة الفرد بالجماعة، وهنا يظهر عنصر التنظيم كعامل مساعد على اندماج الفرد بالجماعة.

ويلاحظ أيضا الحصول على النتائج القصوى يتم خلال الربط الجيد بين الجماعات من خلال ما يسمى بجماعات الوصل بين المستويات التنظيمية على مستوى الهيكل التنظيمي.

سادسا/ مدرسة الإدارة بالأهداف: بيتر دراكر P.Drucker\*:

ترى هذه النظرية أنه من الضروري توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ونظرا إلى الأنشطة والعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة باعتبارها وسيلة لتحقيق الهدف الإدارية التي تقوم على مبدأ الاشتراك أو مشاركة المرؤوسين ليس فقط بوضع الأهداف وإنما بإبداء آرائهم حول القرارات الإدارية حتى يشعروهم ذلك بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة<sup>(1)</sup>، وبذلك يحاولون تقديم خدمات جيدة ومرحة للشركة بإخلاص وإتقان كبير في العمل، وبالتالي تكون علاقة اتصال دائم بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التخطيط المشترك بينهم وتطبيق المهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهدافهم.

سابعا/ المدرسة الموقفية:

هذه النظرية حاولت فهم العلاقة القائمة بين التنظيم وبيئة المحيط، وأن التنظيم يتأثر بمحيطه الذي يتواجد فيه، وبالتالي ملاحظة عدة عوامل ترتبط بالمحيط وتؤثر في التنظيم وهو ما سعت إليه النظرية الموقفية فهي ترى أن التنظيم نظام مفتوح وليس مغلقا بمعنى لا يتأثر بما يجري حوله أو بمحيطه، أي يفترض أنه نظرا لاختلاف المواقف والمشكلات لا توجد طريقة واحدة في العمل أو حل المشكلات كل موقف عنده الحل المناسب له، لا بد من توافق القدرات، المهارات، والخبرات حتى نلخص الموقف الذي يواجهنا

\* بيتر دراكي : ولد عام 1909 و توفي سنة 2005 نمساوي- أميركي ، بدأ حياته المهنية في فرانكفورت ، يعد أبا للإدارة الحديثة ، كان يحب العمل بشكل إنفرادي خارج الثقافة الدارجة عن الإدارة ،حيث قال : أنا أعمل بشكل أفضل عندما أكون خارج السرب لذلك أنا فعال ، كتب 39 كتابا و من مؤلفاته : نهاية الرجل الإقتصادي 1939 ، مفهوم الشركة 1940 ، ممارسة الإدارة 1954 .  
(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص126.

وهذا لا يتحقق إلا إذا توفر نظام فعال للاتصالات<sup>(1)</sup>.

بالرغم من إن هذه النظرية دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشآت، لكنها أهملت أنه من الممكن أن يكون هناك تعدد كفي الأساليب الإدارية والذي شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل ولن يكون اتصال فعال ومتفاعل بين العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية والإنتاجية، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتغير والتكيف حسب متطلبات البيئة، والضغط الممارسة عليها.

إلا أن هذه النظرية تؤكد على عدم وجود طريقة مثلى للتنظيم، كذلك تشرح هذه النظرية العلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتركز على موقف وبيئة الاتصال غير الرسمي إذن الموقفية تؤكد على حل المشكلات داخل العمل من أجل التفاعل والاندماج فيما بين العاملين وبذلك يبذلون الجهود من أجل تحسين الإنتاج ويقدمون ولاء أكبر للمؤسسة.

وبذلك يقيم الاتصال حسب هذه النظرية على حساب طبيعة النظام السائد في المؤسسة، والثقافة التنظيمية، وما يتلاءم من نشاطها.

<sup>(1)</sup> بشير العلق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص89.

### خلاصة :

وهكذا نستنتج من مجموع هذه النظريات قد وجهت لها عديد الانتقادات من حيث أنها تؤكد البعض منها على الاتصال الرسمي وتطبيق القوانين و لا مجال للاتصال غير الرسمي إذ يقلل من ولاء العمال، في حين نجد البعض يؤكد على الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة و إضفاء العلاقات الطيبة كمدرسة العلاقات الإنسانية و تقديم الحاجات و الدوافع كي يتكون شعور الانتماء و الروح المعنوية.

## ماهية الاتصال التنظيمي

### تمهيد.

/ خصائص الاتصال التنظيمي.

ثانيا/ أهداف الاتصال التنظيمي.

/ أهمية الاتصال التنظيمي.

/ أنواع الاتصال التنظيمي.

/ طرق الاتصال التنظيمي.

/ شبكات الاتصال التنظيمي.

/ الاتصال التنظيمي.

.

## تمهيد:

لا يمكن أن يكون هناك أي عمل دون اتصال، ولا يمكن أن نتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف دون اتصال، فالحديث، والخطابة، والاستماع، وإلقاء التعليمات، والمناقشات، والقراءة، والاجتماعيات، واللجان، والتقارير هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات من طرف لآخر، والواقع أن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، فحاجة الإنسان إليه لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والمأوى وان الاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية مما يستلزم إجراء الاتصالات مع الأفراد في جميع المستويات، وضمان نظم الاتصال الجيدة والفعالة التي تتلاءم مع احتياجات المنظمة، وتضمن حسن الإرسال في نقل المعلومات وحسن الفهم في الاستقبال، ومن أجل كل هذا يمكن أن نتناول في هذا الفصل موضوع الاتصال التنظيمي خصائصه، الأهمية والأهداف، كذلك طرق وشبكات الاتصال التنظيمي. كما تطرقنا إلى معوقات الاتصال التنظيمي.

أولا / خصائص الاتصال التنظيمي:

- الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيه تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس.
- الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.
- الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال.
- الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها.
- لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان غير مقصود كزلة اللسان، أو خطأ في تحيز الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي.
- الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن و مستويات مختلفة<sup>(1)</sup>.
- يشير كل من ويلي ووايت (1985) wayt & Wily: بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود معلومات نفسها<sup>(2)</sup>.

(1) جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل النظرية - القضايا -، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2013، ص ص 17-18.

(2) جمال الدين عويسات: السلوك التنظيم والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 50.

كما يرى صلاح الشنواتي أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابي<sup>(1)</sup>.

### ثانيا / أهداف الاتصال التنظيمي:

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات.
- توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية التنظيمية (التضامن في محتوى العمل).
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة (ديناميكية المؤسسة).
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات.
- إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة.
- متابعة ومراقبة سير العمل.
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر<sup>(2)</sup>.
- الهدف الأساسي لعملية الاتصال داخل المنظمة هو الإقناع.
- كذلك ربط المديرية بالدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول وتدفق المعلومات.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية<sup>(3)</sup>.

(1) إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -الأهداف-،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999 ص 161 .

(2) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص16.

(3) ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2010، ص41.

- حسب روقوبي (1988) هدف الإتصال التنظيمي ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة، فكل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثالثا/ أهمية الإتصال التنظيمي ووظائفه:

#### 1- أهمية الإتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.

- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.

- حركية الجماعة والدافعية.

- التغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

-المساهمة في خلق وعي جماعي ومتوافق.

- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.

- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.

- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الإتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهات وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.

- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.

(1) فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003، ص32.

(2) ناصر قاسمي: مرجع سابق ذكره، ص15.

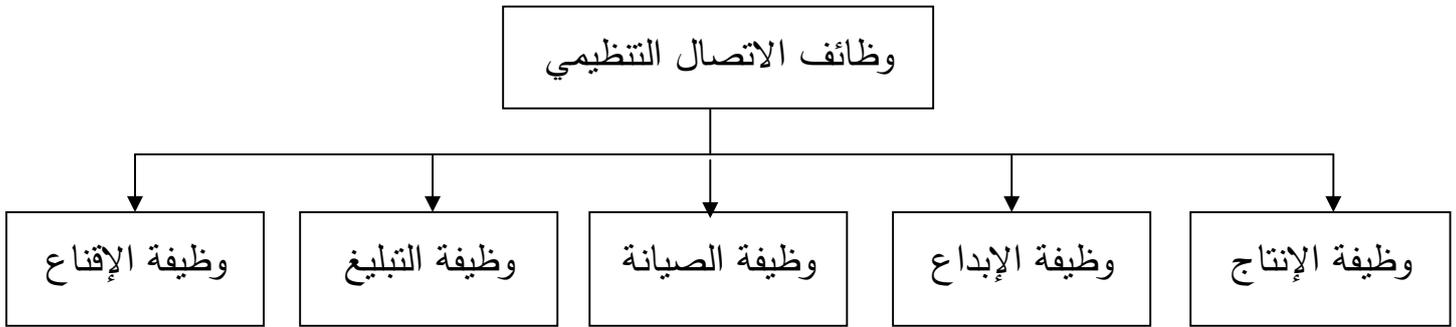
- مساعدة العاملين في المؤسسة على التكيف<sup>(1)</sup>.

-الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

- نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

## 2- وظائف الاتصال التنظيمي:

الشكل رقم (1) : وظائف الاتصال التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها كما يلي:

- **وظيفة الإنتاج:** مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها، حيث يرى " كيث ديفير" الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال التوجهات المرتبطة بالعمل (التغيب).

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2002، ص154.

(2) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007، ص204.

- **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

\* تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات<sup>(1)</sup>.

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

- **وظيفة الصيانة:** حفظ الذات وما يتعلق بها، المحافظة من مشاعر وأحاسيس، تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.

- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

- **وظيفة التبليغ:** بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ- تنفيذ- شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.

- **وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع والاقتناع أوسع لترك انطباع أحسن<sup>(2)</sup>.

(1) الطاهر خلف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص57.

(2) ميلود طيبش: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009-2010، ص66.

## رابعاً/ أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك، فالإتصال نوعان هما، إتصال رسمي - إتصال غير رسمي<sup>(1)</sup>.

### 1- الإتصال الرسمي:

يقصد به كافة صور الإتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات<sup>(2)</sup>.

### وتتقسم بدورها إلى:

أ- **الإتصال النازل:** ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليقات والتوجيهات من الرؤساء والمدراء إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، ويقسم "كاتزوكامن" العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الإتصال إلى:

- **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم.

- **الإيديولوجية:** وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.

- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على السياسات المؤسسة.

**الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل<sup>(3)</sup>.

(1) ميلود طبيش: مرجع نفسه، ص 58 .

(2) بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 47.

(3) : الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ط1 2004 34.

ب- **الاتصال الصاعد:** وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

- تقارير عن الآراء وظروف العمل.

- رفع الشكاوي.

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.<sup>(1)</sup>

ج- **الاتصال الأفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في:

- عمليات التنسيق داخل الإدارة: يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجيهات.

- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة.

- استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الإتصال الصاعد خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة<sup>(2)</sup>.

- الاتصال الأفقي هو حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي حيث يساهم الاتصال الأفقي في: تغيير المبادرات والتحسينات.

(1) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط ٤، 2007، ص 207.

(2) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1999، ص 224.

- وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية<sup>(1)</sup>.

## 2- الإتصال غير الرسمي:

هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تتساقط المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد قنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى<sup>(2)</sup>.

تعريف Anni BARTOLI العلاقات ما بين شخصية وتبادل المعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال تتمثل في:

- اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع وهذا خارج الإطار الرسمي.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن)<sup>(3)</sup>.

- لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، ذلك أمر طبيعي وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذا يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة و التماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية.

لكن إذا كانت العلاقات ظاهرة إيجابية، فإن هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكاليات جديدة

(1) بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري في العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص100.

(2) بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص182.

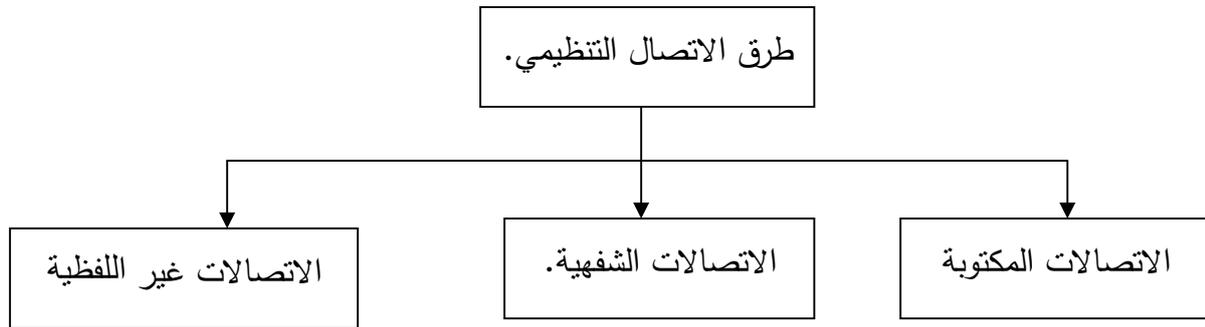
(3) بوقلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص38.

في نظام العلاقات في المؤسسة، في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يجدد العلاقات والاتصالات وظيفياً تنظيم خفي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بتسيير العمل في المؤسسة، ويمر الإتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية أو سرية، تنشأ انطلاقاً من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة، ويتم الإتصال هنا بشكل مباشر وجهاً لوجه<sup>2</sup>

وراء أبواب موصدة وبدون أن يترك آثاراً، أو سجلات رسمية تدل عليه، ضمن علاقات تبقى غير منظورة، أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية، فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي، وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي<sup>(1)</sup>.

#### خامساً/ طرق الإتصال التنظيمي:

#### الشكل رقم (2): طرق الإتصال التنظيمي.



#### المصدر: من إعداد الباحثان.

يتم الإتصال في جميع أقسام النشاط الإداري ، وذلك عند تقرير أو ضياع السياسة العامة، ووضع خطة، وعند إصدار التوجيهات والتعليمات، وحيث اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية

(1) مصطفى حجازي و عبد الرحمن البريدي: الإتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع،

بيروت، ط1، 1997، ص ص 127، 128 .

الاختلافات وإبداء النصيحة الفنية والاستشارية فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة منها:

### 1- الاتصالات المكتوبة:

يشمل الاتصال الكتابي وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها، والمستوى الثقافي والبيئية، وكذلك القدرة المالية للمنظمة<sup>(1)</sup>. ويساعد في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، ويعاون في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت، والذي قد يتعذر تحقيقه في حالة الاتصال الشفهي<sup>(2)</sup>.

والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات، بمعنى أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم كتابة.
- النشرات العامة: وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري.
- الخطابات الإدارية الخاصة: وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.
- تقارير مرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، وهي أهم وسائل الإتصال الكتابي وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية<sup>(3)</sup>.

### 2- الاتصالات الشفهية:

هي الاتصالات التي تتم عن طريق الكلمات المنطوقة التي يتلفظ بها المرسل ويسمعا المستقبل<sup>(4)</sup>.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص160.

(2) محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص275.

(3) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص236.

(4) - ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، 2007 ، ص377.

إن أي منظمة سوف تستخدم الاتصالات الكتابية، وكذلك الشفهية: الإتصال المباشر وجها لوجه، الهاتف، نقاش الجماعة، المؤتمرات، المقابلات، الاجتماعات، الإصغاء وغيرها، وغالبا ما يبذل الفرد وقتا في الاتصالات الشفهية أكثر من أي نشاط آخر، وجزء كبير الاتصالات الشفهية في المنظمات يتمثل في الاتصالات غير الرسمية وجها لوجه- الحديث غير الرسمي، والإصغاء للاتصالات الشفهية أيضا بعض المزايا والايجابيات ومن أهمها:

- يتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.
- يمكن أن تكون ذا تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الإتصال غير اللفظي، مثل: الصوت، تعابير الوجه، حركات العينين وغيرها تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- تتيح للمرسل التعرف فورا على رد فعل/ استجابة المستقبل على الرسالة.
- الإتصال الشفهي أفضل من الإتصال الكتابي في حال تطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل.
- الإتصال الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أميا لا يقرأ ولا يكتب.
- الإتصال الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية<sup>(1)</sup>.

### 3- الاتصالات غير اللفظية:

هي التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، وإنما لغة غير لفظية مثل: الإشارة، وتعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا، فلامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد تعطي انطباعات ومؤشرات مختلفة حسب مغزاها، فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جديد الأمر<sup>(2)</sup>، كما أشار جرينبرج وبارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في

(1) حسين حريم: مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، 2009 22 23.  
(2) : الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2006

الاتصال، فقد يوحي المديرين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعلهم ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رأيهم<sup>(1)</sup>.

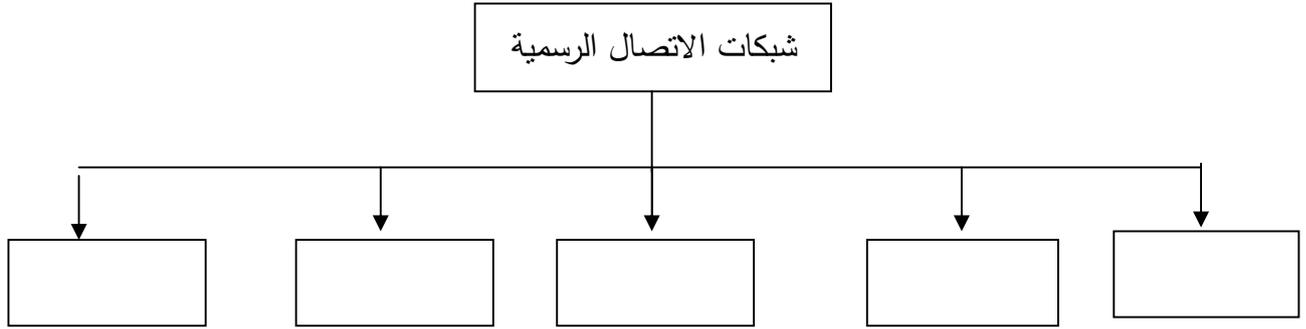
### سادسا/ شبكات الاتصال التنظيمي:

تقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى قسمين: رسمية وغير رسمية.

#### 1: شبكات الاتصال الرسمية: FORMAL COMMUNICATION NETWORKS.

تتكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات، ويوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي:

والشكل رقم (3): شبكات الاتصال الرسمية.



المصدر: من إعداد الباحثان.

أ- **نمط الدائرة:** وهنا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين، ويوجد هذا النوع في اللجان\*.

<sup>(1)</sup> شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص169.

\* اللجان committees: مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم أو انتخابهم لبحث أو إصدار قرارات وتوصيات في الموضوعات التي تقدم لها عن طريق مجلس الإدارة.

ب- **نمط السلسلة:** يمكن الفرد من الاتصال بجاريه، إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب القيام بإجراء اللازم و يمتاز هذا النمط بالبطء الشديد<sup>(1)</sup>.

ج- **نمط العنقود:** يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

د- **نمط العجلة:** يكون ضمن هذا النمط شخص محوري وفي الغالب يكون المدير هو المصدر الرئيسي للاتصال، ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

هـ - **نمط النجمة:** يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، ولذا هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة<sup>(2)</sup>.

## 2: شبكات الاتصال غير الرسمية:

تعتبر أسرع من شبكات الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات، توجد عدة عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهي :

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنح حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

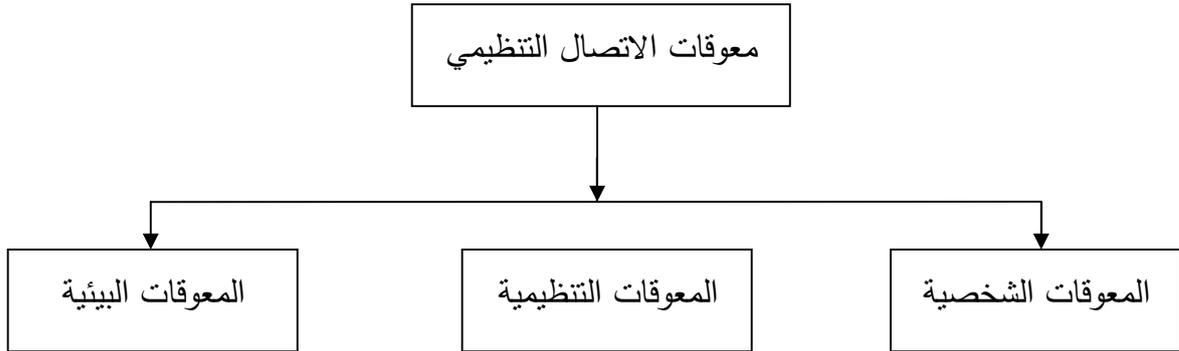
(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص236.

(2) محمود سلمان العميان : 244 .

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد والعاملين<sup>(1)</sup>.

سابعاً/ معوقات الاتصال التنظيمي:

الشكل رقم (4): معوقات الاتصال التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان.

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل إلى تشويش المعلومات، هناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

### 1- المعوقات الشخصية:

وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفترات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص255.

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء<sup>(1)</sup>.

ب- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع لما يناسبه مع معتقداته وأفكاره وآرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ج- **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم<sup>(2)</sup>.

د- **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات، تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق الأهداف.

- سوء العلاقة بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تتناسب بسلاسة<sup>(3)</sup>.

## 2- المعوقات التنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي، للمنشأة وأهم هذه المعوقات نجد:

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جميع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها، بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

(1) محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص307.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق ذكره، ص252.

(3) رويم فايزة ومهيري بلخير: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة قاصدي مرياح، ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص56.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل<sup>(1)</sup>.

### 3- المعوقات البيئية:

تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها أهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- **اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائق في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تعتبرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يسترجعها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

ب- **تشتت الجغرافي:** إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

(1) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - ، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص242.

(2) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم- ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص229.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحديد الأبعاد التي تناولت الدراسة، وإبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة كونه العنصر الأساسي والأكثر أهمية في أي منظمة، ولهذا يجب على القائمين بتسيير المؤسسات من أجل النمو والنجاح أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم لضمان السير الإيجابي لعمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة وبذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الرابع

### أساسيات في الولاء التنظيمي

تمهيد.

/ طبيعة الولاء التنظيمي.

ثانيا/ خصائص الولاء التنظيمي و مقوماته.

/ مراحل الولاء التنظيمي.

/ أبعاد الولاء التنظيمي.

/ العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

/ آثار الولاء التنظيمي.

/ النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها. فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع أو المنظمة التي ينتمي إليها، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى طبيعة الولاء، خصائص الولاء وأهم مقوماته، أهمية الولاء، مراحل الولاء، أبعاد الولاء، العوامل المؤثرة في الولاء، آثار الولاء، وختمنا فصلنا هذا بأهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

أولا / طبيعة الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظّمته قد مرت (منذ قيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات، فهناك الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، ودراسات ماسلو، وهرزبرغ وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجيهه نحو عمله كما تم تناول دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من قبل باحثين عديدين هذا ويرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء ما كان يخص الفرد أو منظّمته أو المجتمع كافة<sup>(1)</sup>.

فالولاء التنظيمي يمكن أن يعزى إلى كونه يرتبط أو يؤثر في العديد من الظواهر السلوكية سواء التي كانت تخص الفرد أو المنظمة أو المجتمع بأسره، والولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا محسوبا وهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

والولاء التنظيمي ليس عاملا أو نظاما بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، فالصفات الشخصية (كالجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والحاجة للإنجاز)، والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء)، والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة)

وبالنظر لكون (الفرد والمنظمة) يعيشان وسط بيئة متحركة فإن الحركة كنتيجة حتمية تنتقل لولاء العاملين ولكن بدرجات سلبا أو إيجابا عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال - زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011، ص131.

(2) سالم رشيد عزيمة، كريم نياي أحمد وآخرون: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، م الفتح، ع 31، 2008، ص4.

### ثانياً/ خصائص الولاء التنظيمي ومقوماته:

يتميز الولاء بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الولاء التنظيمي حالة يتعرف عليها من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين.
- الولاء التنظيمي ينتج عن مجموعة العوامل الإنسانية، التنظيمية، والإدارية.
- الولاء التنظيمي لا يمكن أن يصل إلى مستوى الثبات إلى أن درجة التغير التي لا يمكن أن يحصل عليها الولاء تكون أقل من درجة التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى<sup>(1)</sup>.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>(2)</sup>.

أما مقومات الولاء التنظيمي يمكن استنتاجها فيما يلي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمتها وثقافتها.
- توفر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

(1) مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية: 2009، ص10.

(2) محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2009، ص53.

- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً/ أهمية الولاء التنظيمي:

يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية<sup>(2)</sup>.

ولقد أشار العديد من الباحثين من علماء الإدارة إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد والإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي، الغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل<sup>(3)</sup>.

فالولاء التنظيمي يعد مؤشراً هاماً لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول.

كما أن العديد من الدراسات وضحت أن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل: عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعهد إلتافها في بعض الأحيان والسرقة والاضطرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال التذمر من سياسات المنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) سليمان الفارس: أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 27، ع 1، 2011، ص 79.

(2) باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة الجزائر، م الباحث، ع 13، 2013، ص 108.

(3) خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 92.

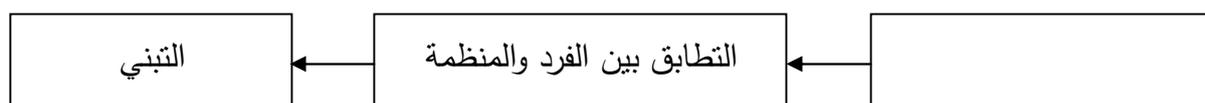
(4) باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة: مرجع سابق، ص 108.

يمكن تلخص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها<sup>(1)</sup>.

### رابعا/ مراحل الولاء التنظيمي:

الشكل رقم ( 5 ) : مراحل الولاء التنظيمي حسب شانون



### المصدر: من إعداد الباحثان

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة من الولاء يمر عبر مراحل مختلفة وهي:

- 1- **مرحلة الادغان والالتزام:** حيث يكون الفرد في البداية مبنيا على الفرد لكي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه
- 2- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل سلطة الآخرين ويتأثروا منهم في

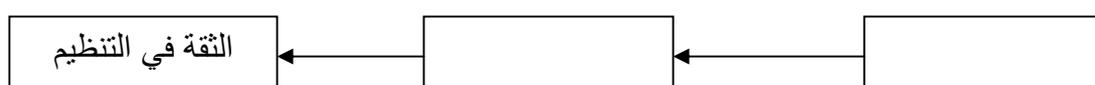
(1) خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص93.

الاستقرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها<sup>(1)</sup>.

**3- مرحلة التبني:** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، وإن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمة شخصية<sup>(2)</sup>.

كما أن هناك من يرى أن مراحل الولاء التنظيمي تنحصر في:

**الشكل رقم (6) : مراحل الولاء التنظيمي حسب مجموعة من العلماء**



**المصدر: من إعداد الباحثان.**

**1- مرحلة التجزئة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه إظهار خبراته ومهاراته في ذاته<sup>(3)</sup>.

**2- مرحلة العمل والبدء به:** تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي حيث تلعب هذه الخبرات كما أشار هول (Hall) دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء العضوية والمهنية<sup>(4)</sup>.

(1) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 1999 ص 113.

(2) خلف سليمان الرواشدة: مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

(3) ندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة- دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 ص 135.

(4) ختام غنام: السيمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2005، ص 41.

3- مرحلة الثقة في التنظيم: أن هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج<sup>(1)</sup>.

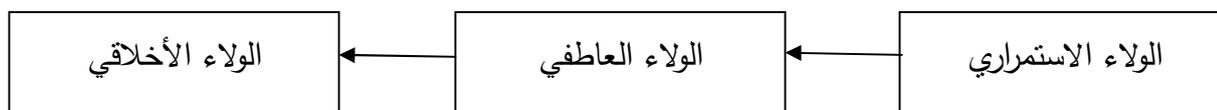
ويشير إيرلي (1999 EARLY) أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد

لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي

بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمنظمة<sup>(2)</sup>.

خامسا/ أبعاد الولاء التنظيمي:

الشكل رقم (7): أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان

يميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أبعاد من الولاء التنظيمي للموظفين في مختلف منظمات

المجتمع كآتي:

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>(2)</sup> Gibson early: « how did do? » « Ver ssus » how did do? « Cultural contests of performance feedback vse. journal of cross- cultural psychology 1999 p.p 594-604

### 1- الولاء الاستمراري: Continunce Loyalty:

ويعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته والتضحية للبقاء فيها لما يترتب على تركه لها من خسارة مادية لصدقاته.

### 2- الولاء العاطفي: Affective Loyalty

ويشير إلى الرغبة القوية لدى الفرد للبقاء في منظمته المنبثقة عن تقبله لأهدافها وقيمها، وهذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلا من عملها على ارتباطهم بها بواسطة الحوافز المادية.

### 3- الولاء الأخلاقي: Normative Loyally

ويشير إلى شعور الموظف أخلاقيا وأديبيا بالاستمرار والبقاء في منظمته وخوفه أن يترك انطبعا سيئا حوله لدى زملائه لو ترك العمل في المنظمة وعليه فإنه يشعر بضرورة البقاء فيها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات<sup>(1)</sup>.

### سادسا/ العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

#### 1- المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة "تلك المكانة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي" وتعرف كذلك بأنها "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين" وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على الشخص تعبيرا عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها<sup>(2)</sup>.

(1) عويضة ابو سنيعة، عبد الجبار البياتي: مستوى ادارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الاردنية في العلوم التربوية م 10، ع 1، 2014، ص 4.

(2) بدر محمد الجريسي: "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2010، ص 85.

فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعة أو منظمة سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية، كلما شعر بأهمية وجوده، وبالتالي ينعكس ايجابيا على حسن أدائه وزيادة قوة ولاءه<sup>(1)</sup>.

### 2- السياسات وحاجات العاملين:

إن تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته و إيجابياته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي<sup>(2)</sup>.

### 3- نظام الحوافز:

للحوافز دورا فاعلا في تعزيز العلاقات فيها بين التنظيم والعاملين فيه، التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدرتها في إشارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات<sup>(3)</sup>.

### 4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، وأن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي يتصف بعدم

(1) باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة: مرجع سبق ذكره ، ص109.

(2) موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص126.

(3) زيد منير عبوي : مرجع سبق ذكره، ص213.

المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف

والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين<sup>(1)</sup>.

### 5- وضوح الأهداف:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء

للتنظيم<sup>(2)</sup>.

### 6- الروح المعنوية:

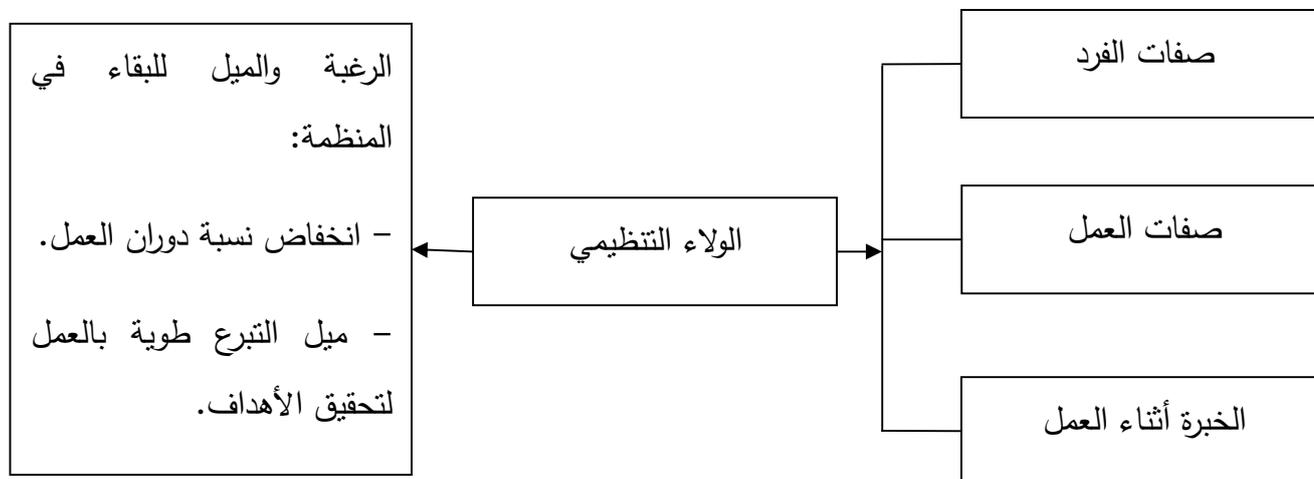
إن المعنويات المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة القصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 67.

(2) زيد منير عوي: مرجع سبق ذكره، ص 212.

(3) موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 133.

الشكل رقم (8) : نموذج Steers للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.



المصدر: خلف سليمان الرواشدة: مرجع سبق ذكره، ص94.

### سابعاً/ آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الإيجابية والسلبية.

#### 1- الآثار الإيجابية:

- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم<sup>(1)</sup>.

- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء

(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص182.

المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية<sup>(1)</sup>.

- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيماناً منهم أن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضاً.

- إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة<sup>(2)</sup>.

### 2- الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله<sup>(3)</sup>.

### ثامنا/ النماذج المفسرة للولاء.

هناك عدة نماذج تناولها العلماء والباحثون لتفسير الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده، وكل وجهة من وجهات النظر هذه لها ما يبرر لها صاحب النموذج، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص231.

(2) مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص50.

(3) محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سبق ذكره، ص49.

1- نموذج إتزيوني: 1961 etzioni:

تعتبر كتابات إتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام وتأخذ ثلاث أشكال هي:

أ\_الاندماج المعنوي:

وهو الاندماج الفعلي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وهو يصدر عن قناعة لدى الفرد بأهداف ومعايير المنظمة، وفي هذا النوع يرى الفرد أن المنظمة تقوم بعمل اجتماعي فمن واجبه مساندة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ب\_الاندماج المبني على حساب المزايا المتبادلة بين الفرد والمنظمة:

وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج\_الاندماج الاغترابي ويعني الشعور بالاغتراب، وهو يمثل علاقة سلبية بين الموظف ومنظمته، فاندماج الفرد مع المنظمة خارج عن إرادته في الغالب وذلك راجع لطبيعة القيود التي تضعها المنظمة على الفرد. (1)

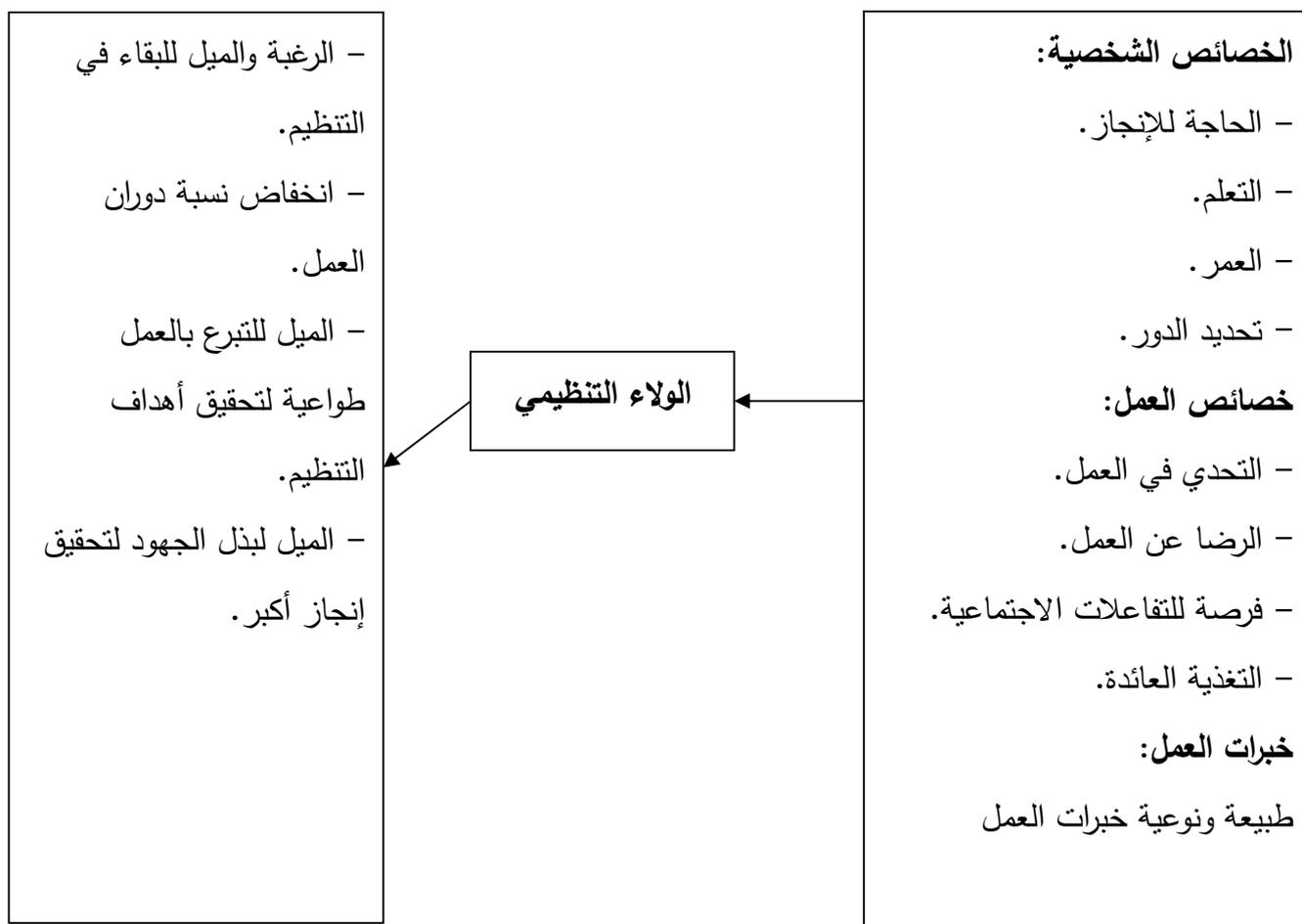
2 - نموذج سيترز 1977 setters:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمال تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين

(1) كريمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عناية، 2010، ص44.

الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم(9) : المدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز:



المصدر: أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية،

مجلة الإداري ، مسقط، م21، ع78 ، 1999 ، ص31 .

(1) أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، مسقط، م21، عدد 78، 1999، ص30.

### 3 - نموذج ستاو وسلانك staw slanik، 1977:

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ- **الولاء الموقفي**: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل 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<sup>(1)</sup>.

ب- **الولاء السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها<sup>(2)</sup>، ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرتهم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقبدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي يترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك<sup>(3)</sup>.

### 4 - نموذج ستيفنز وزملائه Stevens et alm، 1978:

يقسم هذا النموذج الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ- **الاتجاه التبادلي**: وينظر لهذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة.

(1) عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص37.

(2) طلال بن عابد الأحمد: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، م24، ع1، 2004، ص14.

(3) عبد الرحمن هيجان: المرجع السابق، ص39.

وبموجب هذا الاتجاه فإن انتماء الفرد للمنظمة، يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون (Simon) التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية، وتوجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

\* إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعه وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

\* نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

ب- **الاتجاه النفسي**: وهذا الاتجاه أوردته أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث Porter et smite 1996، حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد<sup>(2)</sup> بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا 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<sup>(3)</sup>.

(1) سعيد بن عميان الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية- رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص71.

(2) علي محمد العضيلة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة، للبحوث والدراسات، مؤتة، م15، ع64، 1999، ص17.

(3) علي محمد العضيلة: المرجع نفسه، ص18.

5 - نموذج انجل وبيري 1983 angle et Perry:

يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ- نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي:

يعد هذا النموذج جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد و تصرفاته، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، و أن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم<sup>(1)</sup>.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة للعمل فيها. لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن 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 من أن 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<sup>(2)</sup>

أن المنظمة التي يأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتسرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

(1) سعد بن عميان الدوسري: مرجع سابق 83.

(2) سعد بن عميان الدوسري: مرجع نفسه، ص84.

6 - نموذج كانتر 1986:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على الأفراد وهي:

أ- **الالتزام المستمر:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- **الالتزام ألتلاحي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتُعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

ج- **الالتزام الموجه:** ويعبر عن ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكيات العاملين التي تحددها، وهذا ما يبين أن البعد الموجه مؤسس على علاقة الترابط بين الفرد والمعايير التنظيمية، التي توجه سلوكيات العاملين نحو الهدف المطلوب وهي تحدد السلوكيات المرغوب فيها داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.

7 - نموذج ألين وماير 1990:

عرف نموذج ألين وماير بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي، حيث استند في نظريتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:

أ- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو

(1) عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 47.

العاملين<sup>(1)</sup>. وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي<sup>(2)</sup>.

**ب- الولاء المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات، التعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة تلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر<sup>(3)</sup>.

**ج- الولاء المعياري:** يعرفه الرواشدة: بأنه شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة<sup>(4)</sup>.

ويشير عطاري وزملاءه إلى انه شعور الموظف أخلاقيا بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى، وهذا النوع من الولاء يعكس الإحساس بالمسؤولية والواجب تجاه العمل في المؤسسة والبقاء بها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات<sup>(5)</sup>، وهذه المكونات تعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة<sup>(6)</sup>. فهو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين<sup>(7)</sup>.

(1) سعود العتيبي وطلق عوض الله السواط: الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، مسقط، ع70، 1997، ص17

(2) أيمن عودة المعاني: مرجع سابق ذكره، ص37.

(3) شبيب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مسقط، م20، ع72، 1998، ص94.

(4) خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق ذكره، ص89.

(5) عارف عطاري وآخرون: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، م18، ع2، ص23.

(6) خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية، الرياض، رسالة ماجستير، 2002، ص24.

(7) زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص278.

8 - نموذج كيدرون:

أما كيدرون **kidron**: فحدد بعددين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

أ- الولاء الأدبي (الأخلاقي) **Moral Commitment**:

ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب- الولاء المحسوب **Calculative Commitment**:

ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل<sup>(1)</sup>.

9 - نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة من أحدث المدارس في دراسة التنظيمات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء يعتبر أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعزى ملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر، وعليه فإن الولاء حسب هذا النموذج يكون منطبقا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر

(1) خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص 89.

التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتضمنة التسرب الوظيفي، الغياب، وعدم استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

فالنموذج يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي أكثر تركيز على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء، وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة الذكر، كما أنه يصلح مع بقية النماذج السابقة لتكوين إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

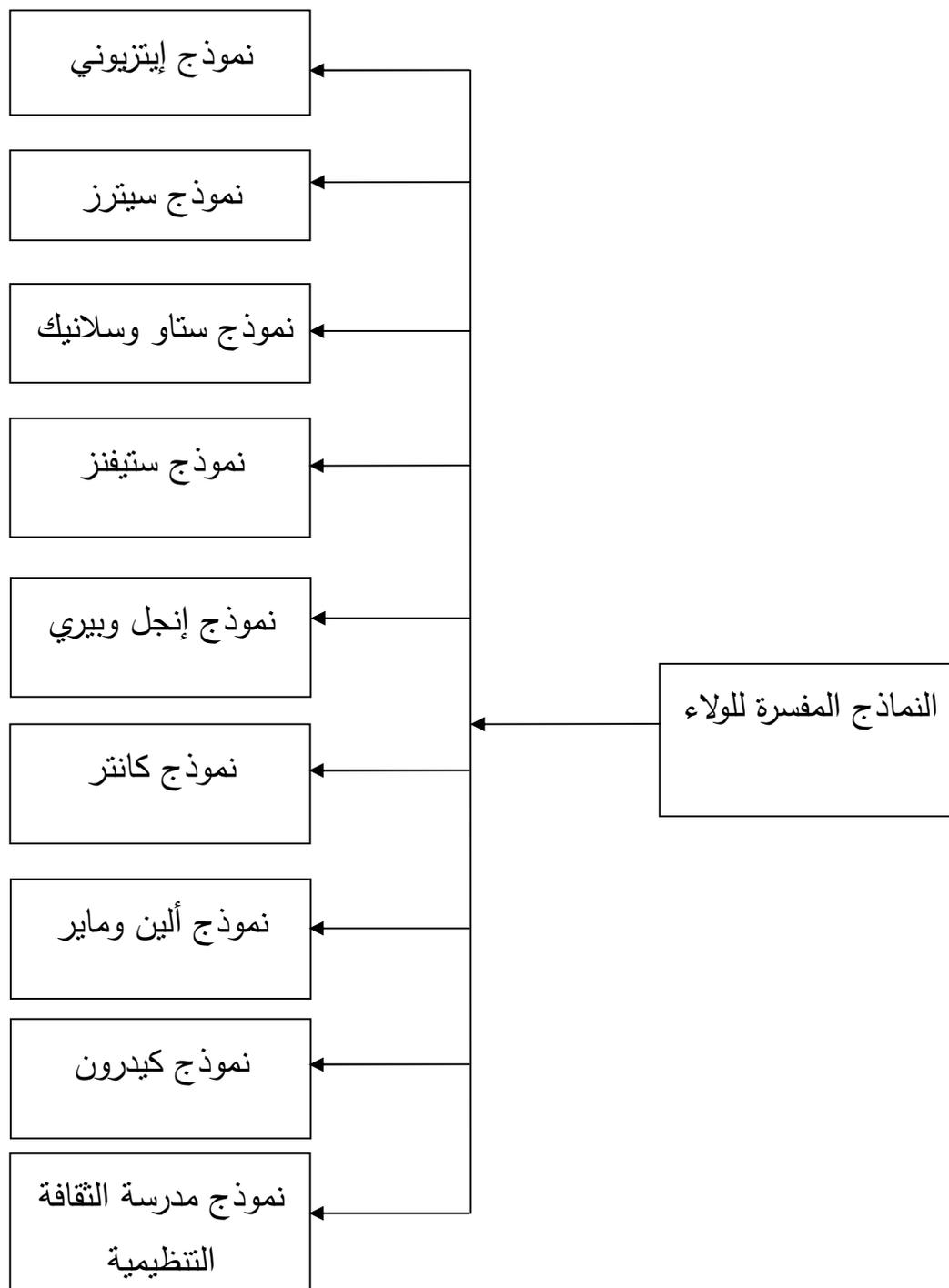
في حقيقة الأمر يمكن القول أن كل النماذج المفسرة للولاء التنظيمي مكملة لبعضها البعض، ولا نستطيع التخلي عنها ، لأن كل نموذج يفسر بأسلوب و طريقة مختلفة الأبعاد و العوامل المفسرة للولاء، و لكن مع هذا الترابط و الانسجام بين النماذج يمكننا تبين وجهة نظر، باختيار نموذج ستيفنز و زملائه لاعتقادنا أنه الأنسب باعتباره فسر الولاء من جانبين : الأول عندما يكون الفرد في المنظمة، و الثانية من حيث الاتجاه النفسي للعامل، فالفرد داخل المنظمة عملية تبادلية عندما تقدم المنظمة للعاملين الحوافز المادية و المعنوية، و إشباع حاجاتهم تضع بذلك دافعية قوية لهم من أجل بذل أقصى جهد و ولاء كبير لتحقيق أهدافها، و ما إستنتجناه أيضا أن المنظمة عندما تقدم مزايا و منافع للعاملين، يشعرون مباشرة بالانتماء و الاحترام و من ثم يفجرون طاقاتهم لمساعدتها لأنه يسهم في تحقيق أهدافهم الفردية ، أما الاتجاه النفسي فيه يحاول العاملون البقاء في المنظمة و السعي لتحقيق أهدافها لأنها تتوافق مع أهدافهم و لديهم رغبة قوية في العمل فيها لأنهم يؤمنون بقيمتها و أهدافها .

و نجد نفس الرأي أو الاتجاه بالنسبة لنموذج مدرسة الثقافة التنظيمية التي جمعت فكرة عن كل النماذج هي أن المديرين يقدمون الحوافز و المكافآت من أجل الاحتفاظ بالعاملين و ولأئهم للمنظمة، و بذلك تتعدم المظاهر السلبية و يشعر الموظف بالانتماء و يعمل على الدفاع عن المنظمة تلقائيا و من رغبته في ذلك.

(1) عبد الرحمن هيجان:

ويمكن تلخيص هذه النماذج على النحو التالي:

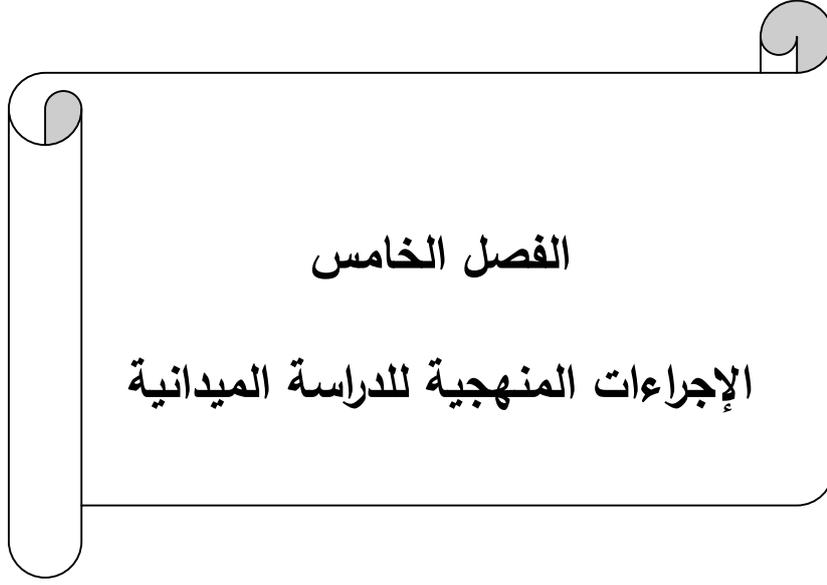
الشكل رقم (10) النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:



المصدر: من إعداد الباحثان.

### خلاصة:

لقد تضمن فصل الولاء التنظيمي محاولة لإبراز صورة الولاء الذي يعبر عن صدق مشاعر الفرد ورغبته في تحسين الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فموضوع الولاء يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عن شخص آخر.



تمهيد.

/ المنهج المستخدم.

ثانيا/

/ أدوات جمع البيانات.

/ أساليب التحليل.

.

تمهيد:

لمعرفة حقيقة الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء لدى العاملين بمؤسسة الفلين، ونظرا لتعدد الجوانب التي يتناولها تم الاعتماد في هذا الفصل على العديد من الإجراءات والمصادر للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، والتي تمثلت في تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، ووصف مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري، حيث تساعدنا على تحديد العينة من خلال معرفتنا لحجم مجتمع الدراسة، وإعداد أداة مناسبة للدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية التي نستخدمها لمعالجة النتائج، وفيما يلي وصف مفصل لهذه الإجراءات.

أولاً/ المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الميدانية التي تشكل حجر الأساس في كشف الحقيقة وتوضيح جوانبها الجوهرية والموضوعية، وإلقاء الضوء على الواقع الاجتماعي وما ينطوي عليه، لا بد من استخدام منهج علمي مناسب، فالمنهج هو أسلوب يسير على نهجه الباحث كي يحقق الهدف من بحثه كأن يجد إجابة على السؤال الذي يطرحه أو يستطيع التحقق من الفرض الذي يبدأ به بحثه<sup>(1)</sup>، فالمنهج كما يعرفه محمد عيسى طلعت أنه المنهج الذي يهدف إلى وصف موقف معين أو مجال اهتمام معين بصدق ودقة، يستخدمه الباحث في محاولاته تحديد العوامل الأكثر أهمية بوضع فرضيات وإخضاعها للبحث العلمي الدقيق لتحقيق من صدقها<sup>(2)</sup>.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين) وإبراز خصائصها، أي المنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>(3)</sup>.

ويمكن تعريفه أيضاً: بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>(4)</sup>.

(1) حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص53.

(2) محمد عيسى طلعت: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، الإسكندرية، ط1، 1971، ص67.

(3) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق و، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص43.

(4) بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة -، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

ثانيا/ مجالات الدراسة:

### 1- المجال الزمني:

ونقصد به الوقت الذي استغرقناه في إجراء هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ويتمثل في:

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات اللازمة والقراءات حول موضوع الدراسة من أجل تحديد إشكالية البحث، كذلك جمع المادة العلمية والإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع وهذا ما ساعدنا نوعا ما بالإحاطة والإلمام بموضوع الدراسة وكان ذلك إبتداءا من أواخر شهر جانفي 2016.

**المرحلة الثانية:** وفي هذه المرحلة بدأنا البحث عن المؤسسة المناسبة لإجراء هذه الدراسة حيث سعفنا الحظ أن قبلنا من طرف مدير مديرية الإدارة العامة والتي تمثل أيضا تسيير الموارد البشرية وحصلنا على الموافقة وكان ذلك في 2-02-2016، إذ قام بدوره بشرح طبيعة العمل السائد في المؤسسة.

**المرحلة الثالثة:** وكانت الزيارة الثانية لهذه المؤسسة في 22-02-2016 حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة حيث حددنا مجتمع الدراسة، وتم تزويدنا بمعلومات عن المؤسسة كما استلمنا الوثائق الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في التعريف بالمؤسسة وتوزيع العمال فيها وكذا الهيكل التنظيمي.

وفي 9-03-2016 كانت زيارتنا الثالثة للمؤسسة حيث قمنا بإجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح والمديريات المختلفة، وقمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية على 10 عمال وزعت بطريقة عشوائية وذلك في 12-04-2016 واسترجعتها في 13-04-2016 وبعد حصولنا على نتائج الاستمارة التجريبية وتأكدنا لفهم مجتمع البحث على الأسئلة التي تحتويها قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية وكان ذلك يوم 20-04-2016 واسترجعتها في 25-04-2016 وبعدها قمنا بتوزيع وتحليل المعطيات.

وكإشارة فقد استرجعنا 51 استمارة وذلك لأن هناك مجموعة من العمال يعملون ليلا ، وهناك من هم في رحلة عمل إلى عنابه، وكذلك هناك من هم في إجازة ، كذلك هناك من لم يتعاون معنا، وبالتالي فقد بلغ مجتمع الدراسة 51 عاملا من المجموع الكلي 86 عاملا.

2\_ المجال المكاني :

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1967/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03م تم تحول هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L) حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

وبعد صدور القوانين 01-88 / 08-88 / 04-88 المؤرخة في 1988/01/12م والتي تضمنت إستقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة إقتصادية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16، حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000 دج، وفي عام 1994م تم نقل المقر لولاية عنابة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05م بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/Spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.000 دج.

وفي 2000/07/01م بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الإقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000.00 دج والذي تم رفعه إلى 1570350.000.00 دج في 2001/01/31 وإلى 351.175.000.00 دج في 2001/01/31 وإلى 351.175.000.00 دج في 2007/12/30.

وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع "S.O.D.I.A.F".

وتعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين - حاليا- إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين E.N.L سابقا، حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية - جيجل، ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين، الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة.

كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374م<sup>2</sup>.

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1.800م<sup>2</sup>.

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750م<sup>2</sup>.

- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130م<sup>2</sup>.

- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786م<sup>2</sup>.

- مرافق أخرى 802م<sup>2</sup>.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

**ب\_ الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها:**

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة في:

- تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي تحافظ على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

- المساهمة في تغطية إحتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الإقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة، وتنشيط حركة التعاملات مع الخرج.

- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- كأي مؤسسة إقتصادية فهي تهدف أساسا إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.

- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي في حاجة دائمة إليها.

### ج\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، أمانة عامة وأربع مديريات تابعة لهما، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية..

### 2- العرض التفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي:

أ/ **الرئيس المدير العام:** يعتبر الرئيس المدير العام المسئول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل توجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ب/ **الأمانة العامة:** هي الوسيط بين المدير العام والعمال وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن مهامها الأساسية تمديد أوقات استقبال المدير العام للمتعاملين الإقتصاديين المحليين والأجانب.

ج/ **عون مدير العام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي:** حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على جميع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، من بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

د/ **مصلحة المراجعة الداخلية:** هي مصلحة حديثة النشأة، وهي هيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة، مسؤول عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجع الداخلي للمؤسسة، وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها، والسهر على حسن التسيير والتطبيق للسياسات والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

هـ/ المخبر: يعتبر من بين المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، ويعمل على إقامة التجارب والتحليل، ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دولياً.

و/ مديرية المالية والمحاسبية: ومن بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات الصادرة يومياً إلى تحضير الميزانية الإفتتاحية والختامية للمؤسسة، وتتكون هذه المديرية من:

- رئيس مصلحة المالية والمحاسبية.

- أمين الخزينة.

- رئيس مصلحة تسيير المخزون.

ي/ مديرية الإدارة العامة: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

\* مصلحة تسيير المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل والعمالة وكذا الإشراف على الحضور والغياب، والعمليات الخاصة، وإعداد قائمة الأجور، وتسهيل عملية إتصال العمال بمصالح الضمان الإجتماعي مع منح تحفيظات للعمال.

\* مصلحة النزاعات: تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، مثلاً: عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مفاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة.

\* مصلحة الامن والنظافة: إن هذه المصلحة تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، ومن مهامها حماية وحراسة الأموال ليلاً ونهاراً، والسهر على نظافة المحيط الداخلي للمؤسسة.

ن/ مديرية التجارة: وتتضمن ما يلي:

- دائرة البيع والتحصييل: تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تلعب دوراً هاماً في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

- تحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن.

- الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع.
  - التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة.
  - الربط والتنسيق بين جميع أقسام المؤسسة من خلال الوثائق.
  - تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات النهائية.
  - الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.
- **دائرة دراسة السوق:** يتم دراسة السوق عن طريق أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال، حيث يعملون على تفصيل الدراسات المجملية التي تكون في السوق، وتستغرق هذه الدراسة حوالي عم تقريبا، وتكون من حيث: السعر والمكان ... إلخ وذلك بهدف معرفة طلبا المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل يستحق هذا المنتج ربحا أم لا.
- **قسم البيع:** هو القسم الذي يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.
- ر/ مديرية التموين:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا إذ تعمل على إيصال المواد الولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد والتجهيزات وإرسالها إلى مدير يوافق عليها مع مراعاة القرارات المالية، وتضم هذه المديرية:
- **مصلحة الشراء وحظيرة السيارات:** وتتضمن قسم الشراء، قسم التخزين، وقسم متعلق بحظيرة السيارات، وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية واللوازم وإيصالها إلى قسم الإنتاج. يقوم رئيس المصلحة بإعداد قائمة المشتريات من المواد الولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها وذلك مع مراعاة السعر والوقت.
- ز/ المديرية التقنية:** تنقسم إلى ثلاثة أقسام:
- **مصلحة إنتاج الفلين:** يرأسها مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالإنضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد وبالنوعية والجودة المناسبة كما يعمل إلى جانب رئيس المصلحة مساعد له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.

- مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج منتجين.

- مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها، واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جديد

3- المجال البشري (مجتمع الدراسة).

أ- المجال البشري:

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بع أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عامل، وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة، وإلى التطورات الاقتصادية في المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، ليبلغ عددهم سنة 2016 ما يعادل 86 عامل موزعين على مختلف المصالح، مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 13 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 37 عامل، ويدوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار، ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء.

الجدول رقم: (1) توزيع العمال على المصالح:

عدد المصالح	المصالح
05	الإدارة
06	مديرية التموين.
04	مديرية الإدارة العامة.
06	مديرية التجارة.
05	مديرية المحاسبة والمالية.
14	مصلحة المن والنظافة.
07	مصلحة الصيانة.
18	مصلحة إنتاج الفلين.

15	مصلحة إنتاج المواد العازلة.
05	فرع واد العنب.
86	المجموع:

المصدر: المؤسسة الوطنية للفلين

### ب- مجتمع الدراسة:

لقد شملت دراستنا جميع العمال في المؤسسة -الكاتمية للفلين والمواد العازلة- جيجل، والبالغ عددهم 86 عاملاً، ولكون العدد قليل فإننا ارتأينا إلى استعمال أسلوب المسح الشامل، وذلك من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً والوصول إلى نتائج سليمة ودقيقة.

يعتبر أسلوب المسح الشامل: طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر ومفردات الدراسة بأساليب مختلفة<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي نذكر لخصائص المبحوثين:

### رقم: (2) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
80.39	41	ذكر
19.60	10	أنثى
100	51	المجموع

سؤال رقم (1).

من خلال الجدول نجد نسبة 80% من العمال هم ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونوعية العمل الصناعي والإنتاجي للمؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي وبدني، في حين نجد نسبة 19.60 % من الإناث والتي ينحصر دورهن في الأعمال الإدارية .

(1) رحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص138.

الجدول رقم (3) توزيع المبحوثين حسب متغيرات السن:

النسب المئوية%	التكرارات	السن
9.80	5	أقل من 25
49.02	25	30-26
19.60	10	35-31
11.76	6	40-36
1.98	1	45-41
7.84	4	45 فما فوق
100	51	المجموع

سؤال رقم (2)

يوضح الجدول الفئات العمرية لأفراد العينة ومن خلاله نجد أن نسبة 49.02% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30-26، ثم تليها الفئة ما بين 35-31 سنة بنسبة 19.60%، وبعدها تأتي الفئة العمرية ما بين 40-36 بنسبة 11.76% ثم الفئة أقل من 25 تقدر بنسبة 9.80% وكذلك الفئة من 45 فما فوق تأتي بنسبة 7.84%، أما أقل فئة وهي من 45-41 بنسبة 1.98% وهذا دليل على أن الشركة تعتمد على فئة الشباب أي تعتمد على اليد العاملة والقوة والكفاءة للحفاظ على المؤسسة.

جدول رقم (4): توزيع المبحوثين حسب متغيرات الحالة المدنية:

النسب المئوية%	التكرارات	الحالة المدنية
64.70	33	أعزب
35.29	18	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100	51	المجموع

سؤال رقم (3)

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين عزاب وهذا بنسبة 64.70%، ويعود ذلك إلى كون معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 26-30 سنة، في حين نجد نسبة المتزوجين تقدر بـ 35.29% من المبحوثين.

جدول رقم (5): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
أمي	/	/
إبتدائي	1	1.96
متوسط	15	29.41
ثانوي	19	37.25
جامعي	16	31.37
المجموع	51	100

سؤال رقم (4)

من خلال الجدول نجد نسبة 37.25% من العمال لديهم مستوى تعليمي ثانوي، كما نجد نسبة 31.37% من العمال لديهم مستوى تعليمي جامعي، في حين نجد نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بـ 29.41% ثم تليها نسبة 1.96% بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى ابتدائي، و بما أن المؤسسة صناعية فإنهم يحتاجون إلى معرفة كيفية تشغيل الآلات وتسييرها .

جدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسب المئوية%
أقل من 5 سنوات	34	66.66
5-10	12	23.53
11-16	/	/
17-21	/	/
22 فما فوق	5	9.80
المجموع	51	100

سؤال رقم (5)

من خلال الجدول نجد نسبة 66.66% من العمال بلغت مدة عملهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن معظم العاملين جدد في العمل ويعملون بعقود محددة المدة كما أنهم صغار السن حيث تتراوح أعمارهم ما بين 26-30 سنة ومستواهم العلمي ثانوي وجامعي، ثم تليها نسبة 23.53% من العمال تتراوح مدة العمل في المؤسسة ما بين 5-10 سنوات في حين نجد 9.80% من العمال تتراوح مدة العمل في المؤسسة من 22 سنة فما فوق.

### ثالثاً/ أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها أو جدولتها، وهي ترجمة للكلمة Technique الفرنسية، وهناك كثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على البيانات ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معاً في البحث الواحد، لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب فجمع البيانات والمعلومات في البحوث الاجتماعية ركيزة أساسية يتوقف عليها البحث في تحقيق أهدافه وقيمه العلمية ومدى دقة نتائجه وعموماً يتعين أن تقيم الأدوات المختلفة جميع البيانات في ضوء كفاءة كل منها للقيام بالوظيفة التي وضعت فيها<sup>(1)</sup>.

ونظراً لطبيعة الموضوع قيد الدراسة فقد قمنا باختيار الأدوات التالية:

**1- الملاحظة:** لا نستطيع البدء في فهم ديناميات العمليات الاجتماعية إلا إذ لاحظنا ما يفعله الناس ومتى يتفاعلون مع الآخرين، وسجلنا ما يدلون به من أحاديث عن أعمالهم وأفعالهم<sup>(2)</sup>، فمن خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها ومصالحها، أين تمت ملاحظة سلوكياتهم وطريقة التعامل فيما بينهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية، كما أفادتنا هذه الأداة في التعرف على سمات أفراد مجتمع الدراسة.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1985، ص100.

(2) محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2009، ص104.

**2- المقابلات:** هي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث والمقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة من قبل الباحث<sup>(1)</sup>.

وعليه قمنا بإجراء المقابلات مع مختلف رؤساء المصالح والأقسام بغرض جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، حيث أفادتنا هذه المقابلات في معرفة طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، كما ساهمت هذه المقابلة في صياغة بعض أسئلة الاستمارة. (أسئلة المقابلة أنظر الملاحق).

**3- الاستمارة:** تعرف أنها أداة مهمة في جمع البيانات واختيار الفروض للدراسة، بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منتظم يحقق أهداف البحث<sup>(2)</sup>.

كما أنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث<sup>(3)</sup>.

ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة، من أجل تحقيق النتائج والأهداف والاستمارة من حيث طرح الأسئلة مغلقة ونصف مغلقة والتي كان عددها 44 سؤالا.

ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور وهي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات العامة يتكون من 5 أسئلة تتمثل في الجنس، السن، الحالة المدنية المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

**المحور الثاني:** مساهمة الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة ويتكون من 13 سؤالا (6-18).

(1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص247.

(2) فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص142.

(3) سلطنة بلقاسم: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص66.

المحور الثالث: مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين، ويتكون من 13 سؤال (19-31).

المحور الرابع: مساهمة الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين في العمل، ويتكون من 13 سؤال (32-44).

وبعدنا قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمها (أنظر الملاحق) ومن ثم قمنا بتوزيعها على 10 عمال قصد تجريبها إذا ما كانت الأسئلة واضحة ومدى قدرة العامل على الإجابة على هذه الأسئلة، ثم قمنا بإجراء التعديلات على الأسئلة التي تعرضت للانتقادات، والملاحظات من قبل الأساتذة وهذه الأسئلة هي:

السؤال رقم (7) من المحور الثاني: الذي كان على النحو التالي:

- هل توصل لكم الإدارة كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل؟

بعد التعديل:

- هل تزودكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل؟

السؤال رقم (19) من المحور الثالث: الذي كان على النحو التالي:

- هل علاقتك مع زملائك تساعدك على بذل مجهود متميز في العمل؟

وبعد التعديل:

- هل تساعدك علاقتك مع زملائك على بذل مجهود متميز في العمل؟

السؤال 27 من نفس المحور الذي كان:

- هل تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة؟

وبعد تعديله أصبح:

هل تقدم الإدارة ترقيات مناسبة؟

كما قمنا بحذف سؤال من كل محور ما عدا البيانات الشخصية وهي:

السؤال رقم 14 من المحور الثاني:

- هل تستطيع مناقشة مديرك حول قرارات تخص العمل؟

السؤال 22 من المحور الثالث:

- هل تبادل المعلومات مع زملائك يساعدك على تقديم الخدمة بالمواسفات المطلوبة؟

السؤال رقم 25 من المحور الرابع:

- هل لديك القدرة في تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة؟

وبعد التعديل النهائي للاستمارة بلغ عدد الأسئلة 41 سؤال أي كل محور يحتوي على 12 سؤال ما عدا محور البيانات العامة فهو يحتوي على 5 أسئلة.

وللتأكد من صدق المحكمين فقد اعتمدنا على " معادلة لوشيه " laouashy" لحساب صدق المحتوى والذي يعبر عن تحكيم الأساتذة:

$$\frac{N1-N2}{N} = 0.73$$

ومنه  $0.60 < 0.73$ .

حيث:

N1 : عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

N2 : عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس.

N: عدد المحكمين.

حساب صدق وثبات الاستمارة:

يسير إلى ثبات واستقرار مقياس السلوك، باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times \left(1 - \frac{\delta 1itens}{\delta 2total}\right)$$

حيث

N مجموع البنود.

S total: عند الجمع أفقياً: 8.49.

S itnes: S1+S2+..... = 2.14.

$$\alpha = \frac{34}{34-1} \left(1 - \frac{2.14}{8.49}\right) = 1.03 (1-0.25)$$

$$= 1.03 * 0.75 = 0.77$$

ومنه 0.77 0.60

مما يعني أن الاستمارة ثابتة.

الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\alpha = 0.77, \sqrt{0.7} = 0.87$$

وعليه فالاستمارة صادقة.

وقد اعتمدنا على السجلات والوثائق كمصدر من مصادر جمع البيانات والمعلومات، حيث استفدنا منها في معرفة بعض المعلومات، سواء المتعلقة حول طبيعة العمل أو البعد التاريخي والوظيفي للمؤسسة لتوضيح الرؤية في معالجة موضوع البحث، ومن بين الوثائق والسجلات الإدارية التي اعتمدنا عليها:

- البطاقة الفنية للمؤسسة.

- البطاقة التقنية.

- الهيكل التنظيمي.

رابعاً/ أساليب التحليل

وهذا لا يكفي دون الاعتماد على أساليب التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على أسلوبين هما:

- **الأسلوب الكيفي:** يعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

- **الأسلوب الكمي:** استعملنا فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وكذلك استخدمنا أيضاً اختبار العلاقة كأي مربع (كا<sup>2</sup>) حيث:

$$2 = \frac{(Fo - Fe)2}{Fe}$$

**Fe:** التكرار الملاحظ.

**Fo:** التكرار المتوقع.

\_ مستوى الدلالة عند 0.05

- كذلك اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات محاور الإستبانة وكذا معامل لوشيه لقياس صدق المحتوى.

### خلاصة :

إن كل هذه الإجراءات والخطوات سابقة الذكر ، لا يمكن لأي باحث تجاوزها أو الاستغناء عنها فهي تساعد على الإلمام بجوانب الموضوع محل الدراسة ، من خلال المعطيات التي يجمعها من الواقع ، كما إنها تساعد الباحث على التحقق من الفرضيات المصاغة.

## عرض و تحليل البيانات و مناقشة

**تمهيد.**

أولاً/ عرض و تحليل بيانات الدراسة.

ثانياً/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً / النتائج العامة.

خامساً/ التوصيات و الإقتراحات.

**خلاصة.**

### تمهيد :

يمكن القول اننا قمنا في هذا الفصل بتفريغ و تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة ، و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و الخروج بنتائج عامة من خلال هذه المناقشة

و منه ننتقل في عرض المعطيات و النتائج.

أولاً/ عرض وتحليل بيانات الدراسة:

بعد تخطي مرحلة اختبار فرضيات الدراسة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة على المبحوثين، تم تفرغ البيانات في جداول إحصائية كالآتي:

1- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: مساهمة الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة.

يلعب الاتصال الرسمي دوراً هاماً في توحيد العاملين مع المنظمة، من خلال إمداده بالمعلومات التي تجعله يحس بأنه عنصر هام، وهو ما يؤدي إلى تمسكه بالعمل ولتأكيد هذا تم استجواب المبحوثين، فجاءت إجاباتهم كما يلي:

الجدول رقم (7) توزيع المبحوثين حسب اتصالهم بالإدارة:

النسب المئوية%	التكرارات			الإحتمالات
92.16	النسب المئوية%	التكرارات	في حالة وجود اتصال	نعم
	59.57	28	المقابلة	
	17.02	8	الأسلوب الكتابي	
	23.40	11	الأسلوب الشفهي	
	100	47	المجموع	
7.84		4		لا
100		51		

السؤال رقم (6)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 92.16% الذين أجابوا بوجود إتصال بينهم وبين الإدارة وهذا الإتصال يكون بالمقابلة إذ قدرت النسبة بـ 59.57% بينما نجد نسبة 23.40% الذين أجابوا من خلال الأسلوب الشفهي، أما الأسلوب الكتابي فقد قدرت نسبتهم بـ 17.02% وهذا يدل على وجود اتصال رسمي داخل المؤسسة، وهناك تطبيق للقوانين داخل الشركة، أما نسبة 7.84% الذين أجابوا بعدم توفر اتصال بينهم وبين الإدارة وهذا دليل على مكانة العامل ومدى تقبله للقرارات، فالرؤساء

على حساب قولهم في المقابلة أن الرئيس يستعمل أسلوب المقابلة والأسلوب الشفهي حتى يضمن القرارات وصلت إلى ذهن العامل بوضوح.

الجدول رقم (8): تزويد الإدارة العمال بالمعلومات المتعلقة بالعمل:

النسب المئوية %	التكرارات			الإحتمالات
76.47	39			نعم
23.53	النسب المئوية%	التكرارات	يرجع ذلك الى:	لا
	66.66	8	رغبة المسئول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ.	
	/	/	انعدام الثقة في العمال	
	33.33	4	الخوف من انتشار هذه المعلومات خارج المؤسسة	
	100	12	المجموع	
100	51			المجموع

السؤال رقم (7)

يوضح هذا الجدول تزويد الإدارة العامل بالمعلومات المتعلقة بالعمل حيث نجد نسبة 76.47% من العمال الذين أجابوا بأن الإدارة تزودهم بالمعلومات، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعمال، في حين أن نسبة 23.53% أجابوا بعدم تزويدهم بهذه المعلومات المتعلقة بالعمل وأغلبيتهم ذو مستوى بسيط وهم جدد في العمل وان الأمر راجع إلى رغبة المسئول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ وذلك بنسبة 66.66%، و الخوف من انتشار هذه المعلومات خارج المؤسسة بنسبة 33.33% وهذا أكد عليه الرؤساء في المقابلة أن الرئيس يناقش المعلومات في الاجتماعات التي تقام مع المسئولين عليهم وكذلك يظهر ذلك من خلال زيارات الرئيس للعمال أثناء عملهم وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف أن الاتصال الدائم بين العمال والرؤساء ينتج عنه تحقيق الأهداف والأرباح.

جدول رقم (9) توزيع المبحوثين حسب كيفية إعلامهم بالتعليمات والقرارات الجديدة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
الاجتماع	12	23.53
المطبوعات	8	15.69
الإعلانات	14	27.45
الملصقات	12	23.53
جميعها معا	5	9.80
المجموع	51	100

#### السؤال رقم (8)

من خلال المعطيات الكمية المبنية في الجدول نجد نسبة 27.45% من العمال يتم اعلامهم عن طريق الإعلانات وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الإعلانات لنشر تعليماتها وقراراتها الجديدة ، أما نسبة 23.53% من العمال يتفقون على أنهم يتعرفون على التعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الاجتماع وذلك يدل على أنهم يشاركون في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة، كما نجد نفس النسبة أي 23.53% من العمال يتعرفون على التعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الملصقات في حين نجد نسبة 15.69% من العمال يتعرفون على التعليمات والقرارات الجديدة عن طريق المطبوعات وتليها نسبة 9.80% من العمال يعتمدون عليها جميعا، فهم لا يهتمهم نوعية الوسيلة التي يتم إعلامهم بالتعليمات والقرارات ولكن المهم أنهم تعرفوا على تلك التعليمات والقرارات الجديدة في المؤسسة والتي تساعدهم في سير العمل، ومن كل هذا نستنتج أن المؤسسة تقوم بإعلام عمالها بالتعليمات والقرارات الجديدة بمختلف الوسائل الإعلامية.

الجدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب مناسبة توقيت الاجتماعات التي تقررها الإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	33	64.71
لا	لأنها تكون في	النسب المئوية%
	أوقات الراحة	27.78
	أوقات العمل	72.22
	خارج أوقات العمل	/
	المجموع	18
المجموع	51	100

#### السؤال رقم 9

من خلال المعطيات الكمية المبنية في الجدول نجد أن أغلبية العمال يناسبهم توقيت الاجتماعات التي تقررها الإدارة وذلك بنسبة 64.71% حيث أن تلك الاجتماعات تتناسب مع التوقيت الزمني للعمال كما أنها تأتي في الوقت المناسب لمعالجة بعض المشاكل التي يتعرض لها العمال في العمل والخروج بقرار يرضي كلا الطرفين (الإدارة والعمال)، كما يتم مناقشة وتعديل القرارات، كما نجد نسبة 35% من العمال لا يناسبهم توقيت الاجتماعات التي تقررها الإدارة وذلك راجع إلى أن غالبية الاجتماعات تأتي في أوقات العمل وهذا ما اتفق عليه العمال بنسبة 72.22% وهذا راجع إلى التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد كما لا يمكنهم التوقف عن العمل في الوقت الذي سيتم عقد الاجتماع فيه لأنه سيلحق الضرر بالعمل ويؤدي إلى فساد، في حين نجد نسبة 27.78% من العمال يرجعون ذلك أن بعض الاجتماعات تأتي مفاجئة في أوقات الراحة لأنها تسبب الضغط والإرهاق للعمال وهذا ما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية.

الجدول رقم (11): صعوبة محتوى الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي تقام في المؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات			الإحتمالات
54.90	النسب المئوية %	التكرارات	توجد صعوبات	نعم
	32.14	9	أسأل زميلي	
	57.14	16	اتصال بالمسئول للاستفسارات	
	10.71	3	رئيس مصلحة	
	100	28	المجموع	
45.09	23			لا
100	51			المجموع

#### السؤال رقم (10)

يوضح هذا الجدول مدى صعوبة محتوى الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي تقام في المؤسسة بنسبة 54.90% أجابوا بوجود صعوبة في محتوى الأهداف، فكانت نسبة الذين أجابوا بأنهم يواجهون تلك الصعوبات من خلال الاتصال بالمسئول للاستفسار بنسبة 57.14% بينما نجد نسبة الإجابة ب أسأل زميلي 32.14%، أما فيما يخص الاستفسار من رئيس المصلحة بلغت نسبة 10.71% وهذا يدل على قلة الاتصال بين العمال والرؤساء وربما راجع هذا إلى المستوى التعليمي فالأغلبية ليس جامعين، أما نسبة 45.09% هم العمال الذين أجابوا بعدم وجود صعوبة في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات وهذا راجع لكونهم جامعين ولديهم خبرة وكفاءة وأقدمية في العمل.

الجدول رقم(12): توزيع المبحوثين حسب تخصيص المسؤولين أوقات خاصة للاستماع إلى شكاويهم:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	30	58.82
لا	21	41.18
المجموع	51	100

### (السؤال رقم 11)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد أن نسبة 58.82% من العمال يؤكدون على أن المسؤولين يخصصون أوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاويهم وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بحل مشاكل العمال حتى يكون هناك تحسين في الأداء وزيادة في الدافعية وكذا من أجل تحقيق التفاعل والاندماج بين العاملين وهذا ما أكدته النظرية الموقفية وبذلك يبذلون الجهود من أجل تحسين الإنتاج ويقدمون ولاء أكبر للمؤسسة، في حين نجد 41.18% من العمال يؤكدون على أن المسؤولين لا يخصصون أوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاويهم وهذا دليل على أن المسؤولين منشغلين في أعمالهم ولا يراعون مشاكل العمال وذلك لنقص المناقشات بينهم وبين العمال.

### الجدول رقم(13): أخذ آراء العمال بعين الاعتبار:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	22	43.13
لا	29	56.86
المجموع	51	100

### (السؤال رقم 13)

يوضح الجدول المبين أعلاه مدى الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال ، فكانت نسبة 56.86% أجابوا بعدم الأخذ بآرائهم بعين الاعتبار وهذا ما ينقص من قيمة العامل ويؤدي إلى تكاسله في العمل وقد نجد هذا في النظرية التaylorية عندما اعتبرت كآلة فقط ،ولا يحق له مناقشة القرارات أو إبداء الآراء مما يصعب عملية الاتصال والتفاعل وقد بينت إجابة المسؤولين في المقابلة أن العامل يعطي رأيه مع

المشرف ولكن لا يتخذ رأيه إلا إذا كان في مصلحة المؤسسة، في حين نجد نسبة 43.13% الذين أجابوا بأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا راجع إلى الخبرة والكفاءة.

الجدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب إلغاء الرؤساء للقرارات بعد المناقشة بين العمال ورؤسائهم في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	23	45.10
لا	28	54.90
المجموع	51	100

#### السؤال رقم 14

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول يتبين لنا أن نسبة 54.90% من العمال أكدوا على أن رؤسائهم لم يقوم بإلغاء قرارات بعد المناقشة فيما بينهم ورؤسائهم في العمل وهذا يعود إلى أن تلك القرارات ليس لصالح المؤسسة ولا تحقق أهدافها في حين نجد نسبة 45.10% من العمال أكدوا على أن رؤسائهم قاموا بإلغاء بعض القرارات بعد المناقشة فيما بينهم أي العمال و رؤسائهم بحيث أن تلك القرارات كانت صائبة وتحقق أهداف ومصالح المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تأخذ بآراء عمالها بعين الاعتبار إذا كان يخدم مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم(15): استعمال المدير الوسائل للتحدث مع العمال:

النسب المئوية %	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية%	التكرارات	في حالة استعمال الوسائل	
58.82	33.33	10	الهاتف	نعم
	20	6	الإعلانات	
	46.66	14	الإستدعاءات	
	100	30	المجموع	
	41.17	21	لا	
100	51	المجموع		

#### السؤال رقم (15)

يوضح هذا الجدول استعمال المدير الوسائل للتحدث مع العمال فكانت نسبة العمال الذين أجابوا أن المدير يستعمل الوسائل للتحدث معهم قدرت ب 58.82 % حيث تمثلت تلك الوسائل في الاستدعاءات بنسبة 46.66% ، أما الهاتف فقدرت نسبتهم ب 33.33%، في حين نجد نسبة استعمال الإعلانات 20%، وقد أكد الرؤساء في المقابلة أن الرئيس يستعمل الهاتف والاستدعاء كي يلتقي بالمسؤولين وهذا دليل على وجود بعض الحواجز أي أن هذه الوسائل تستعمل حسب المكانة الوظيفية التي يشغلها العامل.

الجدول رقم(16): مصدر الثقة بمصداقية التعليمات التي تتلقاها من طرف رؤسائك:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
الثقة في رؤسائكم	14	27.45
عامل الخبرة	20	39.21
طبيعة تلك القرارات	12	23.53
علاقة الصداقة مع الرؤساء	5	9.80
المجموع	51	100

السؤال رقم: (17)

يوضح الجدول المبين أعلاه مصدر الثقة بمصداقية التعليمات التي يتلقاها العمال من طرف رؤسائهم حيث نجد نسبة 39.21% يرجعون ذلك إلى عامل الخبرة، بينما قدرت نسبة 27.45% للذين أرجعوا ذلك إلى الثقة في الرؤساء وهذا يدل على أن العاملين يظهرون احترامهم للرؤساء، أما نسبة 23.53% يرجعون ذلك إلى طبيعة تلك القرارات عندما تكون مفهومة وواضحة خاصة للعمال ذو مستوى أقل جامعي في حين نجد نسبة 9.80% من العمال يرجعون ذلك إلى الصداقة مع الرؤساء مما أدى إلى انزعاج العمال من هذا الوضع وإحساسهم بالتهميش وأدى بهم إلى التفكير بترك الشركة وقد أفادتنا إجابة الرؤساء في المقابلة بالنسبة لسؤال (5) أن معاملة العامل تكون على أساس المجدين في العمل والذين يبذلون جهد أكبر عكس ما تقول به مدرسة العلاقات الإنسانية أنه يجب أن تكون الديمقراطية، المشاركة، والعلاقات العاطفية حتى تكون عملية الاتصال بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الهدف.

الجدول رقم(17): توزيع المبحوثين حسب مشاركة العمال في بعض القرارات وعلاقته بتقدير المسؤولين  
ولاختبار صدق الفرضية قمنا بحساب كا<sup>2</sup> للسؤالين (12-16) وهذا ما يتضح في الجدول التالي:

تقدير الـ سنولين	نعم	لا	المجموع	كا <sup>2</sup>
نعم	FO = 18	FO=13	31	9.32
	Fe = 12.76	Fe = 18.24		
	% 85.71	%43.33		
لا	FO = 3	FO = 17	20	9.32
	Fe = 8.24	Fe= 11.76		
	%14.28	%56.67		
المجموع	21	30	51	
	%100	%100		

كا<sup>2</sup> المحسوبة=9.23 كا<sup>2</sup> الجدولية=3.83 df =1 السؤالين (12 -16)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 85.71% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في بعض القرارات التي تتخذها المؤسسة وهناك تقدير من المسؤولين للعمال، في حين نجد نسبة 14.28% من المبحوثين يتم إشراكهم في بعض القرارات ولكن ليس هناك تقدير من المسؤولين، كما نجد نسبة 56.67% من المبحوثين لا يتم إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وليس هناك تقدير من العمال في حين نجد 43.33% من العمال لا يتم إشراكهم في بعض القرارات التي تتخذها المؤسسة ولكن لديهم تقدير من طرف المسؤولين.

وباختيار كا<sup>2</sup> للدلالة مشاركة العمال في بعض القرارات المتخذة من طرف المؤسسة وعلاقتها بتقدير المسؤولين للعمال فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 9.32 عند درجة الحرية (1) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05، بينما كا<sup>2</sup> الجدولية تساوي 3.83.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن أغلبية العمال يتم إشراكهم في بعض القرارات التي تتخذها المؤسسة وهذا تقدير من المسؤولين لهم إذ يدل على وجود علاقات رسمية حيث أن عند عقد الاجتماعات الرسمية فإنه لكل حق في إبداء رأيه والقرار الأخير يعود للمؤسسة، كما نجد أن بعض العمال لا يتم إشراكهم في بعض القرارات التي تتخذها المؤسسة وليس هناك أي تقدير من المسؤولين.

**2 - عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:** مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين.

للاتصال غير الرسمي دور كبير في رفع معنويات العاملين و ذلك من خلال التعاون والتفاعل داخل المؤسسة وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم الموضحة فيما يلي:

جدول رقم(18): توزيع المبحوثين حسب مساعدة علاقاتهم مع زملائهم على بذل مجهود متميز في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	40	78.43
لا	11	21.57
المجموع	51	100

**السؤال رقم (18)**

من خلال المعطيات الكمي المبينة في الجدول نجد أن نسبة 78.43% من العمال تساعدهم علاقاتهم مع الزملاء على بذل مجهود متميز في العمل وهذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية عميقة بين العمال نتيجة التفاعل الاجتماعي بين العمال كما أنه يزيد من رفع معنويات العمال وبالتالي بذل مجهود متميز في العمل وتكون هناك إرادة ورغبة في الاستمرار في العمل وهذا ما يزيد من الولاء للمؤسسة والعمل، في حين نجد 21.57% من العمال لا تساعدهم علاقاتهم مع الزملاء على بذل مجهود متميز في العمل وذلك أنهم يشعرون بالانزعاج فيما بينهم ويميلون إلى الانعزال في العمل وعدم الاحتكاك بالآخرين.

الجدول رقم(19): توزيع المبحوثين حسب تعاطفهم مع زملائهم في العمل.

أجمع المبحوثين على تعاطفهم مع زملائهم في العمل، ويظهر تعاطفهم في:

نوع التعاطف	التكرارات	النسب المئوية%
التعاون في العمل	35	68.63
التعويض عند الضرورة	11	21.57
توجيهه مهنيا	5	9.80
المجموع	51	100

السؤال رقم (19).

من المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد أن نسبة 100% من العمال يؤكدون على وجود تعاطف مع زملائهم في العمل وهذا ما يدل على وجود تعاون وتضامن وتأخي بينهم في العمل وهذا ما يدل على وجود تفاعل اجتماعي داخل المؤسسة مما يؤدي إلى رفع معنويات العمال، إذ يتمثل ذلك في التعاون في العمل وهذا بنسبة 68.63% مما يدل على وجود روح التضامن والتعاون بين العمال، ونجد نسبة 21.57% من العمال يتمثل تعاطفهم مع زملائهم في العمل في تعويضهم عند الضرورة وهذا ما يدل على وجود تساند بين العمال وحتى لا يكون هناك خلل في الدور الوظيفي لكل عامل، في حين يتمثل تعاطف بعض العمال مع زملائهم في العمل في توجيههم مهنيا وذلك بنسبة 9.80% وذلك كونهم لديهم خبرة وكذا لتقادي بعض المشاكل في العمل.

الجدول (20): تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين والرئيس تزيد من الإحساس بالأهمية.

النسب المئوية %	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية %	التكرارات	ردة فعل العمال	
78.43	27.5	11	تحسين الأداء	نعم
	30	12	زيادة الإنتاج	
	20	8	الالتزام بالوقت	
	22.5	9	زيادة الشعور بالانتماء	
	100	40	المجموع	
21.57		11		لا
100		51		المجموع

### السؤال رقم (21)

يوضح هذا الجدول تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين والرئيس تزيد من إحساسهم بالأهمية، حيث نجد نسبة العمال الذين اكدو أن تبادل المعلومات بينهم وبين الرئيس تزيدهم أهمية ب78.43% وهذا يعني أن للاتصال غير الرسمي دور فعال في تحسين العلاقات ويؤدي إلى زيادة الإنتاج وهذا بنسبة 30%، أما 27.5% أجابوا بتحسين الأداء، في حين نجد نسبة 22.5% الذين أجابوا بزيادة الشعور بالانتماء، أما 20% فكانت إجابتهم الالتزام بالوقت، وهذا يدل على أن هذا التبادل للمعلومات يحس العامل بأهميته وانتماءه للمؤسسة مما يؤدي إلى بذل الجهد الأكبر، أما فيما يخص نسبة 21.57% الذين أجابوا بعدم وجود تبادل في المعلومات بينهم وبين الرئيس .

الجدول(21): توزيع المبحوثين حسب الظروف التي يعملون إذ ما كانت تساعدهم على تفعيل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	28	54.90
لا	23	45.10
المجموع	51	100

السؤال رقم: (22)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد أن نسبة 54.90% من العمال تساعدهم على الظروف التي يعملون فيها على تفعيل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في العمل وذلك يعود إلى طبيعة العمل وكذا طبيعة التعامل فيما بينهم، كالاحترام والتقدير وذلك يدل على وجود علاقات طيبة بين العمال ومسؤوليتهم في حين نجد نسبة 45.10% من العمال يؤكدون على عدم مساعدة الظروف التي يعملون فيها على تفعيل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

الجدول رقم(22): إتحاد القرارات يتم انطلاقاً من العلاقات الطيبة بين العمال و المسؤولين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	27	52.94
لا	24	47.06
المجموع	51	100

السؤال رقم (23)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول تبين أن 52.94% اكدو على أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها تأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينهم وبين رؤسائهم وهذا يدل على وجود اتصال وتعاون بينهم يؤدي إلى رفع معنوياتهم، بينما نجد نسبة 47.06% الذين أجابوا بعدم توفر علاقات طيبة في اتخاذ القرارات مما يدل على وجود تميز بين العمال من طرف الرؤساء، وأن العلاقات غير الرسمية تكون بفضل الاحتكاك بين الزملاء و المسؤولين.

جدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالراحة عند المقابلات الشخصية مع المسؤولين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	28	54.90
لا	23	45.10
المجموع	51	100

#### السؤال رقم (24)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 28 عامل أي بنسبة 54.90% يشعرون بالراحة عند المقابلات الشخصية مع المسؤولين وهذا ما يدل على أن المسؤولين يخصصون أوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاوي العمال وذلك ما يساهم في رفع معنويات العاملين وبذلك زيادة في الإنتاجية وهذا دليل على وجود علاقات غير رسمية بين الإدارة والعمال، في حين نجد 23 عامل أي بنسبة 45.10% لا يشعرون بالراحة عند المقابلات الشخصية مع المسؤولين ويعود ذلك إلى ضعف الثقة في الحوارات التي تجري بينهم وبين المسؤولين، وذلك لعدم وجود إجراءات رسمية تؤكد على تطبيق تلك القرارات.

الجدول رقم(24): توزيع المبحوثين حسب تقديم الإدارة لترقيات مناسبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	17	33.33
لا	34	66.66
المجموع	51	100

#### السؤال رقم (25)

يوضح هذا الجدول مدي تقديم الإدارة لترقيات مناسبة للعاملين، فكانت نسبة 66.66% من العمال أجابوا بعدم تقديم الإدارة لهم ترقيات مناسبة، من خلال تقييم العمال فمنهم الموجودون في العمل يجدد لهم العقد وربما يحصلون على ترقية سواء بالبقاء في العمل أو زيادة في الرتبة بينما العمال الذين يتكاسلون قد يضطر الرئيس لطردهم أو عدم تجديد العقد معهم، أما نسبة 33.33% الذين أجابوا بوجود

ترقيات مناسبة مما يدل على أن هذه الترقيات تتم حسب المركز في الوظيفة والاجتهاد في العمل كما أجاب الرؤساء في المقابلة بقولهم إذا عمل العمل جيدا بحسن النية ويصبر سينال ما يريد وينجح في عمله.

الجدول رقم(25): توزيع المبحوثين حسب شكر الرئيس لهم على تأدية العمل بإخلاص

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%	
نعم	يؤدي ذلك إلى:	التكرارات	النسب المئوية%
	زيادة في دافعتك	5	25
	زيادة في أدائك	9	45
	جديتك وحماسك	4	20
	القوة والرغبة	2	10
	المجموع	20	100
لا	31	60.78	
المجموع	51	100	

السؤال رقم (26)

يوضح هذا الجدول شكر الرئيس للعمال على تأدية العمل بإخلاص فنجد نسبة 39.21% أجابوا بأن الرئيس يقدم لهم الشكر على تأدية العمل بإخلاص، إذ يؤدي ذلك إلى الزيادة في أداءهم بنسبة 45% والزيادة في الدافعية بنسبة 25%، ويؤدي إلي الجدية والحماس بنسبة 20%، في حين أجاب البعض أن هذا الشكر الذي يقدمه الرئيس يؤدي إلي القوة والرغبة في العمل من طرف العامل بنسبة 10%، كما نجد 60.78% من العمال اكدو أن الرئيس لايقوم بشكرهم عند تأديتهم للعمل.

الجدول رقم(26) اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	28	54.90
لا	23	45.09
المجموع	51	100

السؤال رقم (27)

يوضح هذا الجدول اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم، فكانت نسبة 54.90% من العمال الذين أجابوا أن الإدارة تتصل بهم أثناء أدائهم لعملهم وهذا يدل على أن المسئول مهتم بالعمل و يشدد عليهم الرقابة بطريقة غير مباشرة، إذ نجد نظرية العاملين تحت على وضع سياسة منتهجة تخدم مصلحة العاملين لتحقيق الرضا والإشباع وتحقيق الهدف فإذا مارس الرئيس السلطة والرقابة المشددة في العمل فسيشعر العامل بالملل والضجر ويؤدي إلى التخلي عن العمل. في حين نجد نسبة 45.09% من العمال لا تتصل الإدارة بهم.

الجدول رقم(27): الاتصال غير الرسمي يساهم في رفع معنويات العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	37	72.55
لا	14	27.45
المجموع	51	100

السؤال رقم (28)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 72.55% من العمال اكدو على مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين، وهذا دليل على وجود تفاعل وتعاون فيما بينهم، حيث تطرقت النظرية الموقفية إلى ضرورة وجود اتصال غير رسمي داخل المؤسسة من أجل حل المشكلات داخل العمل، والاندماج فيما بين العاملين وبذلك يقدمون ولاء أكبر وتحسين الإنتاج، في حين نجد نسبة 27.45% من العمال أجابوا بعدم مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنوياتهم .

جدول رقم(28): توزيع المبحوثين حسب قدرتهم على التنسيق بين مهام العمل بدقة وعلاقته بالعمل في الفريق.

ولاختبار صدق الفرضية قمنا بحساب كا<sup>2</sup> للمسئولين (20-29) وهذا ما يبينه الجدول التالي:

كا <sup>2</sup>	المجموع	لا	نعم	قدرتهم على التنسيق بين مهام العمل في الفريق
5.89	44	fo = 4	fo = 40	نعم
		Fe = 6.04	Fe = 37.96	
		57.14	90.90	
	7	Fo = 3	Fe =4	لا
		Fe = 0.96	f e = 6.07	
		42.86	9.01	
	51	7	44	المجموع
		%100	%100	

كا<sup>2</sup>المحسوبة=5.89 كا<sup>2</sup>الجدولية=3.83 df=1 السؤال رقم (20-29)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 90.90% من العمال أكدوا على قدرتهم على التنسيق بين مهام العمل بدقة بالعمل في الفريق، في حين نجد نسبة 9.1% من العمال لديهم قدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة دون العمل في الفريق، كما نجد 57.14% من العمال ليس لديهم القدرة في التنسيق بين مهام العمل بدقة ولكنهم يعملون في الفريق، في حين نجد 42.86% من العمال لا يملكون القدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة ولا يعملون في ظل الفريق.

وباختيار كا<sup>2</sup> للدلالة القدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة وعلاقتها بالعمل في الفريق فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.89 عند درجة الحرية (1) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بينما نجد كا<sup>2</sup> الجدولية 3.83.

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال لديهم القدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة في ظل العمل في الفريق وهذا ما يدل على وجود علاقات غير رسمية بين العمال وكذا وجود تعاون وتضامن فيما بينهم التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من إنتاجيتهم وتحسين الأداء والاستمرار في العمل، كما أن هناك من يعمل في الفريق لكنهم ليس لديهم القدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة.

**3- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:** مساهمة الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين في العمل.

للاتصال غير الرسمي دور كبير في استمرار العاملين في العمل و ذلك من خلال إمداده بالمعلومات التي تجعله يحس بأنه عنصر هام، وهذا يؤدي إلى تمسكه بالعمل ولتأكيد هذا تم استجواب المبحوثين، فجاءت إجاباتهم كما هو موضح فيما يلي:

**الجدول رقم(29): توزيع المبحوثين حسب رغبتهم في ترك العمل**

النسب المئوية %	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية%	التكرارات	ذلك لأن	
58.82	23.33	7	إيجاد عمل آخر	نعم
	53.33	16	الأجر غير مناسب	
	23.33	7	سوء المعاملة	
	100	30	المجموع	
41.18	21			لا
<b>100</b>	<b>51</b>			<b>المجموع</b>

**السؤال رقم (30)**

يوضح هذا الجدول رغبة العمال في ترك العمل، فنجد نسبة 58.82% أجابوا برغبتهم في ترك العمل وذلك راجع لكون الأجر غير مناسب حيث بلغت نسبتهم ب 53.33% ، أما الذين أجابوا بإيجاد عمل آخر قدرت النسبة بـ 23.33% وكذلك نفس النسبة للذين أجابوا بسوء المعاملة أي قدرت بنسبة

23.33%، وهذا يدل على أن المدير يهمل حاجات ورغبات العاملين خاصة البسطاء وأن خطر العمل أكبر بكثير من الأجر الذي يتقاضونه، وفيما يخص الذين أجابوا بعدم رغبتهم في ترك العمل قدرت نسبتهم ب 41.18%، وهذا دليل على مكانة العامل الوظيفية وحبه للعمل بما أنه في مجال تخصصه، وهذا ما تؤكدّه العلاقات العامة بقولها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يتمكن من العمل بصدق وتحقيق الهدف، فالإتصال غير الرسمي يساعد على تخطي هذه المحن والمصاعب ويؤدي بالعاملين إلى ولاء أكبر وعدم ترك العمل، كما أكدت إجابات الرؤساء في المقابلة أن أغلب العاملين يتركون العمل بسبب الأجر والقرب وكذلك طبيعة العلاقة مع الرئيس.

الجدول رقم (30): توفر الظروف الملائمة في العمل

النسب المئوية%	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية%	التكرارات	الظروف المتوفرة	
50.98	73.07	19	البذلة المناسبة	نعم
	23.07	6	القفازات	
	3.85	1	النقل	
	100	26	المجموع	
49.01	25			لا
100	51			المجموع

### السؤال رقم (31)

يوضح هذا الجدول توفر الظروف الملائمة في العمل فنجد نسبة 50.98% أجابوا بتوفر الظروف، وبما أن الشركة تعمل بالآلات وهذا خطر على العمال فهي تسعى لوجود مثل هذه الوسائل الوقائية، فكانت نسبة 73.07% من العمال اكدوا على أن المؤسسة توفر لهم البذلة المناسبة ، أما الذين أجابوا بوجود القفازات فقدرت بنسبة 23.07%، في حين نجد نسبة 3.85% من العمال أكدوا على توفر النقل، وقد أكد الرؤساء في إجابتهم لأسئلة المقابلة أن النقل غير متوفر للعمال لكن يعوضون بالنقود حق النقل إلاّ العمال المشرفين عندما يكون عمل خارج المؤسسة توفر لهم النقل الشخصي. وهذا دال على

اهتمام الإدارة بالعامل بتوفير هذه الوسائل حتى تجنبه من الخطر، بينما نجد نسبة 49.01% الذين أجابوا بعدم توفر هذه الظروف وهذا راجع لكونهم بعيدين عن مساحة الخطر.

الجدول رقم (31): توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم لروح المخاطرة أثناء أدائهم للعمل

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
41.18	21	نعم
58.82	30	لا
100	51	المجموع

السؤال رقم (32)

يوضح هذا الجدول روح المخاطرة أثناء الأداء للعمل فكانت نسبة 58.82% من العمال الذين أجابوا بعدم المخاطرة أثناء أدائهم للعمل، وهذا يدل على أن الشركة فيها مخاطر، ولا توجد تحفيزات مناسبة ومقنعة من أجل روح المخاطرة، أما نسبة 41.18% أجابوا بأنهم يملكون روح المخاطرة وهؤلاء هم الدائمون في العمل وأهداف المؤسسة هي أهدافهم، فسيتحملون المخاطر من أجلها.

الجدول رقم(32): توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالسعادة عندما يعرف الآخرون بأنك تعمل في

هذه الشركة.

النسب المئوية%	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية%	التكرارات	يرجع ذلك إلى	
58.82	46.67	14	انتمائك للمؤسسة	نعم
	43.33	13	إخلاصك للمؤسسة	
	10	3	وجود أهداف مشتركة	
	100	30	المجموع	
41.18	21			لا
100	51			المجموع

### السؤال رقم (33)

يوضح هذا الجدول شعور العاملين بالسعادة عندما يعرف الآخرون بعملهم في الشركة، فبلغت نسبة العمال الذين يشعرون بالسعادة ب 58.82% ، ويرجع ذلك إلى انتمائهم للمؤسسة بنسبة 46.67%، بينما 43.33% يرجعون هذه السعادة إلى إخلاصهم للمؤسسة، أما 10% فيرجعون ذلك إلى وجود أهداف مشتركة، وهذا يدل على اعتزازهم افتخارهم بالشركة، في حين نجد نسبة 41.18% الذين أجابوا أنهم لا يشعرون بالسعادة لمعرفة الآخرين لعملهم في هذه الشركة.

الجدول رقم(33): توزيع أفراد العينة حسب افتخارهم بالعمل في الشركة

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
64.71	33	نعم
35.29	18	لا
100	51	المجموع

### السؤال رقم (34)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد نسبة 64.71% من العمال يفتخرون بالعمل في هذه الشركة، ويعود ذلك إلى إدراكهم لأهمية هذه المؤسسة وقيمتها ومكانتها الاقتصادية والاجتماعية وما توفره من ظروف وإمكانيات لتسهيل سير العمل، كذا طبيعة تعامل الإدارة مع العمال وتقديرهم لما

يبذلونه من جهد وكذا المزايا التي تقدمها لهم كالتعويضات المالية، النقل والهدايا، بالإضافة إلى الحفلات التي تقوم بها المؤسسة تكريماً للعمال، وهذا ما أكد عليه مدير التجارة والتمويل من خلال المقابلة التي أجريناها معه، في حين نجد نسبة 35.29% من العمال لا يفتخرون بالعمل في هذه الشركة، وهذا لكونها لا تدفع للفخر وتعتبر عادية من ناحية الظروف التي توفرها، وهناك مؤسسات أفضل منها، كما أنها لا تقدم ترفيات مناسبة للعمال

الجدول رقم 34: توزيع المبحوثين حسب وجود مشاكل في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	15	29.41
لا	36	70.59
المجموع	51	100 %

السؤال رقم ( 35 )

من المعطيات الكمية المبينة في الجدول نجد 70.59% من العمال أجابوا بعدم وجود مشاكل في العمل و هذا راجع إلى وجود تفاهم وحوار بين الإدارة والعمال كما أن هناك اهتمام بالعمال ، في حين نجد نسبة 29.41 % الذين أجابوا بوجود مشاكل في العمل و هذا راجع إلى القانون الداخلي للمؤسسة وطبيعة العلاقة مع الإدارة.

الجدول رقم(35): توزيع المبحوثين حسب وجود تعاون بين الفئات والمستويات الإدارية المختلفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	35	68.63
لا	16	31.37
المجموع	51	100

السؤال رقم (36).

يوضح هذا الجدول وجود تعاون بين الفئات والمستويات الإدارية المختلفة بنسبة 68.63%، وهذا ما أكدت عليه إجابات بعض الرؤساء في مقابلتنا لهم أن العمال يتعاونون فيما بينهم وإذا لم ينتهي

أحدهم يقدمون له الآخرون يد العون وعندما يكون لبس أو غموض في العمل يطلب المساعدة من المستويات الإدارية الأخرى يساعده، أما الذين أجابوا بعدم توفر تعاون بين الفئات والمستويات الإدارية المختلفة قدرت بنسبة 31.37% وهذا راجع للمستوى التعليمي والمكانة الوظيفية للعامل.

الجدول رقم(36): توزيع المبحوثين حسب مدى تمسك العمال بالعمل في ظل وجود نظام التأمين الصحي والمعاشي.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
70.59	36	نعم
29.41	15	لا
<b>100</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>

السؤال رقم(37)

يوضح هذا الجدول مدى تمسك العمال بالعمل في ظل وجود نظام التأمين الصحي والمعاشي، حيث كانت نسبة 70.59% أجابوا بتمسكهم بالعمل في ظل وجود هذا النظام علماً أن الشركة تأمن كل ما يحمي العامل، بينما تقدر نسبة 29.41% الذين أجابوا بعدم تمسكهم بالعمل من أجل نظام التأمين، فهذا لا يمنع في تركهم للمؤسسة إذا وجدوا الأفضل، لأن أي مؤسسة تؤمن هذا النظام لعمالها من أجل الاستفادة من بعض المصالح الخاصة.

الجدول رقم(37): توزيع المبحوثين حسب زيارات الرئيس أثناء العمل.

النسب المئوية%	التكرارات			الاحتمالات
	النسب المئوية	التكرارات	تزيد هذه الزيارة من كفاءتهم	
82.35	52.38	22	نعم	نعم
	47.62	20	لا	
	100	42	المجموع	
17.65		9		لا
<b>100</b>		<b>51</b>		<b>المجموع</b>

السؤال رقم(39)

يوضح هذا الجدول زيارات الرئيس أثناء العمل حيث نجد نسبة 82.35% كانت إجاباتهم أن الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل وهذا دليل على اهتمامه وتطلعه على كل ما يجري في المؤسسة وهذا ما

يقوده إلى النجاح والتطور، ويؤثر على العمال إيجاباً وقد يقدم نصائح وتشكرات على الجهد المبذول من طرف العمال، وهذا ما لاحظناه في إجابات العمال بنسبة 52.38% أن هذه الزيارة تزيد في كفاءتهم وجدارتهم في العمل بينما تراوحت نسبة 47.62% الذين أجابوا بعدم زيادة الكفاءة عند زيارة الرئيس لهم، فهذا يعود إلى قلة تحملهم للمسؤولية وتمكنهم من الجدارة والقوة في العمل، فقد أكدت النظرية التaylorية على ضرورة التحكم في العمل بجد، فالإتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة لهذه الزيارات التي من شأنها تدعم الروابط بين العاملين والرئيس.

الجدول رقم(38): توزيع المبحوثين حسب تقارب أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	19	37.25
لا	32	62.75
المجموع	51	100

السؤال رقم (40)

من خلال المعطيات الكمية المبنية في الجدول تبين أن نسبة 62.75% من العمال أكدوا على عدم تقارب أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وهذا دليل على أن هناك اختلاف في الأهداف التي يسعى العمال إلى تحقيقها، ذلك أن لكل رغبات واحتياجات خاصة يسعى إلى تحقيقها، وكذلك عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ورغبتهم في الانتقال إلى مؤسسات أخرى تلبي حاجاتهم وطموحاتهم وأهدافهم التي يفتقرون إليها في مؤسستهم الحالية، في حين نجد نسبة 37.25% من العمال أكدوا أن أهدافهم متقاربة مع أهداف المؤسسة ويعود ذلك إلى إيمانهم بقيم وأهداف مؤسستهم وتبنيهم لأهدافها.

الجدول رقم(39): مساعدة الاتصال غير الرسمي في الاستمرار بالمؤسسة وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد

ولاختبار صدق الفرضية قمنا بحساب كا<sup>2</sup> للسؤالين (38-41) وهذا ما يتضح في الجدول التالي:

كا <sup>2</sup>	المجموع	مساعدة الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في المؤسسة البقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد	
		لا	نعم
4.91	25	FO=11	FO=14
		FE=15.69	FE=13.04
		%34.38	%73.68
	26	FO=21	FO=5
		FE=16.31	FE=9.69
		%65.62	%26.32
	51		
		%100	%100
			المجموع

كا<sup>2</sup> المحسوبة 4.91، كا<sup>2</sup> الجدولية = 3.83، df = 1 السؤال رقم (38+41)

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول يتبين أنّ نسبة العمال الذين يساعدهم الاتصال غير الرسمي في الاستمرار بالمؤسسة ويقائهم إلى غاية سن التقاعد تقدر بـ 73.68% من العمال، في حين نجد نسبة 26.32% من العمال يساعدهم الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في المؤسسة لكنهم لا يريدون البقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد، كما نجد نسبة 65.62% من العمال لا يساعدهم

الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في المؤسسة، ولا يريدون البقاء فيها إلى غاية سن التقاعد، في حين نجد نسبة 34.38% يريدون البقاء فيها إلى غاية سن التقاعد.

وباختيار كاً<sup>2</sup> للدلالة على مساعدة الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في العمل وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد، فقد بلغت 4.91% عند درجة الحرية (1) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال يساعدهم الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها إلى غاية سن التقاعد، وذلك يدل على وجود علاقات طيبة بين العمال تساعدهم على الاندماج والاحتكاك فيما بينهم، وكذا وجود تفاعل اجتماعي بين العمال مما يؤدي بهم إلى الاستمرار في المؤسسة أو زيادة الولاء والانتماء لها، كما أن هناك من لا يساعده الاتصال غير الرسمي في الاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها إلى غاية سن التقاعد.

#### ثانيا/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### 1 - النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

من خلال هذه الفرضية التي مفادها: مساهمة الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- أن نسبة 92.16% من المبحوثين يتصلون بالإدارة.
- 2- 76.47% من المبحوثين تزودهم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل.
- 3- 27.45% يتم إعلامهم بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الإعلانات.
- 4- 64.71% من المبحوثين أكدوا أن توقيت الاجتماعات التي تقررها الإدارة مناسبة.
- 5- 54.90% من المبحوثين أكدوا أن هناك صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي تتخذها أثناء الاجتماعات.
- 6- 58.82% من المبحوثين أكدوا على أن المسؤولين يخصصون أوقات خاصة للاستماع إلى شكاويهم.

- 7- 56.86% من المبحوثين أكدوا على عدم أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار.
- 8- 54.90% من المبحوثين أكدوا على عدم إلغاء الرؤساء للقرارات بعد المناقشة بينهم وبين رؤسائهم في العمل.
- 9- 58.82% من المبحوثين أكدوا على استعمال المدير الوسائل للتحدث معهم.
- 10- 39.21% من المبحوثين أكدوا على أن مصدر ثقتهم في مصداقية التعليمات التي يتلقاها من طرف رؤسائهم يعود إلى عامل الخبرة.
- من خلال النتائج المبينة نستنتج أن الفرضية التي مفادها مساهمة الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة تحققت بنسبة 58.43% وهذا ما أكده الجدول رقم (17) مشاركة العمال في بعض القرارات التي تتخذ في المؤسسة وعلاقته بتقدير المسؤولين لهم وهذا بنسبة 85.71%. غير أن رغم مشاركة العمال في بعض القرارات التي تتخذ في المؤسسة إلا أن آرائهم لا تتخذ بعين الاعتبار كونها لا تحقق أهداف المؤسسة.

## 2- النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

- من خلال هذه الفرضية التي مفادها: مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- 78.43% من المبحوثين تساعدهم علاقتهم مع زملائهم على بذل مجهود متميز في العمل.
- 2- 100% من المبحوثين أكدوا على تعاطفهم مع زملائهم في العمل.
- 3- 78.43% من أفراد العينة أكدوا على أن تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين والرئيس تزيد من إحساسهم بالأهمية.
- 4- 54.90% من المبحوثين تساعدهم الظروف التي يعملون فيها على تفعيل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

5- 52.94% من المبحوثين أكدوا أن اتخاذ القرارات تتم انطلاقاً من العلاقات الطيبة بين العمال والمسؤولين.

6- 54.90% من المبحوثين يشعرون بالراحة أثناء المقابلات الشخصية مع المسؤولين.

7- 66.66% من المبحوثين أكدوا على عدم تقديم الإدارة لترقيات مناسبة للعاملين.

8- 60.58% من المبحوثين أكدوا على عدم شكر الرئيس لهم على تأدية العمل بإخلاص.

9- 54.90% من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تتصل بهم خلال فترات منتظمة أثناء تأدية لعملهم.

10- 72.55% من المبحوثين أكدوا على أن الاتصال غير الرسمي يساهم في رفع معنويات العاملين.

من خلال النتائج المبينة نستنتج أن الفرضية التي مفادها مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين تحققت بنسبة 67.43%.

وهذا ما أكدته الجدول رقم (28) وذلك بنسبة 90.90% مما يدل على أن الاتصال غير الرسمي يزيد من معنويات العاملين، حيث أن العمل ضمن الجماعة يساعد في بذل مجهود متميز في العمل وكذا كسب معلومات جديدة والتنسيق بين مهام العمل بدقة.

### 3 - النتائج الجزئية للفرضية الثالثة:

من خلال هذه الفرضية التي مفادها: مساهمة الاتصال غير الرسمي في مساهمة العاملين في الاستمرار في العمل توصلنا إلى النتائج التالية:

1- أن نسبة 58.82% من المبحوثين لديهم رغبة في ترك العمل.

2- 50.98% من المبحوثين أكدوا على توفر الظروف الملائمة في العمل.

3- 58.82% من المبحوثين لا يملكون روح المخاطرة أثناء أدائهم العمل.

4- 58.82% من المبحوثين يشعرون بالسعادة عندما يعرف الآخرون أنهم يعملون في تلك الشركة.

5- 64.71% من المبحوثين يفتخرون بالعمل في هذه الشركة.

- 6- 70.59% من المبحوثين أكدوا على عدم وجود مشاكل في العمل.
- 7- 68.63% من المبحوثين أكدوا على وجود تعاون بين الفئات والمستويات الإدارية المختلفة.
- 8- 70.59% من المبحوثين أكدوا على تمسكهم بالعمل في ظل وجود نظام التأمين الصحي والمعاشي.
- 9- 82.35% من المبحوثين أكدوا على أن الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل.
- 10- 62.75% من المبحوثين أكدوا على عدم تقارب أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

من خلال النتائج المبيّنة نستنتج أنّ الفرضية التي مفادها مساهمة الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين بالعمل في المؤسسة تحققت بنسبة 64.71%، وهذا ما أكدّه الجدول رقم (40)، أي أنّ الاتصال غير الرسمي يساعد العمال في الاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها إلى غاية سن التقاعد، وهذا بنسبة 73.68% وهذا دليل على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي والاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها إلى غاية سن التقاعد.

#### ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الفصل الأول مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الاتصال التنظيمي، وكذلك موضوع الولاء التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات بعد إجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

بالنسبة لدراسة "كفان" فقد اتفقت مع دراستنا الحالية في ضرورة المشاركة في القرارات من أجل نجاح وفعالية الاتصال التنظيمي، وأن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أنّ الاتصال فعال لأنّ هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية، واختلفت في وجود صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات في دراستنا الحالية.

بالنسبة لدراسة "حمدونة" فقد اختلفت في المتغير الثاني حيث ربطت الاتصال التنظيمي بالإبداع الإداري، أما في دراستنا فقد ربطنا الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي وبالتالي اختلافها في النتائج المتوصل إليها حسب الفروض التي انطلقت منها.

بالنسبة للدراسة "آل الشيخ" هناك خضوع جميع العاملين لنظام القوانين في المؤسسة، واستخدام الأساليب الاتصالية بفعالية وذكاء، وبالتالي فإن المدير يسعى لتحسين مهارات الاتصال والتواصل مع العاملين مما ينعكس إيجاباً على عملهم، ومدى تواصلهم مع بعضهم البعض وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة "كتفي" ودراسة "بوعطيط" حيث أنه كلما وجد اتصال وتواصل بين العمال والمدير كلما ارتفع مستوى الإنتاج والأداء، وهذا يدل على توفر مهارات الاتصال الاستماع والتفكير فيما بينهم.

كما أن العمل في الفريق يحقق الربح والإنتاجية وأيضاً يخفف من الوقت والجهد وهذا ما يزيد في توطيد العلاقات ويتحقق الولاء المهني، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "سوميتش" و"بوجلر" في أن الولاء المهني يرتبط إيجاباً بالسلوك الحضري للعمال والمنظم، وكذلك شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية والاستعداد للعمل، وتقديم الجهد، وقد أكدت هذه الدراسة على أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

أما أوجه الاختلاف فهي عديدة، فالدراسات السابقة تناولت الاتصال التنظيمي بجمهوره الخارجي، أما دراستنا فتناولت الجمهور الداخلي، كذلك هذه الدراسات لم تتطرق لمتغير الولاء مع الاتصال التنظيمي على عكس دراستنا.

أما من حيث المنهج فأغلب الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، بينما بعض الدراسات اعتمدت على عدة مناهج كالوصفي وقياس الاتجاهات لكارتر، المنهج التحليلي، وتبني عدة أدوات لجمع البيانات كالمقابلة، والاستمارة وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، واعتمدنا منهج المسح الشامل لكن أغلبية الدراسات استخدمت العينة بأنواعها.

أما الدراسات التي تطرقت لمتغير الولاء التنظيمي توصلت إلى نتيجة أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال بعض المؤشرات: كالتعاون بين الفئات الإدارية، كذلك الرغبة في الاستمرار بالعمل، ونستنتج أيضاً من خلال الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي ومستوى الولاء، وهذا جلي في تعامل الزملاء مع بعضهم البعض، وتوفر اتصال غير رسمي يساعد على رفع الروح المعنوية، وهذا يوضح الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى.

أما الاختلاف فيمكن أن الدراسة الحالية اهتمت بتأثير الولاء في ظل وجود اتصال بينما الدراسات السابقة فقد كشفت على أن الولاء يعود إلى عدة متغيرات منها المؤهل الدراسي والخبرة، وكذلك ضغوط العمل.

من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن كل من الاتصال التنظيمي والولاء يحتلان دورا هاما في نجاح المؤسسة مهما كان طبيعة عملها، وقد توصلت دراستنا في تركيزها على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين في الشركة.

#### رابعاً/ النتائج العامة.

بعد اختبار الفرضيات ، وإحصاء التكرارات المشاهدة ، و بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية ، وباستقراء الجداول و تحليلها جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي اعتمادا على نموذج ستيفنز .

فيما يخص الكشف عن مساهمة الاتصال الرسمي في توحيد العاملين لدى مؤسسة الفلين نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسيرها يستعملون الأسلوب الشفهي و المقابلة طبقا لما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال و هذا ما يؤكد العمال التنفيذيين عند تزويدهم بالمعلومات من قبل الإدارة و العمال عن طريق الاجتماعات او عن طريق الملصقات ، كما أن توقيت هذه الاجتماعات غالبا ما تكون مناسبة و منتظمة بهدف تقديم قرارات صائبة و في بعض الأحيان تستعين بآراء العمال عبر المشرف المباشر، و هذا ما يجعل العمال في تواجد معا و تفاعل مما يسهل عملية الاتصال بينهم و بين الإدارة بطريقة رسمية و تنشأ الثقة بينهم حتى يحققوا أهداف المؤسسة، لدى يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت بوجود علاقة قدرت نسبة الارتباط ب9.23 وجود علاقة

أما بالنسبة لمساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين فيظهر جليا من خلال تعاطف العاملين مع بعضهم، و كذا المعلومات التي تصلهم بواسطة المشرف المباشر من قبل الإدارة يجعلهم يشعرون بالأهمية و الراحة و الانتماء ، و هو ما أكده المبحوثين بقولهم أن إتخاذ القرارات تنبعث من العلاقات الطيبة فيما بينهم و بين الإدارة، و هذا دال على وجود علاقة ارتباطيه موجبة قدرت بنسبة 5.89 بمعنى أن الفرضية قد تحققت.

أما عن مساهمة الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين، فوجود الظروف المهيئة داخل المؤسسة ، وعدم وجود مشاكل في العمل يدل على استمرارهم في المؤسسة، لولا وجود تحفيزات أكثر مناسبة حتى يتمكن من مغادرة المؤسسة كالقرب و الأجر المرتفع لما تركها، لكن من خلال إجابات الباحثين تبين لنا وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قوية لكنها تؤكد على أهمية الاتصال غير الرسمي كدافع لاستمرار العاملين، و هذا يعني أن هذه الفرضية الثالثة تحققت بنسبة 4.91

في الأخير يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء لدى العاملين، من خلال ماتم الوصول إليه بفضل الفرضيات الجزئية، و عليه تؤكد هذه النتائج السالفة الذكر على ضرورة توفر الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي و غير الرسمي من أجل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، و بذلك حتما سيؤدي إلى زيادة مستوى الولاء لديهم، أي أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق الولاء لدى العاملين.

#### خامسا/ التوصيات والاقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي :

- \_ منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تحسنيه بأهمية أرائه .
- \_ تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين.
- \_ ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير أساليب الاتصال التنظيمي ومهاراته داخل المؤسسة .
- \_ تنمية روح العمل الجماعي واستخدام المهارات الاجتماعية في التعامل فيما بينهم.
- \_ عقد دورات للعاملين من اجل تقوية الذات لديهم ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- \_ إعادة النظر في أسلوب الاتصال المتبع مع العاملين وتحسين العلاقة الموجودة فيما بينهم وبين الادارة.
- إجراء دراسات و بحوث حول مستوى الولاء و مدى توافره لدى العاملين حسب درجة توفر مهارات الاتصال.

## الفصل السادس عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

---

-إجراء مقارنة في مستوى الولاء لدى العاملين من أجل معرفة سبب تدني الولاء لدى البعض و معالجة

الوضع.

:

بفضل الدراسة الميدانية توصلنا لجمع هذه المعلومات حول هذا الفصل المقرر لعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، إذ إستنتجنا من خلال قراءة هذا الفصل أن الفرضيات الجزئية و العامة تحققت بدليل وجود دور للاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين .



### خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع الحساسة التي لها اثر بالغ على توجهات وسلوكات العمال و كذلك على الإنتاج في حد ذاته ، ولا بد من جعل الاتصال وظيفية كغيرها من وظائف الإدارة العامة، على الأقل لضمان علاقة جيدة بين العمال و الإدارة، وهذه العلاقة لها دور هام وتأثير على عملية تحقيق الولاء، ويتجلى ذلك من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية.

فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات ودور هذا الاتصال في تحقيق العلاقة الايجابية بين العمال والإدارة ، فكلما كان الاتصال التنظيمي فعال كلما أدى إلى تحقيق الولاء، لذي فان فعالية الأفراد في التنظيم لا تعتمد على الإعداد و التدريب و التطوير فحسب بل تعتمد بقدر اكبر على درجة مستوي ولاء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها، وعلى حد قول "أوشي" في دراسة له : إن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي و زيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاج واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل.

وباختصار لقد حقق البحث كشفا أوليا لعلاقة العامل بالإدارة و العكس، ونظرة العامل لرئيس بأنه يسعى لإعطاء الأوامر فحسب، وما على العامل إلا الامتثال لها بولاء وتقدير، أي أنه كلما كان هناك اتصال تنظيمي بنوعيه الرسمي و غير الرسمي كلما تحقق الولاء لدى العاملين.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً/ المصادر.

1\_ القرآن الكريم رواية ورش عن نافع .

### ثانياً/ المراجع.

#### 1- الكتب.

##### أ- بالعربية.

2- أبو احمد رضا صاحب آل علي والموسوي سنان كاظم: الإدارة لمحات معاصرة، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

3- احمد ماهر : السلوك التنظيمي -مدخل المهارات- الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

4- أبو النصر مدحت محمد : تنمية مهارات بناء تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، أترك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2005.

5- بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

6- بشير العلاق : تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.

7- بشير العلاق: الإدارة الحديثة -نظريات و مفاهيم- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

8- بوفلجة غيات: مقدمة علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

9- جمال الدين عويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2002

10- جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام -المفاهيم-المدائل النظرية -القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2013.

- 11- حسين حريم : السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 12- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة - دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2006، 1
- 13- حسين حريم : مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد ، عمان ، 2009.
- 14- خشيم مصطفى عبد الله أبو القاسم: مبادئ علم الإدارة العامة ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس، ط2، 2002.
- 15- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2002.
- 16- خلف سليمان الرواشدة :صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء الوظيفي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2007.
- 17- خليل محمد حسين الشماع وخضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ط3، 2007.
- 18- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 19- زاهر عبد الرحيم عاطف:الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر و التوزيع ،الأردن، ط1، 2011.
- 20- صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر- دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003
- 24- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف- مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1999.

- 25- صلاح عبد الباقي النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- 26- ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم و فن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،
- 27- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2007.
- 28- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001 .
- 29\_ عبد العزيز صالح بن حبتور :الإدارة العامة المقارنة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان، ط1، 2009.
- 30\_ عبد الغني علاء الدين محمود: إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 31\_ عبد الله نجم العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 32\_ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة -من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة- منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان، ط1، 2013.
- 33\_ عبد المهدي ماجد ساعده : إدارة المنظمات - منظور كلي- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013.
- 34\_ عبد الوهاب بن بركة ،الزعبي علي فلاح: مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013
- 35\_ على السلمي : تطور الفكر الإداري ، دار غريب للنشر والتوزيع ،1975.
- 36\_ علي عباس :أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط4 ، 2009 . عمان ، 2007.
- 37\_ فرج شعبان :الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009.
- 38\_ فريد فهمي زيادة : وظائف الإدارة ،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.

- 39- فضيل دليو : الاتصال - مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2003.
- 40- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
- 41- قوي بوحنية :الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010
- 42- كامل محمد المغربي : الإدارة -أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 20، دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان ، ط1 ، 2007.
- 43- كامل محمد المغربي :السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر،الأردن، ط3، 2004.
- 44- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة - مبادئ الشريعة الإسلامية ،دار الجامعية الجديدة، الازارطة، 2007.
- 45- محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009.
- 46- محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط1، 2008.
- 47- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011.
- 48- محمد عبد المعطي عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1999.
- 49- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، 1998.
- 50- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.
- 51- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها- عالم الكتب ،القاهرة، 1979 .
- 52- محمود أمين زويل: الفكر الإداري في التطابق العلمي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2011.

- 53- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ،الأردن، ط3، 2005
- 54- محمود قظام السرحان:الولاء و الانتماء لدى الشباب الاردني وأثره في بناء الشخصية ، مطبعة التوفيق ، عمان، 2003.
- 55- مشهور ثروت: استراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة ،عمان، ط1، 2010.
- 56- مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، ط1، 1997.
- 57- مصطفى ربحي عليان، محمود عدنان الطوباس: الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005
- 58- منصور عالي محمد: مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، ط1، 1999.
- 59- منير زيد عبوي : التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 60- موسى اللوزي : التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،1999.
- 61- ناصر عدوان دادبي:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 2004.
- 62- ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، ط1، 2011 .

## ب/ باللغة الفرنسية:

63-Alex muchielli (a): les science de information et de la commanication edition la chette, paris,2001.

64- Biddle & thomes : (eds), Role thetheory concept sand research, new york wilay,1966.

65-Gibson early: "how did do ?" "Vessus" how did do? "Cataral contests of performance feed back vsejournal of cross cultural boy chology,1999.

66- Katz & Kahan: the social psychology of organization end, et ,newyork, wily ,1978.

## 2 / المعاجم :

67- إبراهيم مصطفى: المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية ،إسطنبول، 1982 .

68- ابن منظور : لسان العرب ،الجزء 15 .

69- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ،1986

70- الفيروز آبادي : قاموس المحيط.

71- المنجد في اللغة لعربية المعاصرة: دار المشرق ، بيروت ،ط2، 2001 .

72- خرف الله الطاهر : الوسيط في الدراسات الجامعية ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ،ط1 ، 2006 .

73- زيد عبوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة -عربي - إنجليزي ،دار كنوز المعرفية ، عمان ، 2006 .

74- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية- المحاسبية و الأنترنت، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 .

75- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ،دار التوزيع و النشر الإسلامية ،مصر ،2003 .

76- منير حجاب : المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،ط1 ، 2004 .

### 3-المجلات :

- 77- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، مسقط، مجلد 21، عدد 78، 1999 .
- 78- باديس بوخلوقة، محمد حمزة بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، الجزائر ، مجلة الباحث، العدد 13 ، 2013 .
- 79- سالم رشيد عزيمة ، كريم أحمد دياب : علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد ، مجلة الفتح ، العدد 31 ، 2008 .
- 80- سعود العتبي ، طلق عوض الله السواط : الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه ، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، مسقط، العدد 70، 1997 .
- 81- سلمان الفارس: أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مجلد 27 ، عدد 1 ، 2011 .
- 82- شبيب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري ، مسقط، مجلد 20 ، عدد 72، 1998.
- 83- صادق حصة: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الإتجاه نحو العمل ، مجلة البحث في التربية و علم النفس ، العدد 2 ، 2000 .
- 84- طلال بن عابد الأحمدي: الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة، دراسة ميدانية للمرضيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24 ، العدد 1، 2004 .
- 85- عارف عطاري: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريسية بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و الإجتماعية و الإنسانية، مجلد 18 ، عدد 2 .

86- عبد الفتاح خليفات، منى خلف الملاحمة : الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد 3+4 ، 2009 .

87- علي محمد العضايلة: الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، مجلد15 عدد64، 1999 .

88\_عوبنة أبو سنية، عبد الجبار البياتي: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية و علاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظات العاصمة ،عمان ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية،مجلد 10 ،عدد 1 ، 2014 .

89- فايزة رويم، بالخير مهيري : مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، مطبعة قاصدي مراح ورقلة ، عدد خاص ، الملتقى الدولي حول المعانات في العمل .

90- فهمي الفهداوي : تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ،مطبعة التوفيق ، عمان ، 2003 .

91- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي -الجزء 2 - مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2006 .

92- محمد يسرى إبراهيم دعيس: الأتصال و السلوك الانساني ، سلسلة 18 ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999 .

#### 4 - الرسائل.

93- بدر محمد الجرسى: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية السعودية، 2010 .

94- جمال مراد: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي - شركة صوفية سوق أهراس، رسالة ماجستير، عنابة، 2010 .

- 95- خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية، الرياض ، رسالة ماجستير، 2002 .
- 96- سعد بن عميان الدوسري : ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 1998 .
- 97- عبد الرحمان هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2009 .
- 98- عبد الله ختام غنام : السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.
- 99- كريمة كريمي ، التغيير التنظيمي أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز-رسالة ماجستير في إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، عنابة ، 2010 .
- 100- محمد صلاح الدين أبو العلا : ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2009 .
- 101- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، 2009 .
- 102- ميلود طبش : الأتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010
- 103- ندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة-دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 .

## 5- المواقع الإلكترونية:

- <http://elibray.mediun.edu.my/books/2014/UEdu4659.pdf>.
- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83347.pdf>.
- [http://mauss.edu.sa/Ar/digitallibrary/scientific\\_theses/document\\_as-17.2010.pdf](http://mauss.edu.sa/Ar/digitallibrary/scientific_theses/document_as-17.2010.pdf).
- <http://biblio.univ-annaba.dz/wp-content/uploads/2014.07.pdf>.
- <http://dlibrary-univ-bumerdes.dz8080/bitstream/123456789/1819>.
- <http://repository.mauss.edu.sa/handle/12456789/52677>.
- <http://dspace-univ-biskra.dz.8080/jsqui/bitstream/123456789/7013/n10>.
- <http://ahazhar.edu.ps/hibray/attachefile.asp?idn=0047581>.
- <http://uncdz/buc/theses/psychologie/akzf1980>.
- <http://uncdz/buc/theses/psychologie/akaf1451>.
- <http://uncdz/buc/theses/psychologie/aBou3008>.



أولاً/ دليل الإستمارة .

ثانياً/ قائمة الأساتذة المحكمين.

ثالثاً/ دليل المقابلة .

رابعاً/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول موضوع:

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للفلين  
- جيجل -

نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع العلاقات عامة بصدد إجراء بحث حول دور  
الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدى العاملين. لذلك نرجو التكرم بالإجابة على جميع  
الأسئلة وتسليمها علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
منّا خالص التحية والتقدير.  
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة وشكرا على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ  
د. حديدان صبرينة

إعداد الطالبتين:  
♦ بوفحة حياة  
♦ خنيش سجياس

السنة الدراسية 2015/2016

:  
البيانات العامة :

1 - :    
2 - :  25 [ 30 - 26 ]   
[ 35 - 31 ]  [ 40 - 36 ]   
[ 45 - 41 ]  45

3 - الحالة المدنية :    
   
4 - المستوى التعليمي :

5 - الأقدمية في العمل :  5 [ 10 - 5 ]   
[ 16 - 11 ]  [ 21 - 17 ]   
 22

مساهمة: **توحيد العاملين مع المنظمة.**

6- هل تتصل بالإدارة ؟  نعم  لا

.....  
ما هو الأسلوب الذي تستعمله في هذا الاتصال ؟

الأسلوب الشفهي

.....  
7 - هل ت

يرجع ذلك إلى :

هذه المعلومات خارج المؤسسة

8 - كيف يتم إعلامكم بالتعليمات و القرارات الجديدة؟ عن طريق :

جميعهم

9 - هل يناسبك توقيت ررها

10 - هل تجد صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء التي تقوم بها

كيف تواجه هذه الصعوبات

أسأل زميلي  رئيس مصلحة

11- هل يخصص لكم المسؤولون أوقاتا خاصة إلى شكاويكم؟

: الغياب

12- هل يتم إشراككم في بع

13- هل تأخذ رانكم بعين الإعتبار

14- هل حدث و أن ألغى رؤساؤكم قرارات معينة بعد المناقشة بينكم أنتم العمال و رؤسائكم في العمل

كيف كان شعورك؟ .....

15- هل يستعمل المدير الوساء كي يتحدث معك؟ نعم  لا

م ، حدد هذه الوساء ؟ الهاتف

16- هل تحس بأن هناك تقدير من المسؤولين؟ نعم

دير؟  الشكر  الترقية

17- هو مصدر ثقتك بمصداقية التعليمات التي تتلقاها من طرف رؤساؤك؟

طبيعة تلك القرارات

: مساهمة الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين.

18- هل تساعدك علاقتك مع زملائك على بذل مجهود متميز في العمل ؟

19- هل تتعاطف مع زملائك في العمل ؟ نعم  لا

نعم في ما يتمثل ذلك ؟

التعويض عند الضرورة  توجيهه مهنيا

20- هل تفضل العمل في الفريق ؟ نعم  لا

السرعة في تنفيذ العمل  معلومات جديدة  تخفيف ضغوط العمل

21- هل تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين و الرئيس تزيد من إحساسكم بالأهمية ؟

نعم ما هي ردة فعلك ؟ تحسين الأداء  زيادة الانتاج

زيادة الشعور

22- هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الإتصال بينكم و بين رؤسائكم ؟

23- هل ترى ان اتخاذ القرارات يتم انطلاقا من العلاقات الطيبة بينكم وبين مسؤوليكم ؟

24- هل تشعر بالراحة عند المقابلات الشخصية مع المسؤولين ؟

25- هل تقدم الإدارة ترقية مناسبة ؟ نعم

26- هل يقوم الرئيس بشدكم على تأدية العمل بإخلاص ؟ نعم

يؤدي ذلك إلى : زيادة في دافعيته  زيادة في

جديته وحماسه  القوة و الرغبة

27- هل تتصل الإدارة

28- هل ترى بأن الاتصال غير الرسمي يساهم في رفع وياتك

29- هل تملك القدرة على التنسيق بين مهام العمل بدقة؟

نعم، إلى ما يرجع ذلك في رأيك؟

فيك  الكفاءة  القدرة و الجدارة

مساهمة الإتصال غير الرسمي في استمرار العاملين في العمل .

30- هل لديك رغبة في ترك العمل؟ نعم  لا

يجاد ع  جر غير مناسب

31- هل توفر لكم المؤسسة الظروف الملائمة في العمل؟ نعم

نعم ، ما هي هذه الظروف

32- هل تملك روح المخاطرة أثناء أدائك لعملك؟ نعم

33- هل تشعر بالسعادة عندما يعرف الآخرون بأنك تعمل في هذه المؤسسة؟

نعم إلى ما يرجع ذلك في رأيك؟

وجود أهداف مشتركة

34- هل تقتخر بالعمل في هذه الشركة؟ نعم  لا

35- هل لديك مشاكل في العمل؟ نعم  لا

36- هل يوجد تعاون بين الفئات و المستويات الإدارية

37- هل يدفعك وجود نظام التأمين الصحي و المعاشي للتمسك بالعمل؟

38 - هل أنت مستعد للبقاء في المؤسسة إلى غاية سن

.....  
39 – هل يقوم الرئيس بزيارات أثناء العمل؟

هل تزيد هذه الزيارة من كفاءتكم

40 – هل تشعر بتقارب أهدافك مع أهداف المؤسسة؟

41 – هل يساعدك الاتصال غير الرسمي في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة؟

لديك معلومات تخص الموضوع فتفضل بها.....

.....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين:

المحكمين	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
سيساوي فضيلة	أ محاضر ب	تنظيم وعمل	جيجل
بوربيع جمال	أ محاضر ب	ديموغرافيا حضرية	جيجل
كعبار جمال	أ مساعد أ	علم النفس	جيجل
حيثامة العيد	أ محاضر ب	تربية	جيجل
صيفور سليم	أ محاضر ب	تربية	جيجل
بن يحي سهام	أ مساعد أ	اتصال	جيجل

## دليل المقابلة

- 1 - كيف يتم الإتصال بالعمال عند وجود مشكل في العمل ؟
- 2 - هل تعقد إجتماعات غير مباشرة مع المرؤوسين ؟ ما الهدف من هذه الإجتماعات ؟
- 3 - هل تأخذون آراء العاملين بعين الإعتبار عندما يكون المشكل إداري ؟
- 4 - العمال عندما يطلب من أحدهم عمل ما خارجا عن المؤسسة، كيف يتلقى ردة الفعل ؟ و هل يطلب زيادة العاملين معه ؟
- 5 - كيف يعامل الرئيس المرؤوسين إذا أراد التحدث معهم عن العمل ؟
- 6 - إذا أراد الرئيس ترقية أو نقل أحد المرؤوسين، كيف يتم ذلك ؟
- 7 - عند تأخر المرؤوسين ،كيف تكون معاملة الرئيس لهم ؟
- 8 - هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات ؟
- 9 - هل سبق وأن تقدم مجموعة من العمال بالاستقالة ؟ لماذا ؟
- 10 - هل العمال يقدمون أكثر مما يطلب منهم ؟ كيف تكون ردة فعل الرئيس ؟
- 11 - هل يقوم العمال بأي عمل يطلب منه دون معارضة ؟
- 12 - هل يقدمون العمال المبادرة في زيادة ساعات العمل ؟



هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء لدي العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة ب جيجل، وقد حددت إشكالية الدراسة في عدة تساؤلات فرعية تمحورت حول البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يعمل الاتصال التنظيمي علي تحفيز العمال وتحقيق مستوى عال من الولاء لديهم.

وتفرعت عنه ثلاث فرضيات جزئية :

\_ يساهم الاتصال الرسمي في توحيد العاملين مع المنظمة.

\_ يساهم الاتصال غير الرسمي في رفع معنويات العاملين.

\_ يساهم الاتصال غير الرسمي في استمرار العاملين في العمل.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعملت الاستمارة كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات من أفراد مجتمع البحث الذي طبق عليه أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث الذي بلغ 86 عامل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ أن للاتصال الرسمي دور في توحيد العاملين مع المنظمة.

\_ أن الاتصال غير الرسمي دور في رفع معنويات العاملين.

\_ للاتصال غير الرسمي دور في استمرار العاملين في العمل.

ومنه فقد تحققت الفرضية الرئيسية للاتصال التنظيمي دور في تحفيز العمال و رفع معنوياتهم وبالتالي يحقق الولاء لديهم.

---

## Résumé

Cette étude vise à révéler le rôle de la communication organisationnelle dans l'adhésion des fonctionnaires de la société El Katémia spécialisé en liège et matériaux isolants.

La problématique de l'étude est subdivisée en plusieurs questions visant la relation entre les variables de l'étude, et pour atteindre ce but nous avons met les hypothèses suivantes:

- la communication formel contribue à unir les travailleurs de l'organisation.
- la communication informel contribue à élever le moral des travailleurs.
- la communication informel contribue à la continuité de travail.

Cette étude a été réalisée selon la méthode descriptive, nous avons utilisé le questionnaire comme outils de recueil de données du corpus composé de 86 travailleurs.

L'étude aboutis aux résultats suivants:

- la communication formel joue un rôle dans l'unification des travailleurs de l'organisation.
- la communication informel joue un rôle dans l'élévation du moral des travailleurs.
- la communication informel joue un rôle dans la continuité de travail.

Par cela, les l'hypothèse principale de la recherche est validé: la communication organisationnelle a un rôle important dans la fidélité des fonctionnaires.