

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي
دراسة ميدانية بـ مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* ربيع فراش

إعداد الطالبتين:

* حضرية عميمور

* سلمى لعباطشة.

لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة): شتيوي ربيع..... رئيسا

الأستاذ(ة): ربيع فراش..... مشرفا و مقرا

الأستاذ(ة): بوغرزة رضا..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي
دراسة ميدانية بـ مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* ربيع فراش

إعداد الطالبتين:

* حضرية عميمور

* سلمى لعباطشة.

لجنة المناقشة:

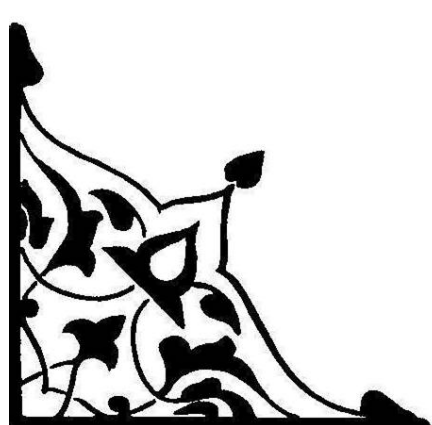
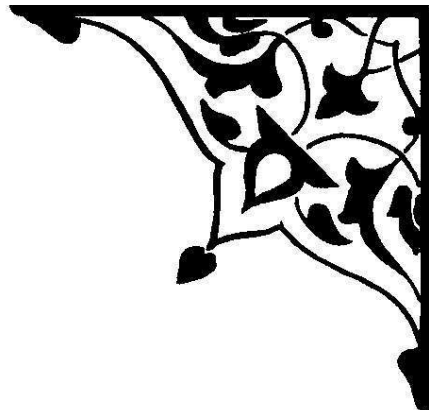
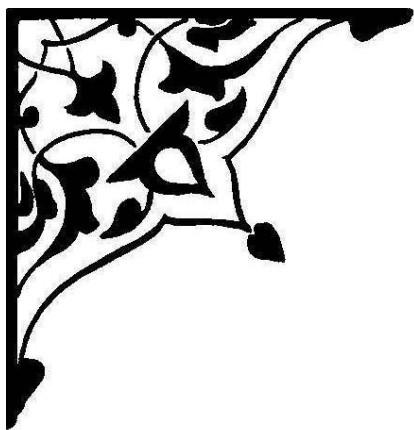
الأستاذ(ة): شتيوي ربيع..... رئيسا

الأستاذ(ة): ربيع فراش..... مشرفا و مقررا

الأستاذ(ة): بوغرزة رضا.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأثار درينا والصلاة والسلام على معلم البشرية خير قدوتنا وحبیبنا "محمد صلى الله عليه وسلم" واقتداء بالحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" فإننا نوجه عبارات الشكر والامتنان لأستاذنا الكريم الفاضل "فرش الربيع" شكرا على الصبر الجميل والنفس الطويل على سعيه وصبره معنا وعلى توجيهاته الصائبة وتواضعه الطيب معنا، أن يجزيه الله عنا خير الجزاء، وإلى كل من كان سببا في الوصول إلى مقامنا هذا.

وقد صدق من قال:

"الحر من راعى وداد لحظة، وانتمى لمن أفاده لفظة"

فألف شكر وتقدير



حضارية وإسلامية



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر و عرفان.....
ب - ج - د	فهرس المحتويات.....
هـ - و	فهرس الجداول.....
ز	فهرس الأشكال.....
ح - ط - ك	مقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
17	أولاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.....
18	ثانياً: إشكالية الدراسة.....
20	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
20	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
21	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
30	سادساً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي	
41	أولاً: أهمية الاتصال التنظيم.....
43	ثانياً : عناصر الاتصال التنظيمي.....
46	ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي.....
47	رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي.....
50	خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي.....
51	سادساً : شبكات الاتصال التنظيمي.....
53	سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي.....
56	ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي.....
57	تاسعاً: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.....
59	عاشراً: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي.....
الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي	
66	أولاً : أهمية الولاء التنظيمي.....
68	ثانياً: محددات الولاء التنظيمي.....

71	ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي.....
72	رابعا: مراحل الولاء التنظيمي.....
73	خامسا: أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي.....
76	سادسا: ..صور الولاء التنظيمي.....
78	سابعا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي.....
80	ثامنا: آثار الولاء التنظيمي.....
81	تاسعا: قياس الولاء التنظيمي.....
82	عاشرًا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
الفصل الرابع: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة	
93	أولًا: النظريات الكلاسيكية.....
93	1- نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور".....
94	2- نظرية التكوين الإداري: "هنري فايول".....
96	3- نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر.....
98	ثانيا: النظريات النيو كلاسيكية.....
99	1- مدرسة العلاقات الإنسانية : "التون مايو".....
100	2- نظرية الحاجات: "ماسلو".....
103	3- نظرية العاملين: "X و y".....
107	4- نظرية النظام التعاوني: "شستر برنارد".....
108	ثالثًا: النظريات الحديثة.....
108	1- نظرية اتخاذ القرار: "هربرت سيمون".....
110	2- نظرية الإدارة بالأهداف "تيتريدكوا".....
112	3- النظرية اليابانية " Z ".....
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية	
119	أولًا: مجالات الدراسة.....
119	1-المجال الجغرافي.....
120	2-المجال البشري.....
121	3-المجال الزمني.....
121	ثانيا: الإجراءات المنهجية.....
121	1-المنهج.....

122	2-أدوات جمع البيانات.....
124	3-أساليب التحليل.....
125	4-مجتمع البحث.....
126	5-خصائص مجتمع البحث.....
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات	
133	أولاً: يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء.....
154	ثانياً: يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.....
الفصل السابع: نتائج الدراسة	
170	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
171	2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
175	الخاتمة.....
177	ملخص الدراسة
	قائمة المراجع والملاحق.....

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
125	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	01
126	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
127	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	03
128	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
129	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية	05
129	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	06
133	المتعلق باهتمام الإدارة بنشر المعلومات والقرارات	07
134	يوضح تواصل المؤسسة مع المستخدمين ونوعية الوسائل المستخدمة	08
135	المتعلق بتقسيم العمل داخل المؤسسة وتنفيذ المهام	09
136	المتعلق بمساهمة الإعلام الداخلي للمؤسسة في توضيح الإجراءات العملية للعمل	10
137	المتعلق بالتنسيق بين المستويات وتحقيق التساند الوظيفي	11
138	يوضح تنظيم العمل وتحقيق الإنجاز داخل المؤسسة	12
139	يوضح الرقابة الإدارية وتحسين الإنتاج	13
140	المتعلق بالتوجيه داخل المؤسسة وتحسين كفاءة العمل	14
141	يوضح كفاءة المشرف واكتساب العامل لمهارات جديدة	15
142	يوضح الصرامة في العمل وزيادة الإنتاج	16
143	المتعلق بالإشراف داخل العمل وزيادة الفعالية	17
144	يوضح الصلاحيات المحددة وزيادة التركيز في العمل	18
145	يوضح التشاور داخل العمل وتنمية روح المبادرة لدى العمال	19
146	يوضح تفويض السلطة من قبل المسؤول وبذل جهد إضافي للعمال	20
147	يوضح إبداء الرأي في القضايا المتعلقة بالعمل	21
148	يوضح المشاركة في اتخاذ القرار والتفاني في العمل	22
149	المتعلق بالعمل الجماعي وزيادة الروح المعنوية	23

150	يوضح الثقافة العمالية وانضباط العمال	24
151	المتعلق بالتفاوض في القرارات والتزام العمال	25
152	يوضح قوة الاقتراح والرفع من قدرات العمال	26
153	المتعلق بالتمثيل النقابي وزيادة الدافعية	27
154	المتعلق بتوزيع الأدوار والتقليل من الروتين	28
155	يوضح التواصل بين العمال والرغبة في الاستمرار في العمل	29
156	يوضح الاحترام بين الزملاء وتحسين ظروف العمل	30
157	المتعلق بمناخ العمل وكفاءة العامل	31
158	يوضح روح الفريق وعدم دوران العمل	32
159	المتعلق بالعلاقات القرابية والتكيف مع العمل	33
160	يوضح العلاقة المباشرة مع المسؤول والانسجام	34
161	المتعلق بالعلاقات غير الرسمية والتعاون بين العمال	35
162	يوضح الروابط القرابية والرضا الوظيفي	36
163	يوضح العلاقات الودية وعدم التغيب	37
164	يوضح الانتماء الجهوي والتضامن بين العمال	38
165	يوضح العلاقات الجوارية والتزام العمال	39
166	المتعلق بأداء المهام في الوقت المحدد	40
167	المتعلق بالعلاقات الجوارية والمواظبة	41

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	يوضح عناصر الاتصال التنظيمي	01
49	يوضح أهم أنواع الاتصالات الشفوية	02
50	يوضح أهم أنواع الاتصالات الشفوية	03
52	يوضح شبكة الدائرة	04
52	يوضح شبكة العجلة	05
53	يوضح شبكة السلسلة	06
53	يوضح شبكة حرف y:	07
84	يوضح نموذج ستيرز	08
102	يوضح هرم الحاجات عند ماسلو	09

مفلمة

في سياق البحث عن التطور والرقى تستعين المجتمعات بعدد من الأدوات والبنى والميكانيزمات التي تدعم هذا البحث، ولعل من بين أهم البنى التي تستعين بها نجد التنظيم كوحدة أساسية تترجم النمو المتسارع الذي تعيشه كما تعبر عن الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية التي تتفاعل في خضمها مختلف الأنساق المكونة للمجتمع العام.

إن مختلف التطورات التي حصلت ولا تزال على مستوى المجتمع العام والمجتمع التنظيمي الخاص قد جعل التنظيمات تنتقل في سياقات تاريخية متفاعلة من الطبيعة الكمية المعتمدة على الجانب المادي للتنظيم إلى التنظيم الكيفي الذي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن التنظيم التقليدي، منها مراعاته للجوانب الإنسانية والانفتاح على البيئة الخارجية للعمل وبذلك المعنى فقد أصبح محل اهتمام العديد من المفكرين والدارسين في ميادينه المختلفة في سبيل البحث عن أفضل الأساليب والميكانيزمات التي تضمن بقائه، وفعاليته في مجالات العمل، إذ تجاوز التنظيم في هذا المجال الأفراد الدارسين إلى اتجاهات نظرية ومدارس بحثية تهتم بمجالات مختلفة في تراتبية متفاعلة تدور كلها حول كيفية تطوير التنظيمات التي تنعكس على الحالة التي يعيشها المجتمع العام، والأهم من ذلك تلبية الاحتياجات اللازمة للأفراد المجتمع والتي تتميز بالتغير والتجديد خاصة في عصر تسارع يعيش حالة من المنافسة الدائمة، حيث أن حالة التطور التي عاشها ولا تزال مختلف مجالات الحياة الاجتماعية قد ساعدت على تطور الحاجات الإنسانية وبذلك لم يعد الفرد ولا حتى التنظيم التقليدي قادرا على إشباعها ومن ذلك فإن كل تنظيم حديث يعيش في حالة من البحث الدائم عن أفضل الميكانيزمات التي يستطيع من خلالها إرضاء فاعليه سواء تمثلوا في عمال أو عملاء إلى جانب إثبات ذاته في مجال عمله واستمرار كيانه التنظيمي.

ولهذا فقد كان الانتقال من الرؤية التقليدية التي تعتمد على أدوات عمل تفعل ضمنا داخل التنظيم إلى الرؤية الحديثة المنفتحة والتي تعتقد بتأثير التنظيم وتأثره بالمحيط الخارجي، والأهم من ذلك هو اعتبار التنظيم نسفا ثقافيا يرتبط بمجموعة من الأبعاد التي تحكم عملياته الاتصالية في إطار تفاعلي يؤثر على النسيج البشري المكون للتنظيم، ولعل من أهم مكونات التنظيم نجد شبكة العمليات الاتصالية الذي يجمع بين الجانب الرسمي وغير الرسمي، حيث يتمظهر هذا التفاعل من خلال مجموعة من الأساليب والآليات التي يتبناها الأفراد لتحقيق الاتصال اللازم سواء من أجل تبادل المعلومات الكافية لإتمام المهام والأعمال أو تجسيد علاقات اجتماعية تمكنهم من تحقيق الانتماء الاجتماعي وإبراز دواتهم، حيث تمتد

تأثيرات العملية الاتصالية داخل التنظيم نحو التأثير على الجانب السيكولوجي والبسيكولوجي للعمال بما في ذلك درجة ولائهم للتنظيم الذي يعملون به.

وفي هذا السياق تكمن أهمية موضوعنا والذي سنحاول من خلاله الكشف عن الارتباط الكامن بين مختلف العمليات الاتصالية وولاء العمال نحو المؤسسة والذي يترجم في الواقع التنظيمي من خلال العديد من المؤشرات ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم دراستنا الراهنة إلى جانبين، جانب نظري، وآخر تطبيقي، ويحتوي كل منهما على مجموعة من الفصول موزعة على النحو التالي:

-الفصل الأول: وتناولنا فيه مبررات اختيار موضوع الدراسة، وإشكاليته، إضافة إلى الأهداف والفرضيات، وكذا الإطار المفاهيمي وأخيرا الدراسات السابقة.

-الفصل الثاني: المتعلق بالمتغير الأول تحت عنوان الاتصال التنظيمي وقد تضمن أهمية وعناصر وخصائص الاتصال، إضافة إلى أنواع ووظائف وشبكات ووسائل الاتصال، كما تناولنا معوقات الاتصال وكيفية التغلب عليها، وأخيرا شروط فاعليته.

- الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير الثاني بعنوان الولاء التنظيمي اشتمل على الأهمية والمحددات والخصائص ومراحل تطوره، إضافة إلى أنواعه وأبعاده وصور وأسبابه وآثاره، وطرق قياسه، وأخيرا تناولنا النماذج المفسرة له.

- الفصل الرابع فيخص التراث النظري للموضوع وشمل النظريات الكلاسيكية(نظرية الإدارة العلمية، البيروقراطية، الفلسفة الإدارية)، والنظريات النيوكلاسيكية(العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية العاملين، نظرية النظام التعاوني)، وأخيرا النظريات الحديثة(اتخاذ القرار، الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية).

- أما الجانب الثاني من الدراسة فهو الإطار الميداني وقد قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

- الفصل الخامس: خصص لمجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني) والإجراءات المنهجية للدراسة(المنهج، الأدوات، أساليب التحليل، مجتمع البحث خصائصه).

أما الفصل السادس فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات واشتمل على تحليل بيانات المحور الثاني والثالث والرابع والخامس المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، أما المحور السادس والسابع والثامن فخصص لتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

-الفصل السابع خصصناه لنتائج الدراسة من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

وأخيرا أعطينا خاتمة لمذكرتنا مع ملخص وقائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث اجتماعي، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام لهذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد اشكالياتها وتساؤلاتها وصياغة فروضها التي تعتبر إجابات مؤقتة عن هذه التساؤلات، كما أبرزنا من خلال هذا الفصل أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في نهاية الدراسة. إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها الدراسة، وفي ختام الفصل قمنا بعرض جملة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا.

أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

1- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

يحظى موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره احد المواضيع المتجددة والتي تعنى باهتمام أكاديمي كبير كما لها من تأثير مباشر كان أو غير مباشر على وضع المنظمة.

إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتباره وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية والتي تركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته في المستويات التنظيمية المختلفة .

تحديد أهمية الاتصال التنظيمي في توجيه سلوك العاملين.

ب- الأهمية العملية:

إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في القيام بالوظائف الإدارية والسير الحسن، حيث يعتبر أحد أهم العمليات الإدارية الأساسية والتي بدونها يكون هناك خلل في سير العملية الإدارية.

الاهتمام بالاتصال التنظيمي باعتباره أداة يساعدنا في تحقيق وتنفيذ الأهداف الفرد.

معرفة أهم الأسباب المؤثرة في العملية الاتصالية في المؤسسة محل الدراسة.

يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى.

الخروج بتوصيات واقتراحات للفاعلين في هذا المجال.

2- أسباب اختيار الموضوع:

قد يكون لأهمية الموضوع منبع إلهامنا في اختياره إضافة لأسباب أخرى وعليه يمكن تحديدها كما يلي:

أ - جاذبية موضوع الاتصال باعتباره أحد أهم المظاهر الإنسانية التي لها امتداد في مجال العمل بصورة عامة والمؤسسة الاقتصادية خصوصا.

ب - الرغبة النابعة في الاهتمام الخاص لدراسة الاتصال التنظيمي والولاء لدى العاملين بالمؤسسة.

ج - كون الموضوع يندرج ضمن اختصاصنا الدراسي ويتلاءم مع ميولنا الشخصي.

د - بروز الولاء التنظيمي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في ظل تغير النظرة اتجاه العنصر البشري في المنظمة باعتباره موردا يجب المحافظة عليه من خلال دعم وتنمية ولائه.

ثانيا : إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسة بناء ونسق من العلاقات تسعى لتحقيق أهدافها وإشباع جملة من الحاجات المتبادلة والتي تختلف باختلاف أعضائه من حيث المكانة والدور ومستويات تمركزهم في البناء الهيكلي بالمنظمة، هذا السعي الذي يتطلب قيادة ناجحة قادرة على مواجهة العقبات والمحافظة على التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة وضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة، وباعتباره العنصر الفاعل وانطلاقا من الأهمية المحورية في العملية الإنتاجية فإن الاطلاع وتوجيه وإشراك المورد البشري في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة ضرورة من شأنها توسيع دائرة مشاركة العامل وتحريك مبادراته داخل المنظمة، كونه همزة وصل وارتباط بين العديد من الأنشطة والوظائف في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب نظاما مرنا يوفر المعلومة ويضمن سلامة وسهولة نقلها بين مختلف هياكل التنظيم وكذا بين الأفراد في إطار الهيكل الواحد بحيث يسمح بالإلمام بالقواعد والنظم الواجب مراعاتها مما يؤدي إلى بدل الجهد وزيادة فعالية العامل والرغبة في تحقيق الأهداف الرئيسية.

وإذا كانت القوانين واللوائح الرسمية والقواعد التنظيمية التي يتلقاها العامل على شكل أوامر أو توجيهات يجب مراعاتها أساسا في الاتصال التنظيمي الرسمي، فإن العلاقات الاجتماعية الأولية القائمة بين العمال على أساس الانتماء الجهوي، المجاورة السكنية أو ما ينشأ بينهم من علاقات تعاون أثناء قيامهم بعملهم أو حتى خارج أوقات العمل من خلال المشاركة في بعض الأنشطة الترفيهية الرياضية لقضاء وقت الفراغ

إنما تعبر عن الاتصال غير الرسمي والذي لا يقل أهمية عن الاتصال في طابعه الرسمي وذلك لأهمية العلاقات غير الرسمية ودورها في الاندماج الاجتماعي للعامل في محيط عمله وما يترتب عن ذلك من عوامل نفسية اجتماعية والتي تنعكس بالإيجاب على أدائه والرفع من قدراته الإنتاجية.

وبناء على ذلك يمكننا القول بان الاتصال التنظيمي هو المحور الأساسي الذي تلتف حوله كل المحاولات الراقية لتحقيق الغايات والأهداف والتي لا يمكن أن تكون إلا مشتركة انطلاقا من ضرورة اعتماد تصور تكون بنائية العلاقات فيه ليست أداة ووسيلة وإنما هدفا في حد ذاته بمعنى ضرورة مراعاة مختلف الظروف النفسية الاجتماعية والإنسانية للمورد البشري لتمكينه من بلوغ وإشباع حاجاته والتي على أساسه تتجدد أهداف المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أكبر قدر من الربحية.

ويحدد موضوع الاتصال التنظيمي مستقبل التنظيم و استمراريته في ظل التغيرات المتعاقبة وكيفية المحافظة على نسق العلاقات الوظيفية المميزة بل وتطويرها بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية المتسارعة وهو أمر على غاية من الأهمية والذي يشترط منطقا حد أدنى من الاستقرار المهني والعمل على القضاء على مظاهر دوران العمل، والمحافظة على الفئات المؤهلة وذوي الخبرة في العمل ونطرح في هذه العملية إشكالية الولاء التنظيمي والذي يعتبر بمثابة غاية تتطلع إليها كافة أنماط القيادات التنظيمية لما له من اثر على الاستقرار الوظيفي والحد من الصراعات التنظيمية داخل التنظيم، كما أن شعور الفرد بالانتماء يساهم بالرفع من معنوياته ويكون مصدرا في تطوير أدائه والرفع من قدراته والتضحية بالوقت وبذل الجهد في سبيل تنفيذ المهام الموكلة إليه على أحسن وجه ممكن والذي ينعكس لا محالة على تحقيق المؤسسة لبرامجها وأهدافها وضمن استمرارها وبناء على ما تقدم يبدو أن الاتصال التنظيمي كعملية تنظيمية قد تتعدى مخرجاته الأهداف الآتية ابعده من ذلك ولعل من أبرزها توفير العوامل النفسية والاجتماعية وظروف اندماج العنصر البشري وارتباطه الدائم بالتنظيم.

وتتحدد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل المنهجي الرئيسي والذي مفاده:

ما هي العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والولاء؟

ويتفرع عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين يتمثلان في:

✓ هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء؟

✓ هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل؟

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تحديدها كما يلي:

- 1 - محاولة الكشف عن أهمية الاتصال ودوره في المؤسسة.
- 2 - الكشف على الارتباط الموجود بين الاتصال التنظيمي والولاء لدى العاملين داخل المؤسسة.
- 3 - محاولة معرفة الارتباط الموجود بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي.
- 4 - محاولة الكشف عن دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.
- 5- محاولة الوقوف امبريقيا على احد العوامل التي تحكم ولاء العمل نحو المؤسسة الجزائرية ومنها الاتصال التنظيمي كأحد أهم عناصر البناء التنظيمي.

رابعا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات من أهم الإجراءات المنهجية في البحث العلمي وتعرف أنها: " تخمين أو جملة تخمينية لأنها لم تثبت صحتها أو أخطاؤها "

وعليه فان الفرضيات التي قدمناها في دراستنا هذه تتمثل في ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء

وللبرهنة على الفرضية الرئيسية صيغت فرضيتان فرعيتان يتمثلان في:

الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤدي الاتصال الغير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.

خامسا: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة ضرورية أي بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، لأن هناك من المفاهيم التي تحمل أكثر من معنى وهناك من المفاهيم ما ينشأ نتيجة لخبرة اجتماعية معينة ولذلك على الباحث تحدد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديد محكما وعلميا ينزل أي غموض ، والمفاهيم تكون مجردة أو إجرائية وهذا النوع الإجرائي هو الذي يساعد في عملية التحليل لاحقا.

وبالنسبة لموضوعنا الذي سنقوم بدراسة نحاول تحديد المفاهيم التالية:

-الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت محاولة تعريف الاتصال التنظيمي باختلاف المداخل النظرية و التخصصات العلمية وباختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين و المفكرين إلا أنها تذهب في اغلب الأحيان إلى إن الاتصال التنظيمي هو كل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة ويتكون الاتصال التنظيمي من مركبين هما: الاتصال و التنظيم.

أ-الاتصال:

-لغة: كلمة مأخوذة من الوصل أي البلوغ (وصل إليه وصولا أي بلغه)،(عاطف غيث،2014،ص108).

-اصطلاحا: يعرف الاتصال بأنه "عملية تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد" (محمد إسماعيل بلال،2005، ص358).

- يرتكز هذا المفهوم على العناصر العلمية الاتصالية وكذلك الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.

- يعرف أيضا: هو تلك العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية لأنها تسهم في التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكواهم ومن ناحية أخرى فإنها تنتقل الأفراد والجماعات داخل التنظيم ومعلومات صحيحة وكاملة عن أهداف التنظيم وسياسته وبرامجه.(محمد بهجت كشك، 2003، ص 109).

- يركز هذا المفهوم على أن الاتصال يوفر درجة عالية من الوضوح والشفافية بين الأعضاء، فيما يخص اتجاهات وآراء الأفراد داخل التنظيم الواحد.

- يعرف أيضا: هو المشاركة والنقل مع الآخرين ولها أهمية بالغة على المستوى الفردي أو الجماعي داخل التنظيم. (فرح مشعبان سمير، 2008، ص 3).

- يركز هذا التعريف على أهمية الاتصال في الأخذ والعطاء بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم بحيث لا يمكن الاستغناء عنها أثناء القيام بالنشاط.

- يعرف أيضا: نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء. (حمود خضير كاظم، 2010، ص 31).

- يركز هذا التعريف على اعتبار الاتصال أفعال ونشاط يقوم به الأفراد في ما بينهم للحفاظ على توازن واستمرار المنظمة والأفراد لها.

ب - التنظيم:

لغة: نظم، ينظم، تنظيما، تنظم الأشياء، نرتبها، نظم الطالب كتبه، مصدره نظم وجمعه تنظيمات. (العابد، وآخرون، 1989، ص 207).

اصطلاحا: مشتقة من الأصل اللاتيني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة للإشارة إلى معنيين:

المعنى الأول: اسم معنوي يمثل مكتبة أو مركز، معلومات، أو وزارة أو جهاز حكومي.

المعنى الثاني: عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم.

ويطلق على مدخلات علم التنظيم مسمى عناصر التنظيم، وعملية تحديد الأعمال التي أراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة.

يوضح هذا التعريف أن التنظيم يحمل معنيين هما:

المعنى الأول يشير إلى التنظيم كشكل أو هيئة أو بناء أو مركز وبالتالي يمكن ملاحظته ويشغل حيز جغرافي معين.

والمعنى الثاني هو تحديد الأعمال والأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة.

عرفه تال كوت بارسونز " أحداث اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين تحقق أهدافا محددة. (اعتماد علام، إسماعيل حلمي، 2013، ص 19).

- يركز هذا التعريف على اعتباره نسقا اجتماعي يتكون من انساق تعمل من اجل النسق العام الكلي.
- يعرفه روينز: كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على تحقيق أهداف معينة. (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص 49).
- يعرفه ايتزيوني: وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها لتحقيق هدف معين. (رابح كعباش، 2006، ص 28).
- يركز هذا التعريف على أن التنظيم ينشأ بطريقة مقصودة من اجل تحقيق الأهداف.

الاتصال التنظيمي:

يعرفه برسون "PARSON" عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية. (قاسم القريوتي، 2012، ص 218).

- هذا التعريف يعتبر الاتصال عملية مستمرة لتبادل المعلومات داخل التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة.

يعرفه ليل نكو LILLICO: هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار وتبادلها داخل التنظيم لتحقيق الأهداف. (محمد أبو العلا، 2013، ص 21).

يعرف أيضا: عملية داخل المؤسسات وهو المسؤول على نشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة في المؤسسة لتحقيق الأهداف. (منير حجاب، 2004، ص 13).

يعرف أيضا: عملية إرسال واستقبال تلك المعلومات أو المعرفة بين أفراد المنظمة للوصول إلى الأهداف المشتركة. (فريد نصيرات، 2012، ص 295).

يعرف أيضا: عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف من خلال التشابك والتكامل بين مختلف الأفراد عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات. (نداء محمد الصوص، 2008، ص 107).

يعرف أيضا: عملية تعمل على نقل المعلومات وتبادلها داخل التنظيم لتحقيق الأهداف. (الشوارة، 2013، ص 177).

من خلال التعاريف السابقة يمكن اشتقاق بعض الخصائص للاتصال التنظيمي تتمثل في:

- عملية وظيفية هادفة.

- عملية تفاعلية إنسانية بين طرفين أو أكثر.

- عملية تشاركية يعمل على تعديل الأفكار الخاطئة وتبديلها بأفكار سليمة.

- عملية توجيهية تعمل على توجيه الرأي العام نحو الإنجاز.

- عملية تحسيسية تعمل على التحسيس من المخاطر المهنية.

- عملية تقييمية للكفاءات التقنية والمهنية.

واستنادا لخصائص الاتصال التنظيمي فان هذا المصطلح من الناحية الإجرائية يشير إلى:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين الإدارة والمستخدمين عبر وسيلة معينة يتخذ عدة أشكال (نازل، أفقي، صاعد) يسعى إلى تحقيق أهداف معينة.

2- الولاء:

لغة: العهد والالتزام والقرب والنصرة. (المعجم الوسيط، 2011، ص1057).

اصطلاحا: هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. (نجم المزوي، عباس جواد، 2013، ص426).

يركز هذا التعريف على أن المؤسسة يجب أن تحقق التوازن بين أهداف الفرد وأهدافها، حيث تكون العلاقة بينها وبين العامل تبادلية مما يولد لدى الفرد الرغبة القوية في تحقيق تلك الأهداف والرغبة القوية في البقاء وهنا سيحدث الولاء لتلك المؤسسة.

يعرفه بروس: "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة أو الصداقة المؤثرة اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة. (موسى اللوزي، 1999، ص99).

يركز هذا المفهوم أن تطابق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد العامل يدفعه إلى الاستعداد وبذل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل فيها وبالمقابل يتلقى الفرد العامل الدعم والتأييد من قبل الجماعة داخل المؤسسة.

يعرف أيضا: " هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة. (ماجدة العطية، 2003، ص103).

يركز هذا التعريف أن الولاء شعور داخلي يتولد مع الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها ما يجعله مرتبط برغباته وأهدافه من اجل المحافظة على بقائه ضمن الجماعة في المنظمة.

يعرفه بورتر وستيرز وماودي: " إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة القوية في البقاء". (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 86).

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الفرد العامل يجب أن يتقبل أهداف وقيم المؤسسة وهذا ما يولد لديه الرغبة القوية في تحقيق تلك الأهداف من خلال بدل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة في الاستمرار فيها.

يعرف أيضا: " هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه". (زيد منير عبوي، 2006، ص 206)

يركز هذا التعريف على اعتبار الولاء اقتران دائم ومستمر يربط بين الأفراد الموالين لعملهم بالمنظمة التي يعملون بها بحيث يصبحون منتمين إليها ومصرين على بدل كل ما لديهم من جهد من اجل خدمتها وتحقيق أهدافها.

يعرف أيضا: " عملية مزدوجة، العامل يقدم الجهد والولاء والإنتاجية في المقابل الحصول على تقدير واعتراف بذلك من المنشأة التي يعمل فيها بتوفير تعويضات مناسبة له". (نصر الله حنا، 2013، ص39).

يركز هذا التعريف على اعتبار العامل والمنشأة في علاقة تبادلية حيث كلما زاد ولاء وجهد وإنتاجية العامل كلما زاد اعتراف وتقدير المنشأة للعامل ويظهر ذلك من خلال التعويضات والمنح والحوافز والمكافئات التي تقدمها المؤسسة للعامل مقابل الجهد الذي يبذله لصالحها.

من خلال هذه التعاريف يمكن اشتقاق بعض الخصائص للولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- إخلاص الفرد لعمله والمؤسسة التي ينتمي إليها.
- تقبل العامل الموالي لعمله مقدار المردود الذي ينتج عن وظيفته بغض النظر عن الجهد المبذول.
- شعور العامل بالانتماء والوفاء للمؤسسة التي يعمل بها على تحقيق الأهداف المسطرة.

- اعتبار الولاء اقتران فعال بين الفرد والمنظمة من الاشتراك في الأهداف المسطرة.
 - الولاء علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة وذلك من خلال تحقيق التوازن بينهما.
 - شعور العامل الموالي لعمله بضرورة التضحية في سبيل المؤسسة التي ينتمي لها والوفاء لها.
- واستنادا لخصائص الولاء فان هذا المصطلح من الناحية الإجرائية يشير إلى:
- " هو اقتران الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها من خلال التضحية في سبيلها، وشعوره بالانتماء والوفاء لها وذلك من خلال تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.

3- المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل أسس أي بني هيكلًا أو انشأ إطارًا فكريًا أو تنظيمًا معينًا على أساس قواعد مبنية. (الصخري، 1995، ص24).

اصطلاحًا:

يعرفها نبيل جواد: مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق عناية المؤسسة. (احمد طرطار، 2002، ص15).

يركز هذا التعريف على الاستقلال المالي للمؤسسات وفق قوانين العمل، وذلك باعتبارها تنظيم اقتصادي يحقق الأهداف المسطرة من خلال تبادل السلع والخدمات.

تعرف أيضا: منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من أجل إنتاج سلع. (حسين رشوان، 2004، ص106).

يبين هذا التعريف أن المؤسسة تتطلب وجود أشخاص ورؤوس الأموال وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في إنتاج السلع بالدرجة الأولى.

يعرفها ناصر دادي عدون: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني، اجتماعي هدفه دمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق نتيجة ملائمة. (ناصر دادي عدون، 1998، ص11).

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للدراسة

يركز هذا التعريف على كون المؤسسة عبارة عن تنظيم مالي اقتصادي في إطار قانوني، يتكون من مجموعة من الأفراد الهدف منه تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق التبادل التجاري والمنافسات مع المؤسسات الأخرى.

تعرف أيضا: وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي مع تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها. (عمر الصخري، 2007، ص24).

يركز هذا التعريف على اعتبار المؤسسة تجمع اقتصادي يتشكل من مجموعة أفراد يمارسون النشاط التجاري في إطار قانوني من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

تعرف أيضا: وحدة اقتصادية تضم الموارد البشرية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، التجاري، الخدماتي. (إسماعيل عراجي، 2013، ص15).

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة هي وحدة أو كيان اقتصادي تتجمع فيه الموارد البشرية، المالية، التي تعمل على تحقيق الإنتاج في مختلف المجالات.

تعرف أيضا: كيان اجتماعي وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين لأداء الأعمال المكلفين بها وتحقيق الأهداف. (نبيل عواد، 2006، ص17).

يركز هذا التعريف على اعتبار المؤسسة تجمع بشري يجتمع فيه الأفراد لتنفيذ الأعمال الموجهة لهم وذلك لتحقيق ما تسعى له.

- وبناء على هذه التعريفات الاصطلاحية يمكن اشتقاق الخصائص التالية:

- المؤسسة تجمع إنساني.

- المؤسسة مكان للتبادل التجاري.

- المؤسسة منتجة للسلع والخدمات.

- المؤسسة تنظيم اقتصادي يهدف إلى تحقيق الأعمال.

وبالاستناد للخصائص المميزة للمفهوم فإن هذه المؤسسة من الناحية الإجرائية تشير إلى:

" هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية تتمتع بالاستقلال المالي، تمارس نشاط إنتاجي تسعى إلى تحقيق الربح".

4-الاتصال الرسمي:

يعرفه عبد الباسط محمد حسن: " اتصال يتكون من مجموعة المستويات التنظيمية تتشكل من العمال والمشرفين، المدربين الذين يخضعون إلى مجموعة من اللوائح والسياسيات والقواعد التي تحدد العلاقات بين الفرد وغيره من الأفراد. (حسن عبد الباسط محمد، 1978، ص312).

يركز هذا المفهوم على أن الاتصال الرسمي يكون في جميع مستويات الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا، ويكون في شكل أوامر وتوجيهات ولوائح وقرارات في إطار قانوني محدد ويجب على الأفراد الالتزام به وتطبيقه.

يعرف أيضا: " هو الطريقة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة. (بلخيري، جابري، 2014، ص40).

يركز هذا التعريف على اعتبار الاتصال الرسمي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد الإدارة داخل العمل والتي يجب على العمال تنفيذها وإتباعها أثناء العمل.

يعرف أيضا: " هو كافة العلاقات التي تربط الأعمال مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر على شكل وحدات تنظيمية مندرجة من الأعلى إلى الأسفل وتتحدد الأدوار المتوقعة من الأفراد القيام بها وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتفاعل الأفراد مع بعضهم". (لوكيا الهاشمي، ص22).

يوضح هذا التعريف أن الاتصال هو عبارة عن عملية هادفة تعمل على إصدار الأوامر والقرارات والقوانين، حيث تتخذ الاتجاه النازل من الإدارة إلى العاملين وهذا ما يساعد على السير الحسن للعملية الإدارية.

5- الاتصال غير الرسمي:

"هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين وغالبا ما يكون في شكل دردشة بينهم بغض النظر عن مستوياتهم، أو في نفس المستوى وقد يأخذ أنماط مختلفة". (علي عبد الهادي، وآخرون، ص38).

يعرف أيضا: " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشأها العمال، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة لكنها تستمر بسبب وجود العمال". (بلخيري، 2014، ص15).

يعرف أيضا: " اتصال غير مباشر يتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية من خلال تبادل المعلومات بين الأفراد داخل التنظيم حيث ينشا بطريقة عفوية خارج عن تخطيط الإدارة فهو يرتبط بوجود الأفراد". (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص89).

6- الأداء:

لغة: من الفعل أدى الشيء أي قام ب هاو وصل إليه. (ابن منظور، 1956، ص360).

" كلمة مترجمة يعني القيام بفعل يساعد للوصول إلى الأهداف المسطرة. (أسامة جوان، 2001، ص96).

اصطلاحا: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف".

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء هو ناتج عن انعكاس استخدام المؤسسة لمواردها بطريقة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

" هو الإلمام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل. (احمد بدري، ص310).

يعرف أيضا: " تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة بالعمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف المحددة. (علي السلمي، 2001، ص125).

" هو درجة إتمام انجاز المهام المسندة للعاملين من خلال توفير الشروط اللازمة". (ناصر قاسمي، ص10).

7- الاستقرار الوظيفي:

لغة: هو الثبات والتمكن وعدم التجريح.

اصطلاحا:

يعرفه محمد علي محمد: ثبات العامل في عمله وعدم تنقله لأي تنظيم آخر وذلك لتحقيق الاستقرار. (محمد علي محمد، 2006، ص31).

يركز هذا التعريف على تأثير العوامل المادية، النفسية، والاجتماعية على الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

يعرف أيضا: ثبات العامل في عمله واستعداده للقيام بما تريده المنظمة منه للحفاظ على امن الوظيفة والفوائد المصاحبة لها، حيث ينسجمون معها لتحقيق الأهداف.(زيد منير عبوي، 2006، ص67).

يركز هذا التعريف على ارتباط العامل بالمنظمة التي يعمل فيها والقيام بكل ما تتطلبه وظيفته من اجل المحافظة عليها وهذا ما يجعله يستقر وينسجم داخل التنظيم.

سادسا:الدراسات السابقة:

1- : الدراسات التي تخص الاتصال التنظيمي:

أ - الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى: ابن زروق جمال" الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة الجزائرية 2008 تهدف إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومقاومة الفاعلين للتغيير، اعتمد الباحث على المنهج التاريخي كما استعان بالمنهج الوصفي لدراسة ووصف الظواهر والعلاقات بين المتغيرات، أما الأدوات البحثية فتمثلت أساسا في الاستمارة، والمقابلة والتحليل الإحصائي لتحليل النتائج الرقمية تحليلا كميًا بطريقة غير مباشرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: سيطرة العملية الاتصالية على تصور المسؤولين والذين يعتبرون أن مجرد توفر المنشأة على مصلحة الاتصال كاف لتحقيق حركة المعلومات وتوزيعها بعدل على جميع المستويات، تؤثر الكثير من العوامل على نظرة الفاعلين للاتصال كالأقدمية، المستوى التعليمي، الجنس، القرب من الإدارة، أما دور الاتصال مرتبط بمجموعة المعايير الذاتية، يساهم الاتصال بقدر كبير في توزيع المعلومات ومرافقة التغيير وإنجاحه إذا أعطاه المسؤولين المكانة اللائقة.(ابن زروق جمال، 2008).

- الدراسة الثانية:

دراسة بوعطيط جلال الدين" الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في مؤسسة سون لغاز انطلاقا من أهمية العنصر البشري تحقيق الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات التي اعتمدها فهي: الاستبيان حيث توصل إلى مجموعة من النتائج التالية: وجود اتصال نازل من خلال انسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال عن طريق المشرف أو الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال

صاعد عبر المشرف أو الاجتماعات رغم تفضيل العمال مقابلة المدير مباشرة، وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي. (بوعطيط جلال الدين، 2008).

ب - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة المانع بعنوان تقنيات الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في الأمن، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن والكشف عن المعوقات التي تواجهها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات التي استخدمها فهي الاستمارة، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: واقع الاتصال متدني ومتأخر في جهاز الأمن العام، توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء، أهم المعوقات كانت قلة عدد الأجهزة الاتصالية وانخفاض تدريب العاملين. (المانع، 2006).

الدراسة الثانية:

دراسة الشهري، 2005، تحت عنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي بجامعة نايف، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه الأمن الجنائي، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وأداة الاستمارة، توصل إلى النتائج التالية: دور الاتصالات في حل المشكلات التي تواجه الأمن الجنائي في الرياض من خلال الانعكاسات الإيجابية الدقة في الإنجاز وتزويد المرؤوسين بالتعليمات لمواجهة المشكلات، دور الاتصال في رفع مستوى الأداء من خلال روعة ودقة إبلاغ القيادات بتطور المشكلات الأمنية، السرعة في إيصال التعليمات، أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال. (الشهري، 2005).

ج - الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة دين وبلي وماككورك: بعنوان الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاتصال التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية، اعتمد الباحث على عينة 307 معلما ومعلمة في 52 مدرسة في استراليا، كما اعتمد على أداة الاستبانة، حيث توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية: وجود درجة مقبولة من الاتصال التنظيمي والرضا لدى المعلمين، وجود علاقة ارتباطيه بينهما في جميع الأبعاد المتعلقة بهما، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس.

من خلال ما عرض والتعرف على العلاقة بين الاتصال وبعض المتغيرات فقد تناولت بعض الدراسات كدراسة " ابن زروق 2008" والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين الاتصال والتغيير ودراسة بوعطيط جلال 2008، والتي هدفت لدراسة العلاقة بين الاتصال والأداء، أما "دراسة المانع 2006" تناولت علاقة الاتصال بالأداء، في حين تناولت دراسة " الشهري 2010" التعرف على دور الاتصالات في رفع مستوى الأداء، أما دراسة " دين وبلي" فتناولت علاقة الاتصال بالرضا الموظفين نلاحظ من خلال هذه الدراسات أنها متشابهة كونها ركزت على الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، اعتمدت كلها على المنهج الوصفي، ما عدا دراسة بن زروق التي استخدم المنهج التاريخي، بالرغم من أن كل هذه الدراسات اعتمدت على أداة الاستمارة إلا أنها تختلف في الأدوات منها من اعتمدت على الملاحظة "دراسة ميلود" و"بن زروق" أما البقية فقد استخدموا المقابلة والتحليل الإحصائي كذلك تختلف من حيث النتائج المتوصل إليها.

2- : الدراسات التي تخص الولاء التنظيمي:

أ - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

كدمي كريمة التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء هدفت إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وإيضاح مدى الولاء لديهم، اعتمدت المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة، كما اعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، توصلت إلى النتائج التالية: تتمتع الإدارة العليا بسلطة التغيير داخل المؤسسة ولا يتدخل أطراف أخرى فيه، توفر معظم مقومات الولاء ما عدا قبول الأهداف وقيم المنظمة ورغم ذلك لديهم ولاء، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم، الإعلام والاتصال في المؤسسة، تدريب الموظفين وتحفيزهم ماديا ومعنويا. (كدمي كريمة، 2009).

ب - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة منى الملاحمة " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على أداة الاستبانة، من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي: وجود في مستوى الولاء لدى الأعضاء لمتغيرات الجنس، العمر، ومدة الخدمة، وجود علاقة بين أبعاد الولاء والرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.أوصت الدراسة على ضرورة وضع نظام مكافئات وحوافز للأعضاء.(منى الملاحمة، 2006).

الدراسة الثانية:

دراسة مريم الحمداني بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء لدى أعضاء الهيئات في الجامعات الخاصة والكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: المتوسط العام لدرجة الولاء للعاملين بلغت 3.78 وهي درجة عالية أما المجالات فترتبها كما يلي: الولاء الأخلاقي حصل على 4 بدرجة عالية أما العاطفي حصل على متوسط 3.56 بدرجة عالية، بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة للأفراد، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي لهم.(مريم الحمداني، 2009).

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد أبو العلا بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي 2009، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى المدراء في وزارة الداخلية بغزة، اعتمد الباحث على منهج المسح الشامل والعينة العشوائية الطبقية، أما الأدوات فستعمل الإستبانة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي 53.13، وان عبئ العمل هو الأكثر تأثيرا على الضغوط ثم الصراع ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49، كما توصلت إلى عدم وجود اثر لضغوط العمل على درجة الولاء والمتغيرات الشخصية.(محمد أبو العلا، 2009).

الدراسة الرابعة:

دراسة منى الملاحمة " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على أداة الاستبانة، من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي: وجود في مستوى الولاء لدى الأعضاء لمتغيرات الجنس، العمر، ومدة الخدمة، وجود علاقة بين أبعاد الولاء والرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.أوصت الدراسة على ضرورة وضع نظام مكافئات وحوافز للأعضاء.(منى الملاحمة، 2006).

ج- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

« the unffuence of manager behavior on nurses job satisfaction "Smith "1997
productivité and conmitment »

هدفت الدراسة إلى بحث اثر سلوك المديرين على الرضا والإنتاجية والولاء التنظيمي تمثلت العينة في 417 ممرضة توصلت النتائج إلى ما يلي: هناك العديد من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وانشاء قنوات الاتصال ومن أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال، وان من العوامل المسببة لعدم الرضا والولاء هي المتعلقة بظروف العمل من حيث الراتب، الحوافز.

الدراسة الثانية:

« the relation slip of organgational commitment to the "jones "1998
organizational culture of High schools université place »

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء وثقافة التنظيم، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بأمريكا وقد جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين، الأخصائيين، النفسيين، الاجتماعيين، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي: لا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء وأوصت بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وسعادة العاملين من اجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل والمشاركة فيه.(محمد أبو العلا، 2009، ص72).

من خلال مراجعة هذه الدراسات والتي جاءت كالأتي: دراسة "كدمي 2009" بهدف وصف ظاهرة التغيير، "مريم حمداني 2009" الكشف عن درجة الولاء، دراسة "أبو العلا 2009" سعت للبحث حول اثر ضغوط العمل على الولاء، دراسة منى هدفت إلى معرفة علاقة الولاء بالرضا الوظيفي، "سميث 1997" البحث في اثر سلوك المدير على الولاء والرضا ودراسة "جون 1998" بهدف كشف علاقة الارتباط بالولاء التنظيمي، نلاحظ من خلال عرضها أنها متشابهة كونها ركزت على الولاء كأحد المتغيرات ومعرفة علاقته بتلك المتغيرات مثل : الرضا، الإنتاجية، ضغوط العمل، التغيير التنظيمي، اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي عدا دراسة أبو العلا والذي اعتمد منهج المسح الشامل. اغلب تلك الدراسات أجريت على هيئة التدريس في الجامعات، وبالرغم من التشابه الموجود بين هذه الدراسات إلا أنها تختلف من حيث الأدوات المعتمدة، فهناك من استعمل الاستمارة وهناك من اعتمد المقابلة وهناك من اعتمد على الملاحظة، كما اختلفت من حيث الهدف التي سعت كل دراسة إلى الوصول إليه وبالتالي اختلفت أيضا من حيث النتائج المتوصل إليها.

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر ساعدتنا في توضيح رؤيتنا حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء، من حيث أهمية الموضوع في الرفع من مستوى الولاء لدى العمال، في حين اجتمعت جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، والكشف عن هذا الموضوع وتأثيراته اعتمدنا على مجموعة من التساؤلات والفروض والتي هي محور دراستنا، وكذلك اعتمدنا على مجموعة من المفاهيم التي أثرت تصورنا ووضحت رؤى وتوجهات مختلفة حول الموضوع وعرجنا لمختلف الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع.

قائمة هوامش الفصل الأول:

- 1- اعتماد محمد علام، حلمي إجلال إسماعيل. (2013). علم الاجتماع التنظيم. مصر: مكتبة لأنجلو المصرية للنشر.
- 2- القريوتي محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. الأردن: دار وائل للنشر.
- 3- كعباش رابع. (2006). علم اجتماع التنظيم. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للترجمة والنشر.
- 4- القريوتي محمد قاسم. (2012). السلوك التنظيمي. ط6. الأردن: دار وائل للنشر.
- 5- عاطف غيث. (2014). قاموس علم الاجتماع الحديث. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر.
- 6- محمد إسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 7- محمد بهجت جاد الله كشك. (2003). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الحديث للنشر.
- 8- فرح مشعبان سمير. (2008). الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر.
- 9- حمود خضير كاظم. (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.
- 10- أبو العلا محمد علي. (2013). فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر: دار العلم والإيمان.
- 11- منير حجاب. (2004). المعجم الإعلامي. ط1. عمان: دار الفجر للنشر.
- 12- نصيرات فريد توفيق. (د، س). إدارة منظمات الرعاية الصحية. ط4. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 13- نداء محمد أصوص. (2008). السلوك الوظيفي. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 14- فيصل محمود الشواورة. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار المناهج للنشر.
- 15- الصخري عمر. (2007). اقتصاد المؤسسة. ط5. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.

- 16- طرطار احمد. (2002). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.
- 17- رشوان حسين عبد الحميد احمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 18- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- 19- الصخري عمر . (1995). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 20- عرباجي إسماعيل. (2013). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- 21- نبيل عواد. (2006): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ط1. الجزائر: المؤسسة الجامعية للنشر.
- 22- الهاشمي لوكيا. (دس). نظريات المنظمة. الجزائر: دار الهدى للنشر.
- 23- بلخيرري رضوان. (2014). مدخل إلى وسائل الاتصال والإعلام نشأتها وتطورها. ط1. الجزائر: دار جسور للنشر.
- 24- علي عبد الهادي وآخرون. (2012). السلوك الإنساني. الجزائر: دار التعليم الجامعي للنشر.
- 25- عبد السلام أبو قحف. (دس). محاضرات في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 26- ابن منظور. (1956). لسان العرب. لبنان: دار بيروت للنشر.
- 27- أسامة محمد جوان. (2001). التدريب الإداري. عمان: المكتبة الوطنية للنشر.
- 28- احمد زكي بدري. (). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. فرنسي، عربي، انجليزي. لبنان: مكتبة لبنان للنشر.
- 29- طويل كريمة. (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 30- السلمي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.

- 31- قاسمي ناصر. (د، س). سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.
- 32- محمد علي محمد. (2006). علم الاجتماع التنظيم. ط1. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر.
- 33- عبوي زيد منير. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- 35- العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 36- اللوزي موسى. (1999). أساسيات ومفاهيم حديثة. ط3. عمان: دار وائل للنشر.
- 37- ماجدة العطية. (2003). سلوك الفرد والجماعة. ط1. عمان: دار الشروق للنشر.
- 38- الرواشدة خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. ط1. عمان: دار الحامد للنشر.
- 39- نصر الله حنا. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار زهران للنشر.
- 40- بلخيري، رضوان، جابري، سارة. (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة. الجزائر: دار جسر للنشر.
- 41- ابن زروق جمال. (2008). الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 42- الحمداني مريم. (2009). الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 43- بوعطيط جلال الدين. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 44- المانع محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية.

45- الشهري.(2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية.

46- كدمي كريمة.(2009). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى الموظفين. رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار، عنابة.

47- منى الملاحمة.(2006). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

48- أبو العلا محمد صلاح الدين.(2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولا : أهمية الاتصال التنظيمي

ثانيا : عناصر الاتصال التنظيمي

ثالثا : خصائص الاتصال التنظيمي

رابعا: أنواع الاتصال التنظيمي

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي

سادسا : شبكات الاتصال التنظيمي

سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي

ثامنا : معوقات الاتصال التنظيمي

تاسعا : كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

عاشرا: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي

تمهيد

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

أولاً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

1 - أهمية الاتصال التنظيمي:

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

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

ب- بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال (احمد ماهر، 2004، ص35).

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

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

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

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

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

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

2 - أهداف الاتصال التنظيمي:

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

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

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها لتحقيق الأهداف المسطرة. (محمد قاسم القريوتي، 2012، ص220).

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

- تدعيم اتجاه العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في تلقي وإبلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعة العمل والقيام بواجب المشاركة الوجدانية الفعالة. (محمد علي شمس الدين، إسماعيل الفقي، 2007، ص264).

ثانيا: عناصر عملية الاتصال التنظيمي:

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

1- المرسل:

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

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

2- الرسالة:

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

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

تعرف أيضا أنها رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من اجله أعدت الرسالة (صبيحي جبر العتيبي، 2005، ص187).

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

3- المستقبل:

وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها ويعرف أيضا انه الشخص الذي يتصل به المرسل وقد يكون فردا أو جزء من جماعة أو الجماعة كلها ، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي أرادها المرسل (علي فلاح الزعبي ، عبد الوهاب بن بريكة، 2013، ص 260).

يبين هذا العنصر أن المستقبل هو الشخص المرغوب فيه من اجل إيصال الرسالة له من قبل المرسل.

4- وسيلة الاتصال:

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

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

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

5- الضوضاء أو التشويش:

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

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

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

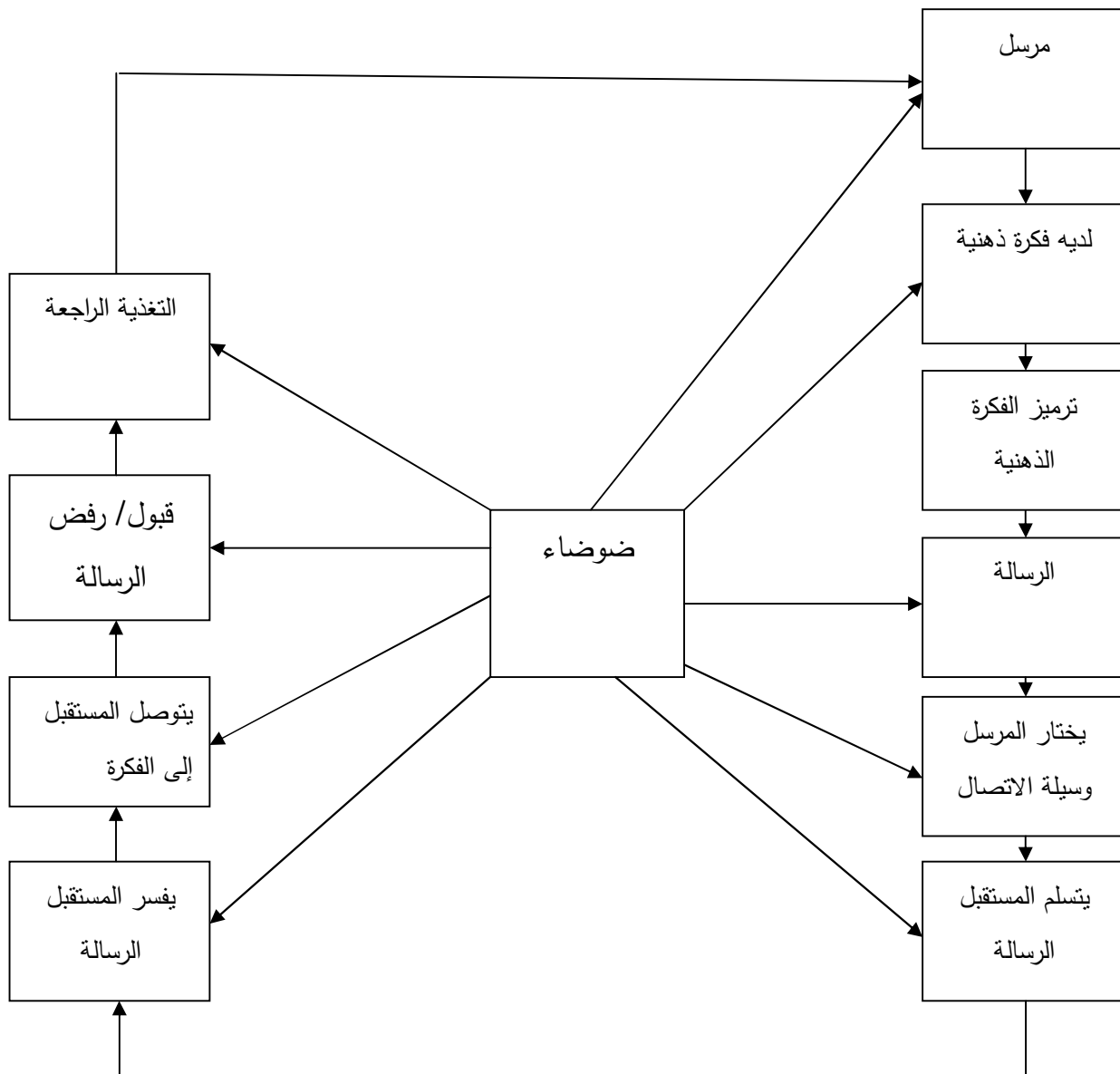
6- التغذية العكسية أو الراجعة:

تشتمل على الاستفسارات والأفكار التي يرغب المستلم إيصالها إلى المرسل لتعزيز حالة إدراك وفهم مضمون الرسالة التي استلمها من أجل ضمان التنفيذ الدقيق لمحتواها (صلاح عبد القادر أنعمي، 2008، ص 208).

نستنتج أن التغذية العكسية هي رد فعل المستلم للمرسل هل فهم المعلومات التي أرسلها إليه،

في حالة عدم الفهم يتم الاتصال به مرة أخرى لإعادة إرسال الرسالة، والشكل التالي يوضح لنا عناصر الاتصال التنظيمي.

الشكل رقم 1: يوضح عناصر الاتصال التنظيمي:



المصدر: حسين حريم، 2010، ص 17.

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

من أهم المميزات والخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي ما يلي:

1- علم الاتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل: علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع ، وجميع هذه العلوم تعتبر الاتصال مجالها بالنسبة للموضوعات التي يدرسونها.

2- الاتصال عملية ديناميكية مستمرة: تعود إلى عدة عوامل منها، صعوبة تمييز العديد من الرسائل سواء من حيث المحتوى، أو الصياغة، أو الأهداف واختلافها من رسالة لأخرى، من وقت لآخر وتغيير معتقدات وطموحات أطراف الاتصال.(نضال فلاح الضالعين وآخرون ، 2016، ص 95).

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

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

5- الاتصال عملية فكرية تبادلية ووجدانية وسلوكيات بين الناس.

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

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

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

9- الاتصال عملية واقعية وموضوعية: أي لا يخضع لعوامل ذاتية فلا يمكن أن يخفي شخص ما مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر، لأنه يعبر عن مشاعر واقعية مرتبطة بنوعية الأحداث في مكان وزمان معين وعليه فالالاتصال عملية واقعية بكل ما يترتب عنه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه. (حسين محمود حريم، 2006، ص223).

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

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي:

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

1-الاتصال الرسمي:

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

ويتم الاتصال التنظيمي الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية بآء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط تدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات وان تتم الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك ولا يتخطى الرؤساء في المستويات الأعلى أو الأدنى ، ويتخذ الاتصال الرسمي ثلاث اتجاهات أو تدفقات: - الاتصالات النازلة، الصاعدة، الأفقية (بشير العلق، 2008، ص 307).

أ-الاتصالات النازلة:

يعرف بأنه اتصال من المرسل إلى المستقبل بمستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، يستخدم المدراء الاتصال النازل لإخبار العاملين عن أهدافهم وتحديد العمل (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 157). وتتضمن الاتصال بين الرئيس ومروؤسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي التي تنتقل من خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل، مع انسياب خطوط السلطة وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل 'المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة'. غالباً ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة إذا تكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، 2007، ص 208).

ب- الاتصال الصاعد:

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

أو هي التي تتخذ الاتصالات من خلالها طريق من الأسفل إلى الأعلى وفقاً لتصاعد المسؤولية، وينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسين في المستويات الأدنى إلى الرئيس حول أدائهم

ومشكلاتهم وأداء الآخرين واتجاهاتهم حول سياسيات وإجراءات المنظمة، ومن خلال هذه التقارير تستطيع الإدارة العليا رقابة أداء المنظمة واتخاذ القرارات بشأن البرامج المستقبلية، كما أن الاتصال الصاعد يؤلف تغذية عكسية يستطيع الرئيس من خلالها معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه وفهمه وأخيرا فإن إشكال الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مثل الإدارة المشاركة والإدارة بالأهداف تشجيع المرؤوسين على الإسهام في عملية التخطيط واتخاذ القرار في المنظمة مما يؤدي إلى تمتين ولائهم لها. (خليل محمد حسن الشماع، 2004، ص 271).

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

ج- الاتصالات الأفقية:

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

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

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

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

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

2 - الاتصال غير الرسمي:

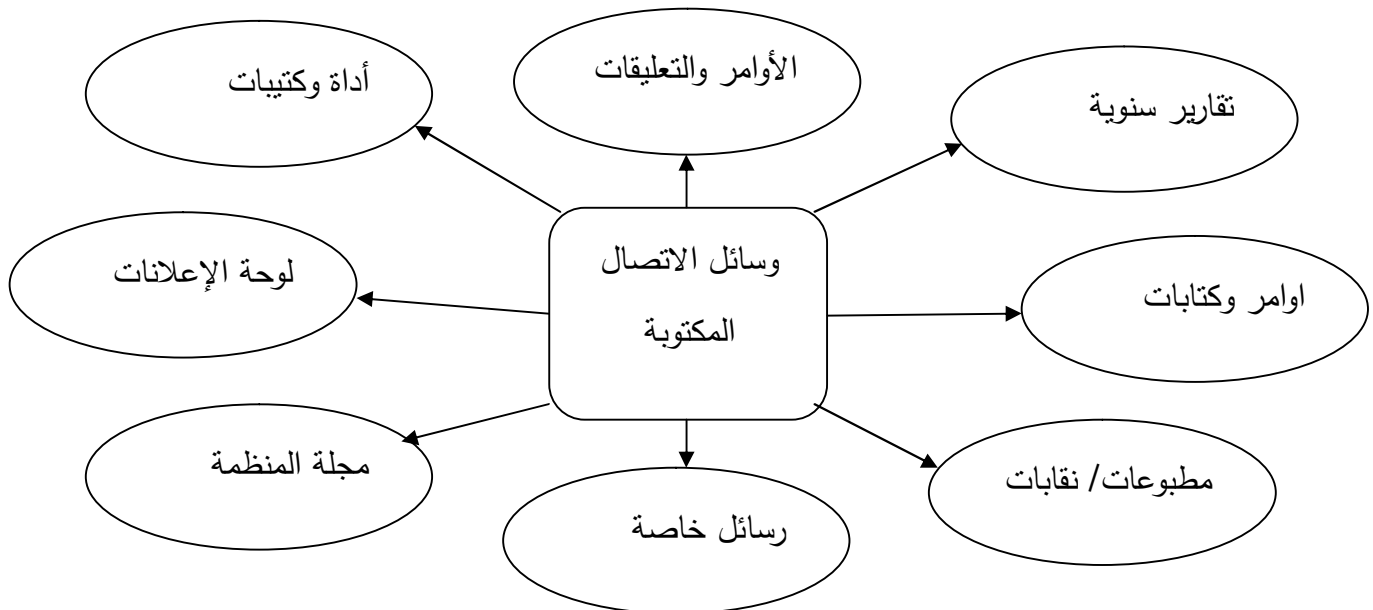
وهو الاتصال غير المباشر ويأخذ الشكل العفودي ويتلاءم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال.

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

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

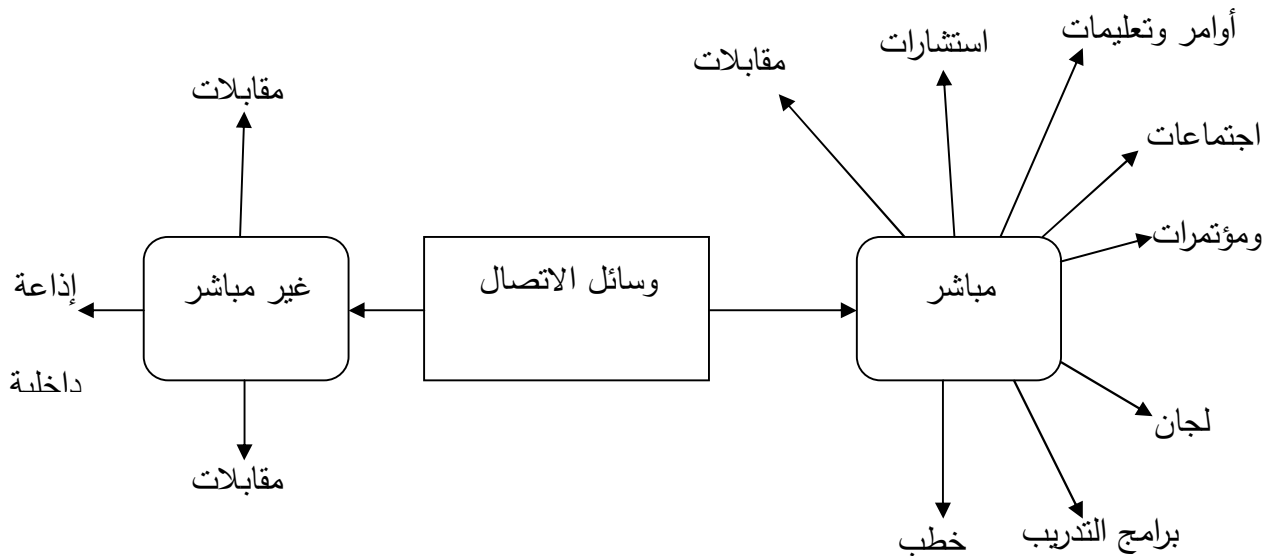
أو هو اتصال يخرج عن هيكل الاتصالات الموضوعية بواسطة الإدارة وأغلبية هذه الاتصالات تتم من خلال المنظمات غير الرسمية، وعادة ليس لهذا النوع من الاتصالات خطوط تدفق واضحة، بل خطوط متشابكة، وكلما كان نظام الاتصالات كفاً قلت الآثار السلبية أو السيئة للاتصالات غير الرسمية، بل يمكن أن تكون الاتصالات غير الرسمية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

الشكل رقم 2- يوضح أهم أنواع وسائل الاتصالات المكتوبة.



المصدر: (فتحي احمد دياب عواد، 2013، ص 211)

الشكل 2- يوضح أهم أنواع الاتصالات الشفوية.



المصدر: (فتحي احمد دياب عواد، 2013، ص 211)

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي:

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

الوظائف المتمثلة في:

- 1- التوجيه: يقصد به عملية تكوين في اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه. ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل في الاتجاهات القديمة .
- 2- التنقيف: هو تزويد الأفراد أو الجماعة بعناصر معرفية جديدة والتنقيف بمعناه الواسع يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب المتبعة للقيام بها.
- يكون الاتصال تنقيفيا حينما يتجه نحو توعية المستقبلين بمساعدتهم وزيادة معارفهم لفهم ما يدور من حولهم من أحداث. (فاطمة حسن عواد، 2011، ص 19).
- 3- الترفيه: بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع بفضل ا يؤديه للأفراد والجماعة كونه يخفف عنهم ولو وقت محدود في اغلب الأحيان الضغوطات التي يعانون منها.

ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي مهاراتهم واتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة. (محمد سالم، 2010، ص 204).

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

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

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

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

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

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

سادسا: شبكات الاتصال التنظيمي:

توجد أنواع عديدة لشبكات الاتصال ولعل من أبرزها ما يلي:

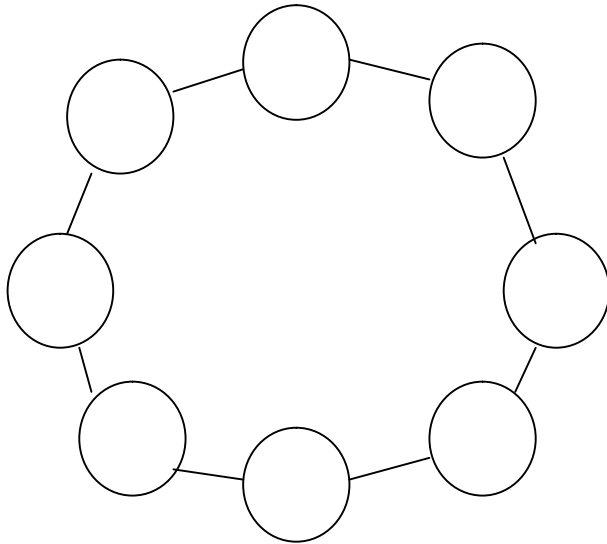
1- شبكة الدائرة

2- شبكة العجلة

3- شبكة السلسلة

4- شبكة على شكل حرفي

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

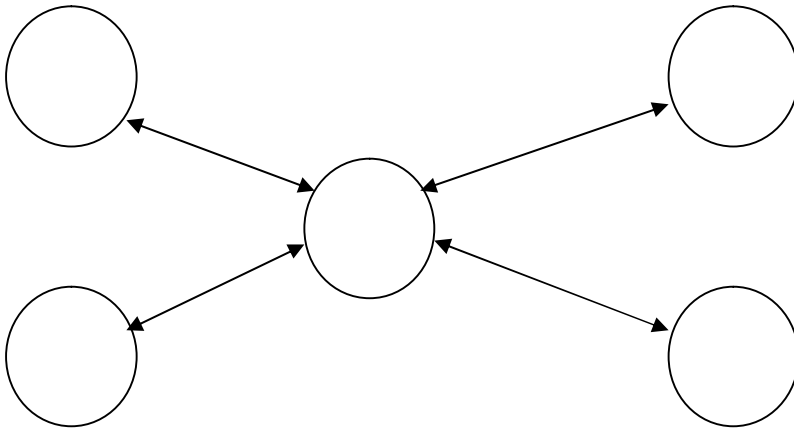


الشكل رقم3: يوضح شبكة الدائرة

المصدر: (محمد سلطان حمو، 2015، ص 35)

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

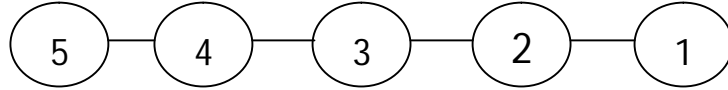
الشكل رقم4: يوضح شبكة العجلة



المصدر: (زيد منير عدي، 2006، ص 114).

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

الشكل رقم 5: يوضح شبكة السلسلة.



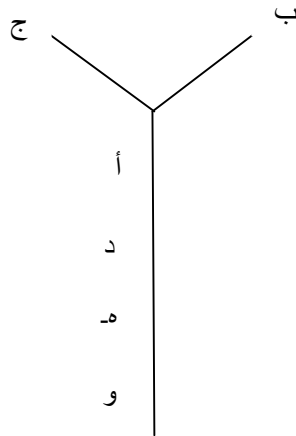
المصدر: (جمال الدين المرسي، ثابت إدريس، 2004، ص 620).

4- شبكة حرف y:

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرفين آخرين يمتلك إمكانية الاتصال بغيره كما في الشكل الموالي.

(خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص 364).

الشكل رقم 6: يوضح شبكة حرف y:



المصدر: (خيضر كاظم اللوزي، 2008، ص 364)

سابعا: وسائل الاتصال التنظيمي:

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

1 الوسائل الشفوية

2 الوسائل الالكترونية

3 الوسائل الكتابية

4 وسائل الاتصال غير اللفظي. (أسامة خيري، 2012، ص 148).

1 الوسائل الشفوية:

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

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه الوسيلة ركزت اعتبار الاتصالات الشفوية تتصف بالبساطة والوضوح وانسجام العمال عن طريقها في المستويات الإدارية، كما أنها تمكن الفرد العامل والمستقبل للرسالة من توضيح النقاط الغامضة وفهم وإدراك مضمون الرسالة، كما أنها تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز والعوائق بين الإدارة والعمال وهذا ما يدفعهم للشعور بالأمن والطمأنينة أثناء العمل كذلك تمكنهم من الاجتماع من أجل فهم المشاكل التي تعرقل العملية التنظيمية وبالتالي تساهم بنسبة كبيرة في حل المشكلات.

2- الوسائل الالكترونية:

ومن أهمها الانترنت، والاجتماعات عن بعد.

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

3- الوسائل الكتابية:

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

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

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

4- وسائل الاتصال غير اللفظي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات ووضع الجسم وحركات اليدين واللمس وشكل ومظهر الجسم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 244).

ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب مميزاته وظروفه المناسبة ويتم اعتماد أسلوب دون آخر حسب السرعة ومحتوى الرسالة، ومدى أهميتها والتكلفة وكذلك الأشخاص الذين توجه لهم الرسالة.

يتضح لنا من خلال ما ذكر انه وبالرغم من أهمية الاتصالات الكتابية إلا أن الاتصال غير اللفظي يلعب دور كبير وله أهمية كبيرة في الكثير من الأحيان لان الوقت ومحتوى الرسالة ومدى أهميتها والأشخاص الذين ستوجه لهم الرسالة هم المسؤولين على اعتماد أسلوب دون آخر.

ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي:

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

1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

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

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

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

2- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

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

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

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

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

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

من خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال التنظيمي يواجه العديد من الصعوبات وذلك ما يحد من فعالية العملية الاتصالية والتي قد تؤدي إلى عدم تنسيق أهداف التنظيم، لان عدم فهم العامل لمضمون الرسالة والمعلومات التي تحملها من بين أهم المعوقات التي تواجهه أثناء العملية الاتصالية وهذا ما يحث على ضرورة إيجاد سبل لحلها وضمان سير العملية بطريقة فعالة صف إلى ذلك اختلاف المستويات التنظيمية وعدم تجانسها بالإضافة إلى المشاكل الناتجة عن طبيعة التنظيم وغموض الأدوار، طول المسافة بسبب كثرة المستويات أو عدم مناسبة وسائل الاتصال.

تاسعا: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي:

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

1- التكيف مع عالم المتلقي:

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

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

2- استخدام التغذية العكسية:

وذلك عن طريق التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي.

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

3- استخدام الاتصال بالمواجهة:

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

من خلال هذا يتبين لنا أن الأسلوب الناجح داخل الإدارة هو نقل المعلومات والأفكار وجها لوجه بين الرؤساء والمرووسين بين جميع المستويات الإدارية وهذا ما يقوي العلاقة بينهم بفضل فهمهم لما يرغب الرؤساء إيصاله لهم، فهذه الخطوة تعتبر أهم من الكتابة لهم لأنها تمكنهم من الحصول على التغذية الراجعة والتي تنمي وتزيد من قدراتهم وتطور أفكارهم وفق ما يخدم المؤسسة .
ضف إلى ذلك هذا الأسلوب مرتبط وبشكل كبير بالمديرين لان كل مدير أو مسؤول له طريقته الخاصة في تقديم توجيهاته وأوامره للمرووسين .

4- استخدام التعزيز:

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

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

5- استخدام لغة مباشرة ومبسطة:

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

عاشرا: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي:

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

1- أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.

أي أن الاتصال يبني من خلال أهداف مسطرة ومخططة من قبل التنظيم ونجاح العملية الاتصالية مرهون بمدى تحقيق تلك الأهداف ونجاحها.

2- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة.

3- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة. (موسى خليل، 2011، ص، ص، 140، 141).

-من خلال ما سبق يمكن القول توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة، لان الاتصال يبني من خلال أهداف مسطرة ومخططة من قبل التنظيم والإدارة وحتى العمال، ونجاح العملية الاتصالية مرهون بمدى تلك الأهداف ونجاحها، لان الاتصال يكون في ضوء الاحتياجات التي تضعها المنظمة.

4- توفر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المرسل إلى المستلم، فمن خلال الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.

5- توفر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة (بشير العلاق 2009، ص 19).

يتضح من خلال هذا العنصر أن الاتصال الفعال هو ذلك النوع من الاتصالات التي تستعمل فيها اللغة البسيطة والمفهومة والمقبولة من قبل المرسل والمستلم لأنه يضمن تبادل المعلومات والأفكار بين العمال.

6- توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في وضع شبكة اتصالات متطورة تمكن من استخدام أساليب ووسائل اتصالات بخبرات متخصصة، متطورة تحقق تدفق المعلومات بين مختلف أرجاء التنظيم.

7- تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومرؤوسين ويحتوي على مهارات الاتصال والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

8- توفير مناخ تنظيمي مناسب للاتصالات في مختلف الاتجاهات والذي من أهم خصائصه : تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في الإدارة ، وضوح سياسة المنظمة ، فعالية نظم بحث شكاوي العاملين وتوفير روح الفريق والتعاون بين العاملين والتكامل بين الإدارات ، تشجيع مبادرات العاملين (حسين حريم، 2010 ص 37).

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

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

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستعمال الجيد لوسائل الاتصال يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

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

قائمة هوامش الفصل الثاني:

- 1- محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي. ط4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد ماهر. (2004). الإدارة، المبادئ، المهارات. الإسكندرية: إدار الجامعة للنشر.
- 3- أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 4- هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. الأردن : دار الراية للنشر.
- 5- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
- 6- محمد منير حجاب. (2007). العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- 7- صبحي جبر العتيبي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
- 8- محمد عبد الفتاح ياغي. (2011). مبادئ الإدارة العامة. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- 9- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة. (2013). مبادئ الإدارة. ط1. عمان: دار المناهج.
- 10- ماجد راغب الحلو. (2004): علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- 11- احمد ماهر. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 12- محمد أبو سمرة. (د.س). الاتصال الإداري والإعلامي. دار أسامة للنشر.
- 13- احمد محمد المصري. (2008). الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،
- 14- صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الأردن.
- 15 - حسين حريم. (2010): مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن.
- 16- نضال فلاح الضلعين. (2006). نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري. ط1. عمان: دار الإصدار للنشر.

- 17- حسين حريم. (2006). تصميم المنظمة. الهيكل التنظيمي. ط3. عمان: دار الحامد للنشر.
- 18- علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر.
- 19- زاهر عبد الرحمن عاطف. (2009). هندسة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة. الأردن: دار
الراية للنشر.
- 20- الشماع خليل محمد حسن ، خيضر كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار
المسيرة للنشر.
- 21- منال طلعت محمود. (2003). أساسيات علم الإدارة. مصر: المكتب الجامعي للنشر.
- 22- الشماع خليل محمد حسن. (2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط4. الأردن:
دار المسيرة للنشر.
- 23- محمد سلطان حمو. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. الأردن: دار الراية للنشر.
- 24- عواد فتحي احمد دياب. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار
صفاء للنشر.
- 25- عبد الغفار حنفي. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار
الجامعية.
- 26- فاطمة حسين عواد. (2011). الاتصال والإعلام التسويقي. ط1. الاردن: دار أسامة للنشر.
- 27- محمد سالم. (2010). تنمية الموارد، دعائم وأدوات. دار طليطلة للنشر.
- 28- المشاقبة بسام عبد الرحمن. (2015). نظريات الاتصال. عمان: دار أسامة للنشر.
- 29- السكارنة بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1. الاردن: دار المسيرة للنشر.
- 30- عبوي زيد منير. (2006). التنظيم الإداري. مبادئه وأساسياته. ط1. عمان: دار أسامة للنشر.
- 31- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس. (2008). السلوك التنظيمي. الأردن: دار
الجامعة للنشر.

- 32- خيضر كاظم، اللوزي محمود سلامة. (2003). مبادئ إدارة الأعمال. ط1. الأردن: دار إشراك للنشر.
- 33- القريوتي محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي. ط4. الأردن: دار الشروق للنشر.
- 34- لعويسات جمال الدين. (2009): مبادئ الإدارة. ط2. الجزائر: دار هومة للنشر.
- 35- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر.
- 36- ليتيم ناجي وآخرون. (2012). سوسيولوجيا المنظمات. ط1. دار البهاء للنشر.
- 37- عبوي زيد منير. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار كنوز للمعرفة.
- 38- فتحي احمد دياب عواد. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.
- 49- علي محمد منصور. (2004). أسس ومفاهيم، ط2. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- 40- الرحاحلة عبد الرزاق سالم ، زكريا احمد محمد عزام. (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 41- باشري نفسية محمد، وآخرون. (2017). السلوك التنظيمي. دار التجارة للنشر.
- 42- نبيل حامد مرسي. (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة. مصر: المكتب العربي للنشر.
- 43- خصاونة عاكف لطفى. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر.
- 44- موسى خليل. (2011). الإدارة المعاصرة، "المبادئ، الوظائف، الممارسة". ط2. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

45- حسين حريم. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط1. الاردن: دار الحامد للنشر.

46-العلاق بشير. (2009). نظريات الاتصال. مدخل متكامل. ط1 عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

48- خيرى أسامة. (2012). القيادة الإدارية. ط1. الأردن: دار الراية للنشر.

الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً : أهمية الولاء التنظيمي

ثانياً : محددات الولاء التنظيمي

ثالثاً : خصائص الولاء التنظيمي

رابعاً : مراحل الولاء التنظيمي

خامساً : أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي

سادساً : صور الولاء التنظيمي

سابعاً : أسباب ضعف الولاء التنظيمي

ثامناً : آثار الولاء التنظيمي

تاسعاً : قياس الولاء التنظيمي

عاشراً : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

الولاء التنظيمي

تمهيد

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا وذلك لكونه المقياس أو الأداة التي تعكس مدى انتماء الفرد العامل والتزامه اتجاه المؤسسة التي يعمل بداخلها، وبالتالي ففشل المؤسسة أو نجاحها مرهون به وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يدفع العمال إلى بذل جهد أكبر من أجل الاهتمام بالمؤسسة وضمان استمرارها، وهذا لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة لهم، في المقابل توفير المؤسسة لمتطلبات العمال وتلبية حاجاتهم وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالولاء لتلك المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة سلفا.

أولا: أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد والولاء حتى ومن هذا الولاء التنظيمي تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة ولذلك تبرر أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

1- 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 الموارد البشرية، فالمنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة استقطاب أفضل ما هو متوفر في سوق العمل من العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، وبالتالي يزيد من إنتاجيتها كما ونوعا، فالولاء يعتبر مؤشرا هاما لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ودعمها وبدل الجهد للبقاء فيها لفترة أطول. (باديس بوحلوة، محمد حمزة بن قرينة، 2013 ص108).

2- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

3- يساهم في جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة وخدماتها.(شريط الشريف محمد، 2009، ص 78).

4- ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الإضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

5- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة يخفف من قلق وتخوف المرؤوسين والرؤساء من جهة في توجيههم والرقابة عليهم.(راشد شيب العجمي، 1999، ص 51).

- يتبن هنا أن درجة الولاء المرتفعة لدى العاملين داخل التنظيم يقلل من تخوف الرؤساء والمرؤوسين في نفس الوقت هذا من جهة، كما يوضح أن الشعور بالولاء يزيد من أداء وانتماء العمال للمنظمة وهذا بدوره يضمن سير العمل على أكمل وجه.

6- إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم بشكل واضح ويؤثر على خط سير العمل في المنظمة ، وفي تحقيق أهدافها في مستوى الأداء والانجاز.

يتضح من خلال هذا أن الولاء المرتفع لدى العاملين يؤثر بشكل كبير على سير خطى العمل كما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي سطرته من خلال تقييم الأداء ومستوى الإنجاز وهذا ما يؤدي بالعمال إلى زيادة الأداء والإنتاج داخل المنظمة بما يسمح لها من الاستمرار وفرض مكانتها داخل الأسواق العالمية .

7- يساهم الولاء في بث روح المبادرة والإبداع لدى العاملين (معاد نجيب غريب، 2014، ص 75).

يتضح من خلال ما سبق أن الولاء المرتفع يساهم بدرجة كبيرة في التحفيز وخلق الدوافع لبث روح المبادرة وتقديم المساعدات بين العمال داخل العمل ، وكذلك بث روح الإبداع والابتكار وهذا مي يعزز شعورهم بالرضا عن ما قدموه .

8- إن ارتفاع درجة الولاء لدى العاملين يقلل من معدل دوران العمل وقد يمتد أثره إلى الحياة الخاصة حيث سيشعر العامل ذو الولاء المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي .

9- يعد ولاء العاملين لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال.

10- يزيد من دوافع العاملين لبذل جهد اكبر والتفاني لخدمة المنظمة.

11- يمثل الولاء عاملا هاما في الربط بين المنظمة خاصة عند عجزها عن تحفيزهم ماديا بسبب عدم قدرتها على الدفع بسبب الأزمة التي تمر بها ودفعهم للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (د عاطف عطاري وآخرون، 2007، ص27).

من خلال ما ذكر نستنتج إن العامل الموالي لعمله هو جوهر العمل وذلك بفضل الجهود التي يقدمها والعمل المرموق الذي يحرك دواليب العمل داخل المنظمة ويغير مسارها نحو الأحسن ويضمن استمرارها ومكانتها التنافسية في العالم، في المقابل تعمل المنظمة على دعمه وتحفيزه من اجل شعوره بالانتماء والوفاء لها وبالتالي فالولاء التنظيمي هو بمثابة العمود الفقري لأي منظمة وانعدامه يعود بالسلب عليها.

ثانيا : محددات الولاء التنظيمي:

تختلف العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وهذا ما يتطلب من الإدارة التدخل فيه وذلك لتكريس ولاءهم ومن بين تلك المحددات:

1- مشاركة العاملين في التنظيم: وذلك بأخذ رأيهم وهذا ما يزيد من ثقتهم وبالتالي تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقوم مشاركة العاملين على الأسس التالية:

- المشاركة الفكرية والعقلية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفاعلة.

- تنمية مهارات العامل في العمل وتحمل المسؤولية.

- تعمل على زيادة تحفيز العاملين للعمل، بإعطائهم الفرصة لإطلاق طاقتهم وابتكاراتهم. (وافية صحراوي، 2013، ص162).

يوضح هذا العامل أن لمشاركة العاملين داخل التنظيم دور كبير وأساسي في زيادة ثقتهم برؤسائهم وهذا ما يشجعهم ويدفعهم إلى تحمل المسؤولية وهذا يتم عن طريق أخذ رأيهم عن العمل إما عن طريق المشاركة الفكرية أو العقلية التي تقوم أساسا على استخدام الأسس العلمية، أو بتنمية مهارات العمال داخل العمل وجعلهم يتحملون المسؤولية الكاملة، أو العمل على زيادة تحفيزهم وذلك بإعطائهم فرصة لإطلاق كل طاقتهم وابتكاراتهم المختلفة.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: بينت الدراسات ازدياد ولاء العاملين كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة وذلك لفهم العامل جيدا وكلما كان الدور واضح ومحدد ستتجنب المنظمة حالة الصراع الذي يحدث بسبب غموض الأدوار. (ناصر الناعبي، 2010، ص 35).

يتضح لنا من خلال هذا العامل انه كلما كانت الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ومحددة كلما ازداد ولاء العمال، لان العامل يجد نفسه أمام هدف واضح ومحدد يستطيع تحقيقه عن طريق الجهود التي يقوم بها وهذا بدوره كفيل على تجنب المنظمة لحالة الصراع التي تحدث بسبب غموض الأدوار أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- بناء ثقافة مؤسسية: حيث تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

4- عدالة القرارات وتقييم الأداء: حيث تأثر آلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء إذا كانت عادلة بشكل إيجابي على رضا العاملين وولائهم للمنظمة. (إيهاب عويضة، 2008، ص، 3).

يتضح من خلال ما ذكر آن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تسير على مخطط عادل سواء فيما يتعلق باتخاذ القرارات، أو في تقييم أداء العمال ، فإذا كانت عادلة فهذا سيكون إيجابي وذلك يتضح من خلال رضا العاملين وولائهم للمنظمة، أما إذا كانت المؤسسة غير عادلة فهذا سيؤثر سلبا على مجريات المؤسسة ويجعلها عاجزة عن تلبية الأداء المطلوب. ولهذا فالمؤسسة تحاول قدر الإمكان توفير جو يسوده الاحترام والثقة والتعاون المتبادل بين الأطراف كافة داخل مكان العمل.

5- بيئة العمل : تضم بيئة العمل المادية لظروف العمل، مثل التهوية، الإضاءة، التجهيزات، لأنها تؤثر على نفسية العامل وانطباعه عن العمل، وتضم كذلك العلاقات الإنسانية بين العامل وزملائه وبنية وبين رؤسائه لإشباع حاجات العمل الاجتماعية بالانتماء لجماعة معينة.

6- إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة، ولذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العامل، كلما زاد مستوى الولاء لديهم وحبهم للمنظمة. (د عبيد العمري، 2003، ص 128).

يوضح ما سبق أن بيئة العمل لها دور أساسي في سير العمل على أكمل وجه فالبيئة تهتم بظروف العمل المادية مثل التهوية، الإضاءة، التجهيزات والتي تؤثر على نفسية العامل وانطباعه عن العمل ، كما تضم العلاقات الإنسانية بين العامل وزملاءه وبينه وبين المرؤوسين لإشباع حاجات العمل الاجتماعية بالانتماء لجماعة أو فرقة معينة، وهذا ما يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العمال وانتمائهم وولائهم لتلك المؤسسة التي يعملون فيها .

كما يؤثر عامل إشباع الحاجات لدى العاملين في درجة أو مستوى الولاء، حيث انه كلما سعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة كلما عملت المنظمة على إشباع تلك الحاجات وهذا بدوره كفيل بزيادة مستوى الولاء التنظيمي لهم نحو المؤسسة والعكس صحيح كلما أهملت المؤسسة تلبية تلك الحاجات كلما تراجع ولاء العمال اتجاه مؤسساتهم وبالتالي تراجع في نسبة الأداء والإنتاج، وكذلك نقص الثقة بينهم وتراجع مظاهر التعاون والتشارك في العمل وتقاسم العمل وهذا ما يؤثر على العمل.

7- نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين، مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.

8- المناخ التنظيمي: يمثل البيئة الداخلية للمنظمة، يظم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف التي تؤثر على سلوك العاملين. (سليمان الفارس، 2011، ص 80).

يوضح هذا العنصر أن لنظام الحوافز دور كبير وأساسي في زيادة درجة ومستوى الولاء والانتماء لدى العمال لان هذا يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين مما يزيد من رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.

كما أن للمناخ التنظيمي اثر كبير على سلوكيات الأفراد العاملين من خلال التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف، حيث انه كلما كان الأسلوب المتبع ناجح كلما كان هناك أداء جيد ورضا لدى العمال.

9- القيم والدوافع: تؤثر دوافع العامل وقيمه على ولاءه للمنظمة، فعندما تتوافق قيم العامل ومعتقداته مع قيم المنظمة سيزداد ولاؤه لها وارتباطه بها.

10- خصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر فيها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فتنوع مجال الوظيفة والتحدي والاستقلالية في العمل والشعور بالأهمية والمسؤولية

تعزز الولاء التنظيمي للعامل، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة من التوتر والغموض في الأدوار والصراع حولها، سينعكس ذلك سلبيا على الولاء لدى العاملين. (معاذ غريب، 2014، ص 78).

من خلال ما ذكر يتبين لنا أن كل هذه المحددات هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تحديد مستوى ولاء العمال داخل المنظمة، فادا تمكنت الإدارة من فهم تلك المحددات واهتمت بها ودرستها بطريقة واضحة وبشكل صحيح تمكنت بذلك من استخدامها كوسيلة لتعزيز ولاء العاملين وبالتالي زادت درجة التزامهم وارتباطهم ووفائهم للمنظمة التي يعملون داخلها.

ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء في المؤسسات بمجموعة من الخصائص التي تدل على وجوده ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

- 1-شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف الجماعة وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.
- 2-استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة على حد سواء. (محمد سليمان ، د سوسن عبد الفتاح، 2011، ص 130).
- من خلال ما سبق يمكننا القول بان شعور الفرد الموالي لعمله بالاتساق بين أهدافه وأهداف الجماعة وحتى أهداف التنظيم يدفعه للعمل أكثر وبدل مجهود أكبر يحقق به تحقيق تلك الأهداف. حيث أن استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته يساهم بشكل كبير في التقليل او القضاء بشكل كبير على حالة الصراع الداخلي التي قد تدخل فيها المؤسسة بسبب تضارب الأهداف والمصالح.
- 3-يتميز الولاء التنظيمي بتأثره بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد ، كالنظم، السياسات، والإجراءات المعتمدة وغيرها من العوامل
- 4- استعداد الفرد لبذل الجهد والكفاح من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 5- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وكذا انخفاض معدلات الشكاوي والتذمر. (لبلى سايب، 2009، ص36).

يوضح هذا العنصر أن الولاء يتأثر بعدة عوامل تمنع الفرد من شعوره بالانتماء والولاء داخل المؤسسة التي يعمل بها، كما أن الفرد الموالي لعمله وللمنظمة يعمل على بذل جهد كبير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا بدوره يؤدي إلى التزام العمال داخل العمل مما يؤثر إيجاباً على دوران العمل ويقضي على معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر.

6- سيادة جو الإخاء والمحبة والتسامح بين جميع العاملين في المنظمة من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى.

7- يتميز الولاء التنظيمي بالنسبية لأنه قد يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب. (زاهد محمد ديري، 2011، ص121).

من خلال ما ذكر نستنتج أن خلق جو يسوده مشاعر المحبة والتسامح بين جميع العمال في المنظمة وبين الإدارة من جهة أخرى يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم لتلك المنظمة، كما أن ما يميز الولاء هو تميزه بالنسبية لأنه قد يرتفع لدى العمال أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب.

8- قابليته للقياس بشكل كبير وذلك من خلال أثار الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها ومراقبة تصرفات وانطباعات وسلوك ذلك الموظف. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص38).

من خلال ما ذكر يمكن القول أن أهم ما يميز الولاء التنظيمي داخل المنظمات بكل أنواعها هو ذلك الشعور الذي يثير انتباه الموظف اتجاه المنظمة من خلال تصرفاته وسلوكه اتجاه المواقف التي يتعرض لها وكذا الجهود الكبيرة التي يحققها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة صف إلى ذلك إمكانية وقابلية قياسه بشكل كبير.

رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي:

أشار ولش ولافان إلى أن ارتباط الفرد وولاءه للمنظمة التي يعمل فيها يمر بمرحلتين هما:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحاته.

يتضح من خلال هذه المرحلة أن الفرد له الحرية التامة في اختيار أي منظمة وذلك تبعاً لرغباته وميولاته الشخصية لأنه غير مقيد أو ملزم على اختيار منظمة، حيث يختار في اغلب الأحيان المنظمة

التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه والتي يمكنها تلبية طلباته ورغباته المستمرة وهذا يشجعه على بذل جهد اكبر وتفجير كل طاقاته لخدمة تلك المؤسسة والولاء لها مقابل دعمها له.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ انه شعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص91).

توضح هذه المرحلة أن كل فرد عامل وموالي لعمله ملتزم وحريص على بذل جهود صادقة من اجل تحقيق الأهداف والنجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ انه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الكبيرة في البقاء فيها والإخلاص لها والتضحية في سبيله.

أما وريلي وجاثمان فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء وهي:

1-مرحلة الإذعان والالتزام : وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء ومن ثم يشعر بالفخر والانتماء لها.

3- مرحلة التبنى: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة، وهنا يتبنى الفرد هذه الأفراد نتيجة تصوره بأنه ويتحقق أهداف المنظمة يحقق أهدافه وان الدفاع عن قيم المنظمة هو دفاع عن القيم الشخصية. (زاهد محمد ديري، 2010، ص 119).

من خلال هذه المرحلة يتضح انه كلما كان هناك تشابه في أهداف الفرد والمنظمة يجعل الفرد يتبنى فكرة أو تصور مضمونه : بتحقيق أهداف المنظمة تتحقق أهدافه وان الدفاع عن أهداف تلك المنظمة هو الدفاع عن قيمه الشخصية.

خامسا: أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي:

أبعاد للولاء التنظيمي وهي ثلاثة وتتمثل في:

1- الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة

استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، تنوع المهارات، التغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات سواءا فيما يخص العمل أو الفرد نفسه. (عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، 2009، ص21).

يبين هذا البعد مدى درجة شعور الفرد وارتباطه وجدانيا ونفسيا بالمنظمة التي يعمل بها مع رغبته الشديدة في انتمائه وانتسابه لها، حيث يتأثر هذا البعد بمدى درجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله وذلك من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، كذلك التغذية الراجعة من نوع ونمط أو أسلوب الإشراف، كما الفرد عند تأثره بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها من شأنها السماح له بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات واتخاذها سواءا على مستوى العمل أو على مستوى الفرد نفسه.

2- الولاء الأخلاقي:

هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم. (صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم أبو سن، 2015، ص84).

يوضح هذا البعد أن الفرد الملتزم يتعزز شعوره بالولاء حين يلاقي دعم من طرف التنظيم وبالتالي المساهمة في وضع أهداف وسياسيات المؤسسة المستقبلية بالإضافة إلى دفعه لبذل جهد اكبر وأداء جيد يعمله راض عن عمله أما إذا أحس أو شعر الفرد بعدم دعم المؤسسة له فان هذا حتما سيؤثر على ولاء الفرد وتراجع التزامه وانتمائه لتلك المؤسسة التي يعمل لديها وهذا ما يؤثر على ولائه

3- الولاء المستمر:

يقصد به تكريس الفرد حياته وتضحيتة بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل. (شافية بن حفيظ، 2014، ص 197).

يبين هذا البعد درجة ولاء وتضحية الموالي لعمله لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار عمله لدى جهات أخرى لذلك يتأثر الفرد بمجموعة عوامل تأثر على بقاءه، فالفرد الموالي لعمله

يكرس كل حياته في التفاني في خدمة تلك المنظمة والتضحية لها وكأنها ملكه الخاص وهذا ما يدفعه لبذل جهد اكبر وأداء جيد يضمن به تحقيق أهداف تلك المنظمة وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق التنافسية العالمية في الأسواق العالمية وبين مختلف المؤسسات الأخرى.

- أنواع الولاءات التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

1- الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة وكذلك لثقافته التي ينتمي إليها ، ويندرج الولاء الشخصي على سبيل المثال في: الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية، والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الولاء الشخصي هو ولاء نابع من ذات الفرد اتجاه ثقافته التي ينتمي إليها حيث يصبح مضحي بنفسه من أجلها وضمان استمراريتها، حيث يندرج هذا النوع إلى الميولات والدوافع الشخصية كالميل لأحد النوادي الرياضية والولاء لها مثل تشجيع فريق البارصا مثلا، كذلك الميل إلى احد الأحزاب السياسية والولاء لها مثل جبهة التحرير الوطني.

2- الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به، ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح. (فريدة زبيبي، 2012، ص5).

يوضح هذا النوع من الولاءات أن الفرد الموالي لدينه هو ذلك الفرد الذي يؤمن بذلك الدين ويقتنع به دون ضغط من احد حيث يصبح ملتزما التزاما كليا بتطبيق كل ما جاء به من قواعد والتزامات بشكله الصحيح دون أي نقص.

3- الولاء المؤسسي أو التنظيمي:

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وهذا الأخير هو محل الدراسة والذي نستعرض له بالتفصيل في دراستنا الراهنة.

يركز هذا العنصر على كون الولاء المهني أو المؤسسي أو التنظيمي ولاء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد حيث يقوم هذا الفرد العامل بالتضحية في سبيل نجاح تلك المؤسسة وضمان استمرارها والانتماء لها والالتزام بكل مبادئها وقواعدها وتطبيقاتها المقررة، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

4- الولاء الوطني:

هو الولاء للوطن الذي ننتمي إليه، فكل واحد منا مهما كان عمره أو مركزه في المجتمع وله جنسية هذا البلد ويزداد ولائك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من اجله. (حاجي كريمة، 2010، ص 8).

يركز هذا النوع من الولاءات على أن الولاء للوطن يزيد كلما كان الفرد مخلصا لذلك البلد الأب وكلما كان هذا الفرد مواطنا صالحا يخدم هذا البلد ويضحي من اجله.

5- الولاء المهني:

هو الولاء الكلي للوظيفة التي يشغلها الفرد الموالي لعمله، وكلما التزم بقيمة وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولائه التنظيمي.

يركز هذا النوع من الولاء على أن الفرد الموالي للمهنة التي يشغلها يتضح من خلال مدى التزامه بقيم وأخلاقيات وقواعد تلك الوظيفة، وقيامه بمهامه بإخلاص وإتقان وبالتالي فهذا كفيل في تحقيق أهدافها المسطرة وهذا يعزز من ولائه وانتمائه للمؤسسة.

6- الولاء للعملاء:

هو ولاء العامل والسلوك الشرائي معا، الاتجاه لاستعدادات المتعلمة مسبقا للإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما مثل: منتج، علامة، خدمة، شركة، متجر، في الكثير من الأحيان يقوم المستهلك بالشراء بناء على الاستعداد المسبق في ذاكرته، فولاء المستهلك متضمن كلا من الاتجاه والسلوك معا، فالمستهلك والولاء يكون له سلوك شرائي غير عشوائي. (شافية بن حفيظ، 2014، ص 199).

من خلال ما ذكر نستنتج أن الولاء لدى الفرد ينتج تلقائيا أي عند شعور الفرد بضرورة انتمائه وارتباطه بشيء ما وهذا ما يؤدي إلى التزامه وارتباطه واندماجه وإحساسه بضرورة التضحية للفعل الذي يريد القيام به بالإضافة إلى وفاءه الكبير.

سادسا: صور الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي داخل أي منظمة مهما كان نوعها بمثابة المحرك الأساسي لبدل العامل لجهد اكبر وأداء جيد وكفاءة عالية حيث تختلف أوجه وصور الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات وذلك تبعا أو باختلاف القوى المحركة لها حيث تختلف داخل المؤسسات ومن هذه الصور ما يلي:

1-ولاء دائم:

إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملائه داخل العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل غير القابلة للنقل إلى عمل آخر ورغم النظر التي يمكن تحقيقها عند تركه للمنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد من الرغبة في البقاء فيها على استمرار الولاء لها والشعور بالانتماء لها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا العنصر يركز على اعتبار الولاء الدائم قد يحدث نتيجة للتقدم في السن عند الفرد العامل والموالي لعمله وذلك من خلال طول عمره الوظيفي وبناء علاقات ودية قوية بين زملاءه داخل العمل تسودها مشاعر التعاون والمحبة والأخوة وهذا ما يجعله راضي عن عمله وهذا ما يجعله يرفض فكرة الانتقال إلى العمل في مؤسسة أخرى مقارنة بين المصالح التي قد يحققها عند استمراره بالمؤسسة أو عدم تحقيقها في حالة تغيير المؤسسة والعمل وبالتالي ثقته الكبيرة في تلك المؤسسة وانتمائه لها وولائه الدائم والمستمر يجعله ملتزم بتلك المؤسسة وأهدافها لضمان تحقيق أهدافه ومصالحه وحاجاته المتزايدة.

2- ولاء سريع التغيير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها:

هنا يستمر ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاءه للمنظمة التي ينتمي إليها. (فريدة زبيبي، 2012، ص 21).

يركز هذا العنصر على أن الولاء يتغير تبعا لتغيير المصالح والأهداف التي يسعى الفرد الموالي إلى تحقيقها حيث انه سيستمر في المؤسسة التي يعمل فيها ويكون موالي لعمله ما دامت تحقق له أغراضه الخاصة التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها لتلبية احتياجاته، هذا من جهة أما اذا خرجت تلك المؤسسة عن الأهداف التي يرغب هذا العامل في تحقيقها فإنه حتما سيتوقف عن تأييدها ومن ثم ينقص تدريجيا ولاءه لها ومن ثم ينعدم كليا ويصبح غير موالي لها وهذا ما يؤثر سلبيا على سير العمل والانجاز داخل المؤسسة.

3- ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني مثلا أو العامل السياسي أو العسكري:

ويكون ولاء الأفراد لمنظماتهم هنا ناتج عن خوف أو عن عقاب مادي أو معنوي أو نتيجة الخوف من النتائج السيئة وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجراء.(عبد الرحمن احمد محمد الهيجان، 1998، ص 100).

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا العنصر يركز على أن الولاء يتأثر بالعوامل المادية والمعنوية حيث يصبح الفرد الموالي لعمله متخوفا من النتائج السيئة التي قد تحدث له والتي بدورها ستعرضه للعقاب وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن الناتج من تخوفه من العقاب الذي سيتعرض له وبالتالي هذا من شأنه أن يقلل على درجة الولاء لديه ويجعله دائما متخوفا وغير مستقر داخل المنظمة.

4- ولاء مؤقت يحدث في بعض الأحيان:

يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة ويزول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الحالات بينهم وبين المنظمة ، وعلى المنظمة استغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه.

ويحدث هذا الولاء في بعض المنظمات السرية والأحزاب السياسية وقد يكون للولاء صورا أخرى نتيجة لفترة لقدرة المنظمة على تحقيق افراها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.

من خلال ما ذكر يتبين لنا أن صور الولاء التنظيمي متعددة ومختلفة في المؤسسة منها ما يكون ولاء دائم وذلك من خلال فترة المسار الوظيفي التي يقضيها الفرد الموالي لعمله مما يجعله مضحي بمصالحه من اجلها وضمن استمرارها ومنها ما يكون متغير بتغير مصالح وأهداف الفرد ومنه ما يكون ناتج عن بعض التغيرات التي تحدث سواء كانت دينية أو سياسية .

ومنها ما يكون ولاء مؤقت للفرد أي يحدث أحيانا داخل المؤسسة ويجعل الفرد غير مستقر وغير مطمأن ولا يشعر بانتمائه لها وعدم رغبته بالعمل حيث يكون ناتجا عن خطر أو تهديد أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة بحيث يزول هذا الولاء تدريجيا بزوال السبب الذي جعله يتراجع .

سابعا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد أسباب الولاء التنظيمي وتراجع داخل المنظمات إلى الأسباب الآتية:

1- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.

يؤكد هذا العنصر على أن تساهل الإدارة في إقناع العاملين لديها بأهمية الأعمال التي يقدمونها وأهمية وجودهم كونهم أعضاء نافعين في المنظمة وحتى المجتمع يؤثر على الولاء التنظيمي ويعد سببا في ضعفه وتراجعته.

2- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسبه ويتناسب مع قدراته وميولاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بان المنظمة التي ينتمي إليها ويعمل فيها لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته وحمايته وتقديم مساعدات له وقت الحاجة ولا تلبى حاجياته المتزايدة وبالتالي سيخلق كل هذا عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق والتوتر وعد الاستقرار.

4- فرص الترقية والتقدم: أن عدم إتاحة فرص الترقية والتقدم بصورة عادلة بين العاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية. (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2013، ص 430).

من خلال ما سبق يمكن القول أن عدم التزام الإدارة تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب سيؤثر سلبا على مدى درجة ولاء الفرد العامل لأنها بذلك تقضي على ميولاته ورغباته ومؤهلاته في جعله يعمل عملا لا يستطيع تنفيذه، هذا سيؤدي حتما إلى شعوره بالقلق وعدم الاستقرار حيث انه كلما شعر العامل بعدم اهتمام المنظمة لوجوده وعدم رعايته وحمايته وتقديم الدعم المادي والمعنوي له وقت الحاجة سيولد عنده شعور بعدم الاطمئنان وبالتالي تراجع مستوى ولائه.

كما أن للترقية والتقدم والعدل فيها بين العاملين من شأنه أن يزيد من مستوى ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة والعكس صحيح عندما تكون غير عادلة سيؤدي ذلك إلى إحباط العاملين وضعف روحهم المعنوية.

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

6- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وقلة الشكاوي.

7- تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية. (شوقي ناجي جواد، 2010، ص 283).

يتبين من خلال ما سبق أن الولاء التنظيمي ينقص ويتأثر من خلال الملل والغياب والتمارض، وعدم الالتزام بمواعيد العمل وعدم وجود احترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك ضعف القيادات الإدارية وانخفاض الروح المعنوية للعمال داخل العمل.

8- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفرد الشخصية والاجتماعية.

9- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش وعدم التشجيع.

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

11- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل. (شريط الشريف محمد، 2008، ص 75).

من خلال ما سبق نستنتج أن هذه الأسباب هي المسؤولة بالدرجة الأولى على ضعف وتراجع الولاء التنظيمي للعمال داخل المنظمة، وعلى المسؤولين مراعاة هذا الجانب جيدا لتفادي الوقوع في مثل هذه المشاكل والمواقف من اجل ضمان ولاء عمالها، ولضمان تحقيق أهدافها المسطرة والنهوض بها إلى المكانة التنافسية العالية وبالتالي ضمان استمرارها وتطورها.

ثامنا: آثار الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي آثار إيجابية وسلبية حتى يتمكن من تحقيق النتائج المرجوة عليه أن يدرك تلك الآثار والتي تتمثل في:

1- الآثار الإيجابية:

أ- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض دوران العمل، استقرار العمالة والانتظام في العمل، بذل العامل الموالي لجهد وأداء اكبر مما يزيد من إنتاجية المنظمة ويحقق النمو والازدهار لها.

ب- العامل الملتزم لعمله يحقق أعلى مستوى من التقدم الوظيفي وبالتالي يصبح راضي عن عمله، وهذا ما يدفعه للالتزام نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم. (جمال مراد، 2010، ص 69).

ج- انعكاس اثر الولاء التنظيمي على حياة الموالي لعمله خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجة عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته الأسرية.

د- يزيد الولاء التنظيمي من درجة فاعلية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق والتعاون والتماسك في ما بينهم.

هـ - المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء التنظيمي تصبح حلم جميع الأفراد العاملين في منظمات أخرى والذين يحاولون الانضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار عمال يتمتعون بمهارات عالية وأداء جيد تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها. (ليلي سايب، 2009، ص 38).

من خلال ما ذكر يمكن القول أن الولاء التنظيمي العالي يؤدي بشكل كبير إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة كل هذا ينعكس بالإيجاب على المنظمة وعمالها.

2- الآثار السلبية:

لعل من بين الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى عزلة الفرد الموالى لعمله عن الآخرين وإضافة إلى ذلك فالعمل وهمومه ومشاكله تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله، تائه الفكر شارد الذهن. (أبو العلا، 2009، ص 49).

من خلال ما ذكر يتضح لنا أن الولاء التنظيمي وبالرغم من الأهداف التي يحققها للمنظمة إلا أنه أحيانا ينعكس سلبا عن الفرد الموالى لعمله وذلك نتيجة انشغاله الدائم بعمله والمنظمة وتهميشه لحياته الخاصة وبالتالي يدخل هذا الفرد في حالة صراع مع حياته الخاصة.

تاسعا: قياس الولاء التنظيمي:

على الرغم من صعوبة قياس الولاء إلا أن المنظمة تقوم به لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في التعامل مع العاملين، وبالتالي تتمكن من التعرف على المشكلات التي تواجههم والعمل على الحد منها وإيجاد الحلول المناسبة.

وهناك العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وتصنف إلى نوعين رئيسيين هما:

1-مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستعمال تقوم على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثلا:

أ-رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

ب-مستويات أداء العاملين.

ج-معدلات الغياب عند العمل.

د-معدلات دوران العمل.

هـ - كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد. (مشعل بن حمس بن مشعان، العنبي، 2008، ص 81).

من خلال هذا المقياس يتبين لنا أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في الإشارة إلى وجود مشكلات وعراقيل في الولاء التنظيمي لكنها لا تعطي أسباب لانخفاض الولاء أو حلول لتلك المشكلات.

2- مقاييس ذاتية: وتكون عن طريق تصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة توجه للعاملين من اجل قياس درجة ولائهم للمنظمة وتعد من الطرق المباشرة للقياس ويمكن تطبيقه بطريقتين:

أ- تقوم على طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة وتمتاز بسهولةها

ب-الثانية: تقوم على طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية والتي يتم من خلالها تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. (معاد نجيب غريب، 2014، ص 82).

-يبين هذا المقياس أن قياس الولاء التنظيمي للعاملين يتم من خلال استبيان يتكون من مجموعة أسئلة توجه للعامل من اجل قياس درجة ولائهم لتلك المنظمة.

عاشرا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي تحاول البحث في تفسير الولاء التنظيمي سواء في ما يتعلق بأسبابها ونتائجها أو موضوعها إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ولذلك سوف نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وهي:

1-نموذج " انزوني 1961".

تعتبر كتابات انزوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ففي كتاباته عن الثورة او السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج من الممكن أن يتخذ ثلاث أشكال أو أنواع:

- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو اقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد في منظمته التي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد كما هو الحال عند نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها ويرى اتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة (مبار جمال، 2011، ص82).

2- نموذج "ستيرز" 1977.

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد ورغبته الأكيدة في بدل جهد اكبر لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل بها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم مصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم: 08 يوضح نموذج ستيرز



المصدر: (الهيجان عبد الرحمن محمد. 1998 ص 89)

3- نموذج " ستاو وسلانك " 1977:

يعتقد هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد ونتيجة للعمل فيها لهذا ينظر إلى الفرد على أساس أن له بعض الأهداف والحاجات التي يحضرها معه إلى المنظمة حيث يؤكد على ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء في هذا النموذج وهما:

- الولاء الموقفي:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث إن محتويات هذا الصندوق تتمثل في بعض العوامل التنظيمية والشخصية، وخبرات العمل كذلك توزيع الأدوار وغيرها من الوظائف التي جاء بها.

في المقابل في أن مستوى الولاء التنظيمي الناتج عن تلك المميزات تحدد سلوكيات الأفراد داخل منظماتهم من حيث الانضباط الوظيفي: كالدخول الخروج، الغياب الحضور، الجهود المبذولة داخل العمل، ومقدار الدعم الذي يقدمه الأفراد الموالين للعمل اتجاه منظماتهم.

- الولاء السلوكي:

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على فكرة أن كل العمليات التي يتم من خلالها تطوير قدرات الأفراد العاملين وربط علاقاته بالمنظمة، ويوضح هذا نظرية الأخذ والعطاء "ليكر" حيث إن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم اطلعوا على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك وبالتالي فهم يخافون من فقدان هذه المزايا إن توقفوا عن هذا السلوك.

لكن هذه التفرقة بين النوعين من الولاء تميز أي الولاين أفضل لان كل منهما يؤثر على الآخر وبالتالي تحديده (بن حفيظ شافية، 2012، ص73).

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا النوع يركز على نوعين من الولاء التنظيمي، النوع الأول يتمثل في وجهة نظر السلوكيين النفسانيين والدين يركزون على تفسير سلوكيات الأفراد الموالين داخل المنظمة وتتبعه وذلك من خلال تحديد السلوك والعمل على تطويره وربط علاقات الأفراد بالمنظمة التي ينتمون إليها وبذلك يصبح هؤلاء الأفراد مقيدين في سلوكياتهم ومن حيث التصرف داخل أماكن العمل وبالتالي فإنهم يخشون فقدان المزايا التي يحصلون عليه في حالة التوقف عن تلك السلوكيات.

أما من وجهة نظر الموقفيين فان الولاء يتأثر ببعض العوامل التنظيمي مثل توزيع الأدوار الوظيفية، خصائص العمل والخصائص الشخصية، وبالتالي فكل هذه العوامل التنظيمية ستؤثر حتما على سلوك

الأفراد العاملين من حيث الحضور والغياب، الجهود المبذولة، المساندة والمساعدة التي يقدمها هؤلاء الأفراد لمنظماتهم.

4- نموذج "ستيفنز" وزملائه 1978:

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي حسب ستيفنز إلى اتجاهين نظريين هما:
أ- الاتجاه التبادلي:

ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي عبارة عن عمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبهذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازديادها يجعل عليه من عطايا وحوافز وتتلخص محددات هذا الاتجاه بان هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخص عن تلك الحوافز المقدمة له من قبل المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى تلك المنظمة، التي يعمل فيها.

- الاتجاه النفسي:

هذا الاتجاه مثله "ستيفنز"، وتبناه "بورتر وسميث" والذين وصفوا الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في الانتماء والبقاء في تلك المؤسسة.

هذا الاتجاه يصور الولاء أنه رغبة الفرد العامل في البقاء داخل المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها هذا الاتجاه يركز أكثر من الاتجاه التبادلي على أبعاد أكثر شمولية فهذا الأخير يركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة التي ينتمي إليها في حالة نقص الحوافز والمكافآت وهذا ما يقيس درجة ولائه أما من وجهة نظر الاتجاه النفسي السلوكي فالولاء التنظيمي هو التوافق بين الأهداف الفردية من جهة، ومن جهة أخرى أهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة وتحقيقها، يشعرون تلقائياً بالانتماء لها، ويظهرون رغبة كبيرة في العمل داخلها، ويؤمنون بقيم المنظمة وأهدافها، وأهم ما يميز هذا المقياس هو تميزه بالصدق والثبات (مزوار منوبة، 2013، ص65).

5- نموذج "انجل" و "بيري" :

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي ويمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج إن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتباره مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد مثل: العمر، الجنس، والتعليم، والخبرات باعتبارها محددات سلوك الأفراد، لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة والى ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد. يركز هذا النوع من النماذج على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية مثل: الجنس، العمر، التعليم وغيرها من المميزات كذلك ما يقومون به داخل المنظمة من أعمال والتي يتحدد من خلالها درجة ولائهم لتلك المنظمة.

- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث داخل المنظمة هي المسؤولة على تحديد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق الأهداف. في مقابل ذلك تقوم المنظمة التي ينتمي إليها هذا الفرد بتلبية الحاجيات والمتطلبات التي يسعى هذا الفرد إلى تحقيقها، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لمنهما لا بد وان تؤدي بأي شكل إلى رضا الفرد عن عمله في هذه المنظمة وبالتالي فالطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الأفراد سوف تؤدي في النهاية إلى أن يتسرب قيمها وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين المنظمة التي ينتمي إليها.

يركز هذا النموذج على اعتبار العمليات التي تحدث داخل التنظيم هي المسؤولة بالدرجة الأولى على خلق الالتزام التنظيمي للعمال، حيث يحدث نوع من التفاعل الإيجابي بين العمال والمنظمة وهذا ما يدفعهم إلى تحقيق أهدافها وجعله يبذل كل ما يملك من طاقات في سبيل تلك الأهداف. (كعبار جمال، 2011، ص 84).

6- نموذج "كانتور" 1986:

يرى كانتور أن هناك ثلاث أسس نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها في اغلب الأحيان، فإذا توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وتتمثل هذه الأسس في:

- الولاء المستمر: ويقصد ب هان يكرس الفرد العامل حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.
- الولاء التلاحمي: يقصد به ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن في مضمونها تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد العامل عن السلوك الذي يقود للتنافر والتباغض، ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي داخل المنظمة.
- الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها. يمكن القول من خلال ما سبق أن هذا النموذج ركز على اعتبار الولاء هو تكريس الفرد لحياته من أجل المنظمة والتضحية في سبيلها وهذا ما يحقق الولاء المستمر، أما التلاحمي فهو يركز على ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن التماسك والتعاون والتضامن في ما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة بقاء الجماعة، أما الولاء الموجه فيركز على اعتبار الفرد العامل الموالي لعمله يرتبط بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطتها والمعايير والقوانين التي تحددها داخل العمل (سايب ليلة، 2009، ص28).

من خلال ما سبق نستخلص أن الولاء التنظيمي يعد عنصرا أساسيا في الربط بين العمال والمنظمة التي ينتمون إليها وذلك بفضل الجهود التي يبذلونها داخل العمل لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، ضف إلى ذلك كونه مقياس لمدى التوافق بين الجانبين من خلال مدى إخلاصهم وانتمائهم ووفائهم للمنظمة، واستمرارهم بالعمل لفترة طويلة، من جهة أخرى توفير المنظمة لحاجاتهم وبالتالي يضمن نجاح وفاعلية وإنتاج المنظمات.

قائمة هوامش الفصل الثالث:

- 1- بوحلة باديس، بن قرينة محمد. (2013). أثار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. "مجلة الباحث" (13).
- 2- شريط الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة.
- 3- العجمي راشد شيب. (1999). الولاء والرضا عن العمل: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 1، 12.
- 4- عطاري عاطف. (2007). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية بسلطنة عمان. مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. 2، 18.
- 5- وافية صحراوي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- 6- الناعبي ناصر (2010). الولاء وعلاقته بالرضا لدى مديري التعليم الأساسي. رسالة ماجستير منشورة بجامعة نزوى، عمان.
- 7- عويضة إيهاب (2008). اثر الرضا على الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإسلامية غزة، غزة.
- 9- الفارس سليمان (2011). اثر السياسات التحفيز في الولاء: دراسة ميدانية بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1، 27.
- 10- غريب معاد (2014). إدارة المسارات الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- 11- سليمان محمد، عبد الفتاح سوسن (2011). الرضا والولاء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة جامعة عمان، عمان.
- 12- ليلي سايب. (2009). الولاء وعلاقته بالضبط المهني. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 13- زاهد محمد ديري. (2011). الرقابة الإدارية. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر.

- 14- محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 15- الرواشدة خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار مكتبة حامد للنشر.
- 16- زاهد محمد ديري. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر.
- 17- خليفات عبد الفتاح، الملاحمة منى. (2009). الولاء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: مجلة جامعة دمشق، 25، 3+4.
- 18- السقاف صفوان، أبو سن. (2015). اثر القيادة على الولاء التنظيمي: مجلة العلوم الاقتصادية، 16، 1.
- 19- بن حفيظ شافية. (2012). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي ويلانشارد بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 20- نبيي فريدة. (2012). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الشلف، الشلف.
- 21- كدمي كريمة. (2009). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى الموظفين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 22- الهيجان عبد الرحمن محمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف السعودية، السعودية.
- 23- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 24- شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال الإستراتيجية. ط1.. الأردن: دار الحامد للنشر.
- 25- جمال مراد. (2010). تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 26- مزوار منوبة. (2013). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

الفصل الثالث..... ماهية الولاء التنظيمي

27- الدوسري سعد.(2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

28- كعبار جمال.(2011). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

الفصل الرابع: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

- 1- نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور "
- 2- نظرية التكوين الإداري " هنري فايول "
- 3- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية " التون مايو "
- 2- نظرية الحاجات " ماسلو "
- 3- نظرية العاملين " مكريكور "
- 4- نظرية النظام التعاوني " شستر بيرنارد "

ثالثاً: النظريات الحديثة:

- 1- نظرية اتخاذ القرار " هيربرت سيمون "
- 2- نظرية الإدارة بالأهداف " تيتردكو "
- 3- النظرية اليابانية " Z "

المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في العالم الغربي في بداية القرن العشرين ويعود اسمها على الفترة التاريخية القديمة التي انتهت ولم تعد في حاجة إليها، كذلك يستند إلى أسلوب التفكير الذي عالجت به ميدان التنظيم ومن ابرز هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية التكوين الإداري لهنري فايول، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر. والتي سنتناولها كالاتي:

1- نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور

ترتبط الإدارة العلمية بإدارة العمل والعاملين وقد نمت حركة الإدارة نتيجة البحوث التي قام بها تايلور وقد ركز جل اهتمامه حول كيفية نجاح التنظيمات وفعاليتها وكيفية تحسين ورفع إنتاجية العمال، ولهذا أطلق عليها التقليد الإداري ويتمثل هدفها الأساسي في إقامة الرقابة على الإنتاج وإصدار الأوامر على العمال وتوجيههم وفق المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص 76).

أكد تايلور انه على الإدارة وحدها الاضطلاع والمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل وعلى العامل الطاعة للأوامر دون أي تدخل منه لأنه يتم التخطيط لعملية العمل من قبل الإدارة العليا كذلك توجيه سلوكيات المستويات الدنيا مثل جدولة الإنتاج، تصميم الآلات، تحديد الإنتاج، اتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيدا عن العمال كما حددت الإدارة وظيفة كل عامل فقد حددت هذه الحركة خصائصها الجوهرية في:

- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية وتحديد نشاطاتها وإجبار العمال على تنفيذ العمال عن طريق الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر. (حسان الجبلاني، 2008، ص 20).

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناء التنظيمي حيث يتم الربط بين تلك المستويات التنظيمية عن طريق عملية الاتصال وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات الخاصة بقوانين العمل وفقا للاتصال النازل

الفصل الرابع.....المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

والتي يتم من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى للعمال حيث يقوم العمال بتنفيذ تلك الأوامر دون أي اعتراض. (محمد عبد الفتاح يلغي، 2011، ص 60).

قام تايلور بوضع مبادئ تمثل واجبات الإدارة العليا في المصنع ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- وضع أساس علمي للعمل واستخدام البحث العلمي وذلك من اجل الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة.

- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك تدريبهم وتعليمهم لتحقيق اهدافها. (ماجد عبد الهدى مساعدة، 2013، ص 50).

- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام عملية الاتصال التنظيمي والذي يعمل على انجاز الأعمال في الوقت المحدد.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 55).

من خلال ما سبق يمكن القول انه وبالرغم مما قدمه تايلور من إسهامات واعتماده على طرق علمية إلا انه أهمل جانب مهم داخل التنظيم وهي فكرة التعاون واعتباره للفرد العامل مجرد آلة وتركيزه على الجانب المادي فقط، ضف إلى ذلك إهماله للحوافز المعنوية التي تدفع لزيادة الجهد لدى العاملين والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء وبالتالي تحقيق وضمان الاستقرار والرضا الوظيفي عن العمل.

2- نظرية التكوين الإداري: "هنري فايول":

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في فيه اختلف عن الإدارة العلمية فادا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي لأداء العمل مع الحوافز المادية فان نموذج فايول كان يفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر.

أي أن هذا النموذج يعتمد على عملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء والذي يمكننا من السيطرة على سلوك العاملين وضبطهم وجعلهم يلتزمون بالقواعد والقوانين وبالتالي يستقرون داخل عملهم وهذا ما يجعلهم موالين لعملهم.

من أشهر رواد العملية الإدارية مدير شركة المناجم الفرنسية " هنري فايول " والذي قسم العمل إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم، والأمر والتنسيق والرقابة وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع أربعة عشر مبدءا للاضطلاع على أنشطة الإدارة. (علاء الدين محمود، 2011، ص 88).

ونذكر المبادئ التي تناولها:

- 1- تقسيم العمل والتخصص: يمكن العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين.
- 2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، إما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناتجة عن حق إصدار الأوامر.
- 3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول عليهما هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن تطبق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصالح العامة على الشخصية وهذا يعني انه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة أولا. (حسن العلواني، 2006، ص 45).
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمنظمة.
- 8- المركزية: أن يتعامل مع الأفراد يمثل نوعا من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: يجب وضوح التبعيات الرئاسية باعتبار خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصال.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر الاستخدام الأمثل.

11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين. (أمين عودة المعاني، 2010، ص 39).

12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من تسربهم.

13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين. (ناجي السيد عبده، ص 153).

مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ساهمت في تنظيم العمل وخاصة ما يتعلق بالوظائف الإدارية، كما ركزت على بعض القيم داخل التنظيم من خلال تقدير الجهود ومكافأة العمال بقدر ما ينتجون، كذلك وجود الثقة في عملية تقسيم الأداء وإبراز أهمية التعاون بين الأفراد والعمل كفرق، والانضباط من خلال احترام القوانين والقواعد والتزام العمال بها كل هذا سيؤدي إلى خلق الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية للعمال وهذا بدوره سيزيد من إنتاجهم من خلال الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3- النظرية البيروقراطية: " ماكس فيبر "

يعتبر ماكس فيبر رائد ومؤسس النظرية البيروقراطية، والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقيدها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما سماه النموذج المثالي البيروقراطي.

يرى فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وان الاعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. (زاهد محمد ديري، 2011، ص 36).

يقوم نموذج التنظيم العلمي عند فيبر على مبادئ تقسيم العمل والتدرج الهرمي الدقيق وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء، أما مستوى الأداء التنظيمي في ظل التنظيم البيروقراطي يتوفر بضرورة توفر خصائص التنظيم البيروقراطي التي تتمثل فيما يلي:

- توزيع السلطة التي تمنح للموظف لإعفاء الأوامر وتنفيذ المهام والأعمال بشكل رسمي وتبعاً لقواعد ثابتة، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف طبيعة تلك السلطة.

- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة منظمة وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسمياً.

- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال وعلى الموظف القيام بهذه الإجراءات البيروقراطية بطريقة صحيحة أثناء تأدية العمل، لذا يجب إلا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعاً للطرق المحددة. (منال طلعت محمود، 2003، ص 284).

- يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية ويتخذ بذلك شكلاً هرمياً وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا، أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى الذي يليه انطلاقاً من قمة الهرم إلى القاعدة. (لوكيا الهاشمي، ص، 66).

- أي أن الإدارة البيروقراطية تعتمد إلى الأسلوب الرسمي في التعامل مع العاملين حيث تعتمد الوثائق والسجلات والمستندات بشكلها الرسمي وتكون في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات تقدمها الإدارة العليا للإدارة التي تليها، فالعملية الاتصالية تتخذ شكلاً تنازلياً أي من الأعلى إلى الأسفل.

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

- أي أن هذه النظرية لا تركز ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ولا بالعلاقات غير الرسمية والتي قد تكون لمصلحة المؤسسة مثل: جماعة الصداقة أو القرابة، وقد يشتركون في العادات والمستوى الاجتماعي أي أن الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية والتي قد تكون أساسية وضرورية إلا أن فيبر يركز على العلاقات الرسمية والتنظيم الرسمي فقط.

- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءاتهم الفنية وخلق سبل الرقابة والأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج. (حريم، 2009، ص 38).

وبالتالي فإن هذه المتغيرات التي ركز عليها فيبير: كزيادة الرواتب، زيادة ورفع كفاءة المهنية وخلق سبل الرقابة والتي تؤدي إلى زيادة ورفع الأداء وتؤثر على الولاء الفردي مما يجعل الفرد يرغب في البقاء في المنظمة والحضور في أوقاته المحددة، من خلال تطبيق وظيفة الرقابة والأداء والانجاز الجيد للعمل، مما يجعل الفرد الموالي لعمله وللمنظمة يعمل للبقاء والاستمرار فيها وتحقيق أهدافها.

بالرغم من النتائج التي حققتها المدارس التقليدية إلا أنها تتفق ضمناً على نظرتها المحدودة للإنسان العامل، حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً فقط، وأنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية الأخرى، ويرى أصحاب هذه النظريات أيضاً أن العامل مجرد شخص يتجاوب تجاوباً ميكانيكياً مع تلك الحوافز والمكافأة، ولذلك ركز روادها بالتقليل من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل محاولين التقليل من حركاته الزائدة وبالتالي فهذه النظريات افترضت أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجماً مع قرارات الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك لم يهتموا بأثر العوامل المادية على سلوكيات العاملين وهذا ما أدركته المدارس اللاحقة والتي أعطت الاهتمام الأكبر للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم والاهتمام بالجوانب النفسية للعمال على عكس المدرس الكلاسيكية التي اعتبرت الفرد العامل مجرد آلة تحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجها على حساب إشباع حاجاته. (القيوتي، 2012، ص 50).

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت النظريات النيو كلاسيكية كرد فعل أو كنقد موجه إلى المنظور الكلاسيكي حول التنظيم ومبادئه وأسسها التي تحدد سلوكيات الأفراد وتوجههم نحو بذل جهد لتحقيق أهدافها أكبر حيث جاءت بأفكار جديدة عن الإدارة تختلف كلياً عن الفكر الكلاسيكي وفي ما يلي سنقوم بعرض هذه النظريات كما يلي:

1-مدرسة العلاقات الإنسانية: " التون مايو ":

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بنظرتها المختلفة على الفرد العامل عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية والتي اعتبرت العامل آلة اقتصادية لتحقيق الأهداف والأرباح على حساب حاجاته الخاصة ومن أشهر روادها " التون مايو " ديكسون "، وغيرهم من الرواد الذين قاموا بمجموعة من التجارب في مصانع هورتون والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية للعامل وكانت النتائج المتحصل عليها هي: ارتفاع في الإنتاجية عندما أجرى تغيير في الظروف المادية للعمل.

اتضح للباحثين أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر على علاقات العمل والتي تزيد من انتماء وأداء العمال وبالتالي ارتفاع الإنتاج واستقرار العمال داخل المؤسسة. (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، ص 101). ظهرت علاقات جديدة داخل المصنع أنشأها العمال فيما بينهم وتمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية.

وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى النظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالسلوك الإنساني وأثره في الإنتاج والإنتاجية، حيث أكدت تجارب مايو في مصانع هورتون على ضرورة الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات داخل التنظيم أي التنظيم الغير رسمي والعلاقات التي يولدها تفاعل الأفراد. (لوكيا الهاشمي، ص 81).

أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم الغير رسمي وعبرت عنه بالاتصالات غير رسمية وأنماط السلوك الجماعي التي لا تحددها القواعد والسياسيات الرسمية وإنما تنشأ بطريقة تلقائية نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والرضا عن العمل الذي يقومون به هذا بدوره يجعلهم مستقرين في عملهم ويدفعهم إلى الشعور بضرورة الالتزام التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها وتطورها.

ومن هنا يتضح دور العلاقات الغير الرسمية في تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير متماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الإنتاجية أو الإنتاج، الغياب، والتمارض والتي ترتبط بضعف التماسك وتأثيرها على الإنتاجية وفي تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي بالعامل إلى دوران العمل والتي تؤثر على انتماء العامل والتزامه وولائه للمؤسسة. (احمد ماهر، 2000، ص 32).

ولقد ركز مايو التون على ثلاث مسلمات والتي تتمثل في:

- لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ اتضح تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل اقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر وهذا ما يؤكد أن العوامل المادية ليست أساس العملية الإنتاجية.

- لا يواجه الفرد العامل المواقف كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية أي لا تحكمها قوانين، أي انه لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية. (على عياصرة، محمد محمود الفاضل، 2006، ص 52).

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد أخذت في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

بالرغم مما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من جوانب لم تهتم بها النظريات الكلاسيكية وأهملتها، إلا أنها ركزت على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، كما ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني للعامل داخل المنظمة متناسية بذلك التحفيز المادي، كذلك اعتبارها التنظيم نظاما مغلقا.

2- نظرية الحاجات: " ماسلو "

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يروم إليها الفرد لإشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية وقد قدم أبراهام ماسلو نظرية هرم أو سلم هرمي للحاجات الإنسانية المتزايدة في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية والتي تصنف كما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية:

وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

- حاجات الأمان والطمأنينة:

تعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وبالتالي يستطيع العامل أن يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة، ويرغب في البقاء فيها. (عبد الكريم بوحفص، 2017، ص 87).

-الحاجات الاجتماعية:

وتتضمن الشعور بالمودة والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة، هذا ما يزيد من الروح المعنوية للعمل وزيادة الدافعية نحو العمل والرضا عن العمل وبالتالي يرغب الفرد في الاستمرار والعمل داخل المنظمة.

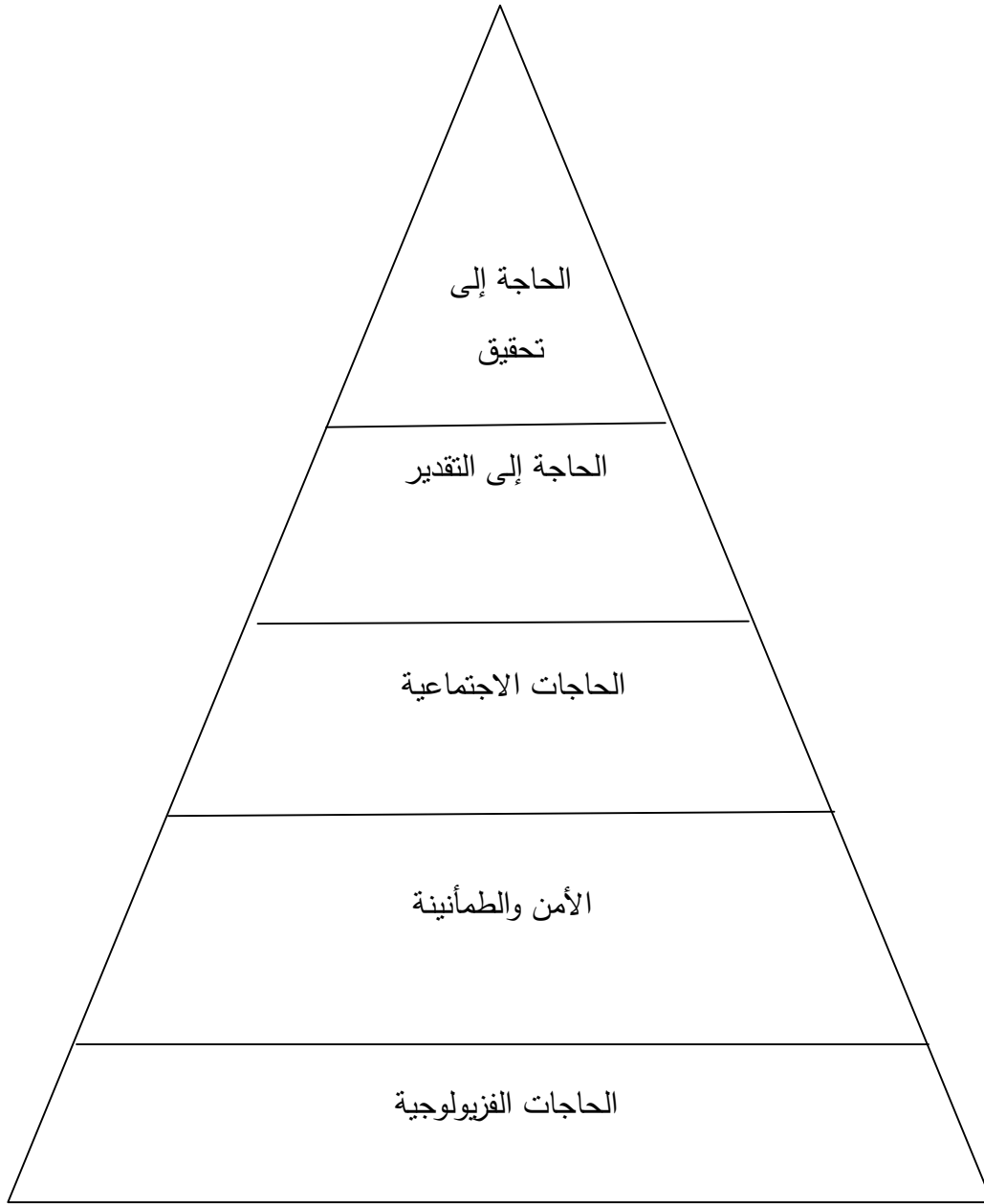
- الحاجات للتقدير:

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير للآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة وتتبع عن هذه الجماعات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على الاحترام.(سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 41).

- الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعتبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأماناته ويشير إلى مدى استعدادة للتعبير عن ذلك وتشكل هذه الحاجات في نظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات.(ثابت عبد الرحمن ادريس، 2003، ص 275)

الشكل رقم(09): يوضح هرم الحاجات عند ماسلو .



المصدر : (علي عبد الله ، 2013، ص 105).

- إن المغزى من ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى، فالحاجات الفسيولوجية هي أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت، ولا يمكن للإنسان أن يهتم بالحاجات الأعلى دون إشباع الحاجات الأدنى.

- إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة إلى كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها، وتطبيقها يزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم وتريحها من عناء الرقابة الطويلة، والتي يقصد بها مقاومة الجماعات غير الرسمية.

- إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحيانا يؤدي إلى سلبية الفرد وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحيانا يؤدي إلى سلوك عدواني ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضا في الإنسان بل أمراضا في التنظيم الذي يجرمه حاجاته أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها. (محمد شحاتة ربيع، 2010، ص 224).

- إن ماسلو وبالرغم مما حققته نظريته في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم إلا أنه قد أخطأ حين رتب هذه الحاجات حيث إن رغبة الإنسان في إشباعها تختلف من شخص لآخر، فهناك من يسعى إلى تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات الاجتماعية والحاجة إلى التقدير وهناك من يرى العكس وبالتالي فكل فرد عامل له حاجاته التي يسعى إلى تحقيقها.

3- نظرية الفلسفة الإدارية: "دوغلاس مكر يكور" : " x و y "

تستند هذه النظرية إلى افتراض يقوم على أن أي تصرف أو عمل إداري يرتكز في إطاره العام على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، ويرى إن ذلك السلوك الذي يصدر عن المدراء سواء حصل بوعي وأدراك منهم، أم بدون ذلك إنما يعتمد على المبادئ والتي يتأثر بها الانفراد العاملين.

من هنا يظهر بان السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في احد المستويات والذي من شأنه أن يؤثر على أداء العمال وانتمائهم للمنظمة والذي يحدد بمدى إنتاجية المنظمة وتطورها.

وقد تناول مكري كور كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية (y) والتي يؤمن بها هو ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين على الوجه الآتي: (احمد عزت الراجح، 1969، ص 365).

أ-نظرية (X):

تستند على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

- إن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وهذا ما يظهر من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء وهذا ما يؤدي إلى ضعف انتماء الأفراد العاملين وولائهم لتلك المنظمة.

- نظرا لكرهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب إن يتم إجبارهم على أدائه وذلك بإخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 208).

- كل هذه الخطوات تجعل العمال ملتزمين بالعمل الواجب القيام به، ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقوة والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى.

- أكد أنصارها على خطأ التوكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد بسبب ما تتسم به من تساهل كبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة.

- يحاول أغلبية العمال تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل الأشخاص كما يتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وعدم الرغبة بالطموحات الذاتية هذا ما يتطلب إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها. (حسين عبد الحميد، احمد رشوان، 2004، ص 53).

وتستند هذه الافتراضات من الاتجاه التقليدي من نظرتها للفرد على انه يتسم بالرشد والعقلانية غير انه أكد أن التنظيم الرسمي وحده لا يحقق الأهداف المطلوبة كما أشار للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لا تشكل خطى على طريق إشباع الحاجات ورغبات الفرد ولا تحقق حافزا له نحو أداء أفضل وبالتالي فالوسائل الإنسانية في المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

ب - نظرية (y):

لاحظ مكر يكور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين وانطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي تواجهها من خلال الكساد الاقتصادي وقد شكل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة ولذلك وجد مكر يكور بديل فكري ونظري ستند إلى انقاد الإدارة من الضياع بسبب النظرية الكلاسيكية. (علي الشريف وآخرون، 1989، ص 237).

والتي اهتمت بهرمية العلاقات بين الأفراد والذي يحد من إنتاج الفرد العامل وقدرته على الاستقرار والشعور بالانتماء لتلك المنظمة لان جل القرارات الرسمية والتوجيهات والأوامر الصادرة من السلطة تحد من أداء العمال.

وقد طرح مكريكور بالمقابل سمات النظرية على الوجه الآتي:

- متوسط الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب، أما الكراهية تنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ولذلك تلعب سبل الإدارة في التعامل مع الأفراد في خلق جو ملائم لهم وتوجههم نحو الالتزام في العمل و حبه واتقانه والإبداع فيه وهذا ما يدفعهم إلى الاستقرار الوظيفي.

- لا تشكل الرقابة والتهديد بالعقاب المؤثر في السلوك الإنساني، بل الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم فيه لان مواقفه الذاتية لأداء العمل ستكون ذات اثر كبير وبالغ في سير ظروف العمل. (محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 94).

فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى النتائج المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل واهم ما يرتبط به هو مدى إشباع حاجاته الذاتية في إطار الرغبة في الإنجاز، والعمل الدائم من اجل استقراره داخل المنظمة وإشباع حاجاته المتنامية باستمرار هذا ما يجعله يقوم بأداء عال دون أي رقابة من طرف المدراء.

- معظم الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي غالى إشباع حاجاتهم المتزايدة، ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعه، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت له السبل الكافية لإشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يحقق طموحاته وأهدافه. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2013، ص 73).

- أغلبية الأفراد يتمتعون بقدرة عالية على استخدام إمكانياتهم الفكرية ويحاولون بذل جهد في الإبداع لحل المشكلات التي تحدث، أي أنهم يتسمون بقدرة عالية في استثمار جوانب الابتكار ذلك لان الرشد يمتلك طاقات فردية عالية من شأنها أن تحقق تطورا كبير للمؤسسة.

ومن هنا يتضح أن مكر يكور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد وأهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق الأبعاد التكاملية بين الأهداف التنظيمية والفردية وفقا لهذه النظرية وتحدد وفقا لما يلي:

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة

- تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة وتحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

- الاهتمام بتحقيق أهداف الأفراد العاملين بغية تحسيس الأفراد بشعور الانتماء المؤسسي وكل هذا يؤدي إلى العامل بالالتزام بقواعد المؤسسة وبذل جهد ملحوظ في أدائه.

- تركز هذه النظرية على تشجيع الفرد على إطلاق إمكانياته وقدراته والمشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة هذا ما يؤدي إلى شعوره تلقائيا بالانتماء لها واستقراره الوظيفي من خلال ضرورة الالتزام بتحقيق ما تسعى له المنظمة هذا من جهة وما تسعى لتلبية احتياجاته المتزايدة من جهة أخرى. (علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، 2013، 123).

نستنتج أن هذه النظرية جاءت للتعبير عن فئتين مختلفتين وتؤديان إلى نمطين مختلفين من التسيير، حيث ينظر إلى الفئة الأولى أنها تشاؤمية، والفئة الثانية تنظر إليها نظرة تفاؤلية، كما اقر أن هذه الأخيرة ه الأكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية، كما أنها تركز على الدوافع الأكثر عمقا كما تسمح بين الدمج بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم والتي لا يمكن إن تحقق إحداها دون الأخرى، ويرى أن التفاعل الرئيسي يكمن في رفع ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والاهتمام بروحهم المعنوية وكذلك توجيه وتنظيم الجهد الإنساني من خلال توضيح متطلبات العامل والوظيفة ومع توفر مثل كل هذه الشروط سيؤدي هذا إلى أداء العمال لأعمالهم أداءا فعالا وجيدا يجعلهم راضين عنه وهذا ما يزيد من استقرارهم الوظيفي وما يقلل من دوران العمل.

4- نظرية النظام التعاوني: " لشستر برنا ند "

جاء برنا ند بنظريته التوازن التنظيمي والتي تقول بوجود نوعا من التبادل بين الفرد والتنظيم، فالفرد يقدم الجهد والعمل والولاء للتنظيم في مقابل ما يقدمه التنظيم له من أجور ومكافئات وحوافز ومغريات مختلفة وتفترض هذه النظرية أن السلوك التنظيمي هو أساس محصلة محاولات أفراد التنظيم إقامة التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم من عمل وجهد وبين العوائد والمنافع التي يحصلون عليها منه في المقابل، وبالتالي ستؤثر هذه الأخيرة على أداء الأفراد ويتحقق لهم الشعور بالانتماء للمنظمة وضرورة الالتزام بالأهداف التي وضعتها. (علي السلمي، 2004، ص 19).

اهتم برنا رد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث ابرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في المنظمة، وذلك لتحقيق هدف مشترك عن طريق الاتصال فيما بينهم لان استمرار التنظيم ووجوده يتطلب وجود الكفاءة والفاعلية داخل التنظيم لان فهم الإدارة لمتطلبات الأفراد واحتياجاتهم ودوافعهم وحقيقة الترابط والتفاعل الاجتماعي بينهم يزيد من رغبة الأفراد بالعمل أكثر والتضحية من اجل تلك المنظمة كما اعتبر القوى النفسية والاجتماعية المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والتي يتحدد بها أداء العمال. (نواف كنعان، 2007، 81).

يشترط برنا رد توفر ثلاثة أدوات أساسية في التنظيم من اجل ضمان بقائه وتمثل في:

وجود هدف مشترك بين جميع الأفراد يتطلب العمل والتعاون فيما بينهم.

- توفر اتصالات وانتقالها بين جميع أفراد التنظيم.

- وجود رغبة في العمل والانجاز لدى كافة الأفراد تضمن الحيوية والاستمرار والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتوفر عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية.

- كما أكد على عملية تحفيز الأفراد وإثارة الرغبة لديهم وذلك لتعزيز الولاء لديهم حيث تنقسم إلى ما يلي: (إبراهيم توهامي، وآخرون، 2013، 44).

- مغريات مادية: مثل المال.

- مغريات شخصية غير مادية: مثل التقدم والترقية.

- مغريات معنوية: مثل تقدير الجهود، والشعور بالولاء.

- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

- ظروف العمل المادية المناسبة. (كامل بربر، 2006، 42).

ومن ضمان حصول المنظمة على إقناع الأفراد بضرورة تقديم مساهمات في مقابل الحصول على الحوافز المغريات المتاحة، فلقد ميز برنا رد بين نوعين من الوسائل المتاحة في هذا المجال وهما:
-القهر وما يقابله من إجراءات العقاب مثلا.

- الترويج للحوافز وتبريرها والعمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز وحسب برنا رد فان المسير الناجح أو القائد الجيد يستفيد أكثر من استخدام الحوافز الإيجابية ولا يلجا إلى سلاح العقوبات والا بالقدر الضروري للمحافظة على النظام، كما أن المنظمة الناجحة والقادرة على البقاء والاستمرار هي التي تستطيع تحقيق نوع من التوازن والتكامل بين الحوافز المقدمة للأفراد ولساهماتهم، وهنا تحقق التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة حيث يقدم الفرد الجهد والعمل والولاء للمنظمة، وتقدم له المنظمة الحوافز والمكافآت والمغريات المختلفة هذا ما يضمن استمرار العامل في العمل داخل المؤسسة والولاء لها.
(مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضال، 1996، 74).

ثالثا: النظريات الحديثة:

لقد أدى التقدم العلمي داخل الإدارة والذي حصل بعد الحربين العالميتين إلى ظهور نظريات حديثة في الإدارة شكلت اتجاهات جديدة، إذ تطرح منظور للإدارة يختلف عن ما جاءت به النظريات الكلاسيكية وحتى النيو كلاسيكية في دراسة التنظيم وذلك لضمان تحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين وفي ما يلي سنعرض أهم هذه النظريات:

1- نظرية اتخاذ القرار: " هيربرت سيمون "

تعد الاتجاهات الفكرية لنظرية اتخاذ القرارات و التوازن التنظيمي حصيلة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، ولقد تركزت اهتمامات المدرسة السلوكية على العديد من الجوانب الإنسانية مثل القيادة والمشاركة، والتنظيم غير الرسمي، والحوافز والدافعية والتكامل وأفادت تلك المدرسة العديد من الباحثين في دراسة المتغيرات البيئية والمناخ التنظيمي، وغيره من الجوانب التي مهدت السبيل لأهمية النظرة للإدارة على أنها عمليات اتخاذ قرار، وقد شكل هذا الاتجاه محورا رئيسيا للفكر الإداري حيث تأكيد على أن السلوك المنظم يعتمد عموما على المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الإداري كمحور يرتكز عليه في أداء الأنشطة الإدارية، وقد اقترن اسم هيربرت سيمون بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصورا واضحا لهذه العملية بالشكل الذي ابرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة.

ويرى سيمون أن السلوك الرشيد في المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، وبعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً عن قدرة الإدارة على المفاضلة والاختيار البديل السليم منها. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 89).

وقد أكد سيمون على مفهوم الرضا بأقل من الحد الأقصى من المنافع المحققة وقد ميز سيمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

- الرشد الموضوعي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

- الرشد الذاتي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع المكتسبة وذلك بالمفاضلة بين البدائل.

يرى سيمون أن المنظمة هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات إلى إشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وينطلق مفهوم "التوازن التنظيمي" الذي أعده أساساً في حقيقة المشاركة في المنظمة في اتخاذ القرارات فيها وقد تضمنت نظرية سيمون مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها كما يلي. (إسماعيل قبرة، بلقاسم سلطانية، 2015، ص 166).

- اتخاذ القرارات: فالمنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة.

أي أن لكل مؤسسة شبكة من الاتصالات تسعى لتحقيق أهداف معينة تخدم التنظيم من جهة والأفراد العاملين من جهة أخرى، كما أن هذه الاتصالات تقوم على هيكل من القرارات.

- البيئة: تتحكم البيئة بتحديد عدد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وذلك لأن البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها أعضاء المنظمة محدودة البدائل ولذا يجب المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار انسبها وفق ما هو ناتج ومتوفر وضمن ما تحدده البيئة.

- الجماعة: تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلاً معيناً ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار. (رابح كعباش، 2006، ص 141).

- التخصص: لا بد من الآخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة وان يصاغ إلى الأسلوب الهرمي في بناء هيكل المنظمة، حيث يوجد أفراد متخصصون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي يساهمون في اتخاذ القرارات، وفي المقابل يتولى الأفراد الآخرون وفي المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي الاشتراك في عملية التنفيذ.

- الالتزام بالقرارات: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فإنه لا بد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم في القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي في القرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

- استخدام السلطة

- خلق الولاء للمنظمي.

- معيار الكفاءة.

- الاتصالات.

- التدريب. (محمد قاسم القريوتي، 2012، ص 56).

- التوازن بين المغريات والإسهامات: تستمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من خلال إسهامات الأعضاء فيها، كما تعد المغريات المقدمة للأعضاء أسلوبا هادفا للتعويض الولاء للمنظمة مقابل الإسهامات المقدمة، ولذلك تعد المقابلة بينهما معيارا رئيسيا في إظهار قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال خلق التوازن بين المغريات المقدمة للأعضاء وإسهاماتهم في أوجه نشاط المنظمة بغية تحقيق أهدافها. (خليل الشماع، خيضر كاظم حمود، 2014، ص 138).

من خلال هذه النظرية يمكن القول انه وبالرغم مما قدمته من إسهامات إلا أنها أهملت جوانب أخرى مثل: تأثير البيئة الداخلية والخارجية في متخذي القرارات كذلك التناقض والتعدد في الأهداف كما أنها ركزت على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لنشاطها لكنها أهملت خضوع السلوك الإنساني إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات ضف إلى ذلك اعتبارها لمتخذي القرار وكأنه يعمل ضمن نظام مغلق ولا يتأثر بأي مؤثر خارجي لكن وبالرغم من هذه العيوب التي أهملتها إلا أنها تمكنت من تحقيق أهدافها.

2- نظرية الإدارة بالأهداف: " تيتريدكو":

تعود جذورها التاريخية إلى الكاتب الإداري " تيتريدكو " عام 1903، تقوم هذه النظرية على أن كل عضو في المنظمة يساهم بشيء مختلف وعلى الجميع القيام بإسهامات من أجل هدف مشترك عام كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وان تتلاءم وإسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل شامل كامل حيث يتم التطبيق الإداري الفعال للإدارة بالأهداف من خلال جعل تحديد الأهداف والإحساس بفاعلية الأفراد والتفاعل فيما بينهم وهذا ما يزيد من روحهم المعنوية أثناء انجاز الأعمال وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 98).

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات من بينها:

- وجود بيئة تنشر فيها المعرفة المتطورة والاستقرار النسبي والذي يمكن التنبؤ بوقوعها.
- إن السلوك البشري سلوك رشيد وهذا ما يؤدي بالأفراد إلى تحقيق الأهداف مما يجعلهم راضين عن أعمالهم لان الفرد العامل داخل التنظيم يجب عليه الالتزام بسيرورة العمل.
- انه يمكن تحديد الأهداف بدقة.
- إن أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددون بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون فيما بينهم على تحقيقهم لان تحقيق الأهداف يجعل الأفراد ملتزمين داخل العمل. (محفوظ جودت، وآخرون، 2008، ص 51).

- ويعتمد نجاح تطبيق نهج الإدارة بالأهداف على ما يلي:

- القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة.
- كفاءة وعدالة واستقالة الإدارة العليا في عملية تحديد الأهداف وممارسة العملية الإدارية وخاصة وظائف الإدارة.
- وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين مما يزيد من جهد وأداء العمال وولائهم للمؤسسة وفي المقابل دعم العمال ماديا ومعنويا.
- الدقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف ومقدار قناعتها وتفاعلها إيجابيا خلال كافة مراحل تنفيذ الأعمال وهذا ما يزيد من الروح المعنوية للعمال وزيادة الدافعية لديهم نحو العمل.
- وضع نظام اتصال فعال بين جميع المستويات يسهل عملية التواصل فيما بينهم. (صبح جبر العتيبي، 2006، ص 23).

من خلال عرضنا لهذه النظرية يمكن القول أنها تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وذلك من خلال مجموعة من القيم تمثلت في التعاون والعمل الجماعي والثقة بين أعضاء التنظيم وكذلك العمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما ينعكس على زيادة الإنتاجية والعناية بالفرد العامل وإعطائه ودعمه بالحوافز المادية والمعنوية وهذا ما يزيد من ولاءه للمنظمة وبالتالي تحسين أدائه لتحقيق الأهداف.

لكن وبالرغم من الإسهامات والإضافات التي قدمتها هذه النظرية إلا أن ما يعاب عليها هو أنها تتبع أسلوب غير عملي و يحتاج للعديد من الوقت والجهد والنفقات وكذلك صعوبة التوقيت بشكل مرضي بين مختلف الأهداف والتي تركز عليها أهداف المنظمة.

3- النظرية اليابانية في الإدارة: « Z »:

استمدت نظرية " Z " مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن دور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع، حددت هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، المهارة، المودة، فقد أكدت النظرية اليابانية على الجوانب الإنسانية وتعميقها في ميدان العمل من اجل ضمان سيرورة العمل في أحسن وجه، لان تشجيع التعاون بين العمال من شأنه أن يزيد من ارتفاع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يزيد من أداء العمال وهذا بدوره يحقق العمل المطلوب في الوقت المحدد. حيث تركز النظرية على مجموعة من المبادئ والمرتكزات التي تجعل من الفرد العامل موالي لعمله ملتزما ولديه شعور الانتماء لتلك المنظمة ومن بين تلك المرتكزات:

-التوظيف الدائم(مدى الحياة):

أهم ما يتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة، بحيث لا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري كارتكابه جريمة حيث تسهم سياسة التوظيف الدائم بتنمية الثقة والولاء للأفراد العاملين اتجاه منظماتهم وتعميق روح المودة والمبادرة والتعاون والابتداع ومن مميزات هذا التوظيف ما يلي:

- تقديم المنظمات اليابانية لموظفيها بالإضافة إلى الرواتب الشهرية مكافئات على أساس المستوى العام لأداء المنظمة حيث تنتقل المسؤولية إلى الموظفين بحيث ينتعشون أثناء الرخاء الاقتصادي ويعانون أثناء الكساد الاقتصادي شأنهم شأن أصحاب رؤوس الأموال كونهم يرتبطون عضويا بالمنظمة ويلتزمون بقواعدها وينتمون إليها.

- البطء في التقييم:

تعد من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية حيث أن عملية الإبداع والمبادرة تتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله والتي غالبا ما تحظى بالقبول والنتائج لا تأتي إلا بعد فترة معينة من الزمن.

كما أن الموظف الذي يرقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهود العملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وهذا لا يتم إلا عن طريق الالتزام بقواعد العمل وتحقيق أداء جيد يجعله يشعر بالرضا عنه، وهكذا فان البطء في التقييم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنها تلتزم النتائج الحقيقية في أداء المبدع لأعضائها.

- عدم التخصص في المنظمة اليابانية:

ما يميز المنظمات اليابانية هو عدم التخصص الوظيفي ذلك أن الدوران الوظيفي مستمر للأعضاء العاملين طوال حياتهم الوظيفية، حيث أثبتت الدراسات العلمية التي أجريت بهذا الخصوص بان الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرارهم أكثر حيوية وإنتاجا ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار ا دان دوران العمل يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع نطاق الإدراك والقدرات الإبداعية هذا بدوره يؤدي إلى انتماء العمال داخل تلك المنظمة. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، 2014، ص 72).

- وسائل الرقابة الضمنية:

تتسم الرقابة الإدارية في المنظمات بطابع مميز، حيث يشعر العامل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد، ولذا فان الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الضمنية على أداء الأفراد في التزامهم بأعمالهم على أكمل وجه كما تعد عاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف.

- اتخاذ القرارات الجماعية:

من أهم ما يميزها هو اعتماد طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرارات وعن سبيل تنفيذ النشاط المراد أدائه حيث اثبت هذا الأسلوب القائم على أساس اتخاذ القرارات بالإجماع أنه أكثر إبداعا وأكثر فاعلية من القرارات الفردية.

فعندما يراد اتخاذ قرار معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة اليابانية فان جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون باتخاذ جماعيا وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ، فانه يتم الاتصال بهؤلاء الأفراد ذاتهم فالتفاهم والمساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته وهذا ما يجعل الفرد العامل يبذل جهدا اكبر أهمية من محتوى القرار ذاته وهذا ما يجعل الفرد العامل يبذل جهدا اكبر ويقدم أداء عال. (حسين حريم، 2006، ص 75).

- المسؤولية الجماعية:

يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية من المميزات للمنظمة اليابانية، فالنزاهة اليابانية بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته هي من أسرار نجاح الاقتصاد الياباني فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد، وفقدانه لحريته وحقه في الاحتفاظ بقيمته الخاصة.

ولكن المنظمة اليابانية أظهرت أن العمل الجماعي في إطار المسؤولية هي أكثر نجاحا وتحقيقا للأهداف، إذ يتم إنجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية تضمن زيادة الروح المعنوية لديهم وهذا ما يؤدي إلى تقديم أداء عال بسبب روح التعاون السائدة بينهم داخل الجماعة.

- النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين:

وهذا يظهر من خلال اهتمام المؤسسة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين هذا ما أدى إلى تحسين العلاقة بين الأفراد والإدارة وجعلها علاقة مشتركة كاملة وكلية وليست مجزأة بل صميمة وجمعية، وتسودها روح الألفة والمحبة وبها تكون العلاقة متداخلة، فالتقارب والألفة والمودة بين الأفراد تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور وتجعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة وجماعات العمل. (محمد سلمان العميان، 2004، ص 58).

من خلال عرضنا لنظرية Z اليابانية يمكننا القول أن الإدارة اليابانية بصفة عامة أولت اهتمام كبير بالعنصر البشري وعملت على تعظيم قدراته الارتقاء بمعدلات الأداء من خلال تركيزها على مجموعة من القيم التنظيمية تمثلت أساسا في الثقة ومدى مساهمتها في زيادة الإنتاجية وشعور العمال بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أنها أولت أهمية كبيرة للتعاون بين العاملين والروح المعنوية وتنمية مهاراتهم لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على مردودية العمال ويصل به إلى مستويات عليا من الأداء الفعال الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال ما قدم في هذا الفصل الذي تناولنا فيه المداخل النظرية المفسرة لعلاقة الاتصال التنظيمي بولاء العمال سواء كانت هذه النظريات كلاسيكية أو نيو كلاسيكية أو الحديثة، يمكننا القول أن النظريات الحديثة هي الأقرب نوعا ما إلى دراستنا والأكثر ملائمة لها، باعتبارها الاتصال التنظيمي جوهر العملية الإدارية والمسؤول على إيصال المعلومات إلى العمال بما يضمن أداء جيد منهم والذي بدوره يولد

الفصل الرابع.....المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

شعورهم بالولاء للمنظمة، حيث أدت هذه النظريات إلى بلورة أسس ومبادئ التنظيم، والتي بدورها تعبر عن وظيفة التنظيم التي سترشد بها في بناء المؤسسات على اختلاف أنواعها وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

قائمة هوامش الفصل الرابع:

- 1- القريوتي محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. الأردن: دار وائل للنشر.
- 2- الجيلالي حسان. (2008). التنظيم والجماعات. ط2. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- 3- ياغي محمد عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- 4- ماجد عبد الهدى مساعدة. (2013). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 5- النعيمي صلاح عبد القادر. (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 6- علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر.
- 7- العلواني حسن . (2006). التنظيم الإداري. المداخل والنظريات المعاصرة. مصر: دار بروفيشيونال للنشر.
- 8- المعاني أمين عودة. (2010). الإدارة العامة الحديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- 9- ناجي السيد عبده. (د، س). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 10- ديرري زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 11- منال طلعت محمود. (2003). أساسيات على الإبداع. مصر: المكتب الجامعي للنشر .
- 12- حسين حريم. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة. ط2. عمان: دار حامد للنشر.
- 13- الهاشمي لوكيا . (د، س). نظريات المنظمة. الجزائر: دار الهدى للنشر.
- 14- احمد عزت الراجح. (1969). علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث للنشر، مصر.
- 15- الصرن رعد حسن . (2004). نظريات الإدارة والأعمال. ط1. سوريا: دار الرضا.
- 16- المحاسنة محمد . (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الجديد للنشر.

الفصل الرابع.....المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

- 17- اعتماد محمد علام وآخرون. (2014). علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. ط1.
- 18- رشوان حسين عبد الحميد احمد. (2004). علم الاجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 19- علي الشريف وآخرون. (1989). التنظيم و الإدارة. ط1. بيروت: الدار الجامعية.
- 20- محمد إسماعيل بلال. (2008). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 21- النعيمي صلاح عبد القادر. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 22- الزغبى علي فلاح ، بن بريكة عبد الوهاب. (2013). مبادئ الإدارة. ط1. عمان: دار المناهج للنشر.
- 23- شحاتة محمد ربيع. (2010). علم النفس الصناعي و المهني. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر.

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب التحليل

خامساً: مجتمع البحث

خلاصة الفصل

الإجراءات الميدانية

تمهيد:

ينطوي البحث العلمي على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث على الإحاطة والإلمام بالموضوع المراد دراسته، وفي خضم هذه الخطوات يتبنى الباحث منهجا يتلاءم ونوع الدراسة بالإضافة إلى اعتماد أدوات منهجية لجمع معلومات ميدانية قصد التحقق من فرضيات الدراسة، ومحاولة الربط مع ما تبناه في الإطار النظري للموضوع، ويكون ذلك في مجال زمني، مكاني وبشري، ومن خلال عينة الدراسة التي تميز مجتمع البحث إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولا - مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة في البحوث التربوية من أنواع المعطيات التي تمد الباحث بمؤشرات ومادة سوسيولوجية تساعده على التحليل والتفسير وعليه فإن مجالات دراستنا كانت كما يلي:

1 - المجال المكاني:

يقصد بالمجال الجغرافي الحيز المكاني التي تمت به هذه الدراسة والمتمثلة في مؤسسة "الكاتمية للفلين" التي تقع "بجيجل" التعريف بالمؤسسة:

جاء مشروع إنشاء مؤسسة الكاتمية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09 سبتمبر 1967 م مقرها الجزائر العاصمة بعدها تم تحويلها إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) سنة 1972، وموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 29 جانفي 1983 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L) حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

تعتبر مؤسسة الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين سابقا، حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية-جيجل، تقدر مساحتها حوالي 4,60 هكتار.

تتكون المؤسسة من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642 م² تتوزع كما يلي:

ورشة لإنتاج الفلين المدد مساحتها تقر ب5.374 م²

ورشة المنتجات العزلة تقدر ب1.800 م²

ورشة الصيانة تقدر 750 م²

المخزن مساحته تقدر ب1.130 م²

الإدارة وملحقاتها تقدر ب786 م²

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر ب8.350 م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

2- المجال البشري:

قبل التعرف بالشكل الدقيق على مجتمع البحث في دراستنا الميدانية هذه لا بد لنا أولاً من تعريف مجتمع البحث بصورة أكاديمية حيث عرفه "موريس أنجرس" بأنه "مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي" (أنجرس: 2009، ص100)

ويقصد بالمجال البشري عدد الأفراد العاملين بمؤسسة "الفلين بجيجل" حيث يبلغ عدد عمالها (86) عاملاً خلال 2016-2018، والموزعين على النحو التالي:

الإدارة: 05 عمال

مديرية التمويل: 06 عمال

مديرية الإدارة العامة: 04 عمال

مديرية التجارة: 06 عمال

مديرية المحاسبة المالية: 05 عمال

مصلحة الأمن والنظافة: 14 عاملاً

مصلحة الصيانة: 07 عمال

مصلحة إنتاج الفلين: 18 عاملاً

مصلحة إنتاج المواد العازلة:15 عامل

فرع مواد العنب:05 عمال

3- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت المستغرق لإنجاز البحث، وقد جاء تقسيم المجال الزمني وفقا لما استغرقتة كل مرحلة من مراحل البحث وجاء التقسيم كما يلي:

مرحلة الاستطلاع: حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمجتمع البحث، كان الهدف منها الاتصال بالإدارة والتعريف بموضوع الدراسة والمتمثل في الاتصال التنظيمي والولاء، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني، وقد كانت ذلك البداية الأولى للدراسة الميدانية للمؤسسة مع نهاية الجانب النظري، وذلك يوم 6 مارس 2018، حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة، بعد ذلك تم توزيع الاستمارة التجريبية لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى استيعاب المبحوثين لمحتواها، حيث تم ضبطها بشكلها النهائي بعد إدخال بعض التغييرات عليها وحذف بعض الأسئلة إلى أن ضبطت في 41 سوألا، إضافة إلى إجراء مقابلة للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة.

مرحلة الاستبيان: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 12 أبريل إلى غاية 24 أبريل خلال هذه الفترة قمنا بزيارات متتالية للمؤسسة بغرض توزيع الاستمارات على العمال لمدة أسبوع ولقد تحصلنا عليهم بتاريخ 29 أبريل، إلى جانب تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ثم ضبط المذكرة في شكلها النهائي، وتجدر الإشارة هنا أننا تمكنا من استعادة جميع الاستمارات(86).

ثانيا : المنهج المستخدم:

من أجل أن تكون الدراسة علمية لابد أن تستند إلى منهج عملي تسير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويعتبر المنهج طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (أنجرس، 2002، ص98)

ويعرف أيضا على أنه "نوع من أساليب البحث، يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى والبحث الوصفي يهتم بتحليل دقيق للأنشطة والأشياء كما هي في الوقت الحاضر"(جودت بني جابر: 2004، ص50)

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الذي هو في صدد البحث الذي يدور حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة المراد دراستها ، باعتباره يدرس الظواهر ويصفها كما هي في الواقع ويعبر عنها كما وكيفا، كما أنه يرتبط ارتباط وثيقاً بالشبكات والظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويعد أكثر مناهج البحث السوسولوجي ملائمة للواقع الاجتماعي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

وهي الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، وكل باحث يستطيع استخدام العديد من الأدوات، وذلك لسد قصور إحداها وأيضاً للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب، حيث اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق.

1 - الملاحظة: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة وذلك من خلال تسجيل ما يلاحظه الباحث سواء كانت كلاماً أو سلوكاً أو إرشادات من طرف المبحوثين الذين تم اختيارهم لعينة البحث.

ولهذا لها أهمية كبيرة في أي دراسة علمية فهي تعد الأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها بغرض الحصول على أدق المعلومات. (بخوش الصديق، 2010، ص70).

وهي أيضاً توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه ولهذا فإنها تعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة. (علي غربي، 2003، ص110).

حيث قمنا بتسجيل عدة ملاحظات أثناء زيارتنا المتعددة لمؤسسة الفلين ومن بينها:

* لاحظنا قبل الدخول إلى المؤسسة الاستفسار عن سبب القدوم وهل سبق لنا القدوم، ومن سنقابل هناك.

* مدى انضباط العمال في عملهم وهذا ما لمسناه من خلال الجولة التي قمنا بها عدة مرات وذلك من خلال احترامهم لمواقيت العمل الحضور والانصراف، كذلك لمسنا مدى تقاني العمال في أداء عملهم.

* معنويات العمال المرتفعة في ظل وضعهم المادي والمعنوي والقانوني للمؤسسة.

* طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في مجال الدراسة.

* استقبال جيد وتواضع كافة العمال.

* نظافة المكاتب وقاعات الانتظار.

- توفر الأجهزة اللازمة للعمل وإنارة جيدة.

2 - المقابلة: قمنا باستخدامها لأنها أتاحت لنا الفرص لتحقيق الكم الذي نريده من المعلومات حول موضوع الدراسة.

حيث تعرف المقابلة على أنها: " محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"(موريس انجرس، 2004، ص 304).

3 - الاستمارة: وهي من بين إحدى الأدوات التي قمنا باستخدامها حيث تعرف بأنها: ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من المحاور والأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من المبحوثين.(عامر إبراهيم قنيلجي، 2012، ص 225). وغالبا ما تحتوي الاستمارة على أسئلة مفتوحة، مغلقة، فالمغلقة تكون الإجابة عليها ب " نعم " أو " لا "، أما الأسئلة المفتوحة فهي تنفرع إلى الأسئلة المغلقة.

أولا قمنا بتوزيع استمارة تجريبية 49 سؤالا تضمنت قضايا الدراسة التي وضعناها مسبقا و قمنا بتطبيقها على 8 مبحوثين لمعرفة كيفية استيعاب المبحوثين للأسئلة ودرجة فهمهم للموضوع ومن خلال القيام بالاستمارة التجريبية لاحظنا بعض النقائص وتم إجراء بعض التغييرات.

وفي الأخير توصلنا إلى الاستمارة النهائية تضمنت 41 سؤالا حيث ارتكزت على ثمانية محاور يتضمن كل محور مؤشرات ويحتوي كل واحد منها على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية احتوى على 6 أسئلة.

المحور الثاني: يتعلق بتنظيم العمل والانجاز احتوى على 6 أسئلة.

المحور الثالث: يتعلق بالإشراف والفاعلية احتوى على 5 أسئلة.

المحور الرابع: يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار والتفاني في العمل احتوى على 5 أسئلة.

المحور الخامس: يتعلق بالتمثيل النقابي والدافعية احتوى على 5 أسئلة.

المحور السادس: يتعلق بروح الفريق وعدم دوران العمل احتوى على 5 أسئلة.

المحور السابع: يتعلق بالروابط القرابية والرضا الوظيفي احتوى على 4 أسئلة.

المحور الثامن: يتعلق بعلاقات الانتماء والمجاورة والمواظبة احتوى على 5 أسئلة.

4 - السجلات والوثائق: هي إحدى أدوات جمع البيانات يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات إما أن تكون البيانات المجموعة من الوثائق الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والملاحظة أو لبعضهم البعض، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل. (رشيد زرواتي، 2008، ص212).

وقد حصلنا على وثائق وسجلات عن المؤسسة ساعدتنا في:

* معرفة الجانب التاريخي للمؤسسة.

* معرفة المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

* الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع العمال.

رابعاً: أساليب التحليل: اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل كما هو معروف في جميع الدراسات وهما:

1 - الأسلوب الكمي:

وهو الأسلوب الذي اعتمد على النسب المئوية في الكشف عن فرضيات الدراسة أي يعمل على تكيم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث، فهو الأسلوب الذي يعمم البيانات ويجعلها نسب أو يضعها في الجداول.

2 - الأسلوب الكيفي:

والذي جاء ضمن تحليل البيانات وتفسيرها، أي بعد عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، حاولنا إعطاء بعد اجتماعي وربط القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية وتفسيرها في ضوء الواقع الاجتماعي للمبحوثين وما قمنا بملاحظته وفهمه من خلال التواصل والمحادثات مع العمال.

خامسا: مجتمع الدراسة:

وحتى نستطيع فهم موضوع دراستنا كان اختيارنا لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع عمال مؤسسة" الكاتمية للفلين " "جيل" وقد تكون مجتمع البحث من (86)عاملا، أي ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة وتم اختيارها عن طريق تقنية أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته والمستخدم في الدراسات الوصفية.

حيث يعرف المسح الشامل انه: " هو الذي يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء يسمى بطريقة الحصر الشامل، والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات".

" هو الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث". (عقيل حسين عقيل، 1999، ص 93).

3- خصائص مجتمع الدراسة

الجدول رقم 01: يمثل الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
91.87%	79	ذكور
8.13%	7	إناث
100%	86	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(01) توزيع المبحوثين حسب الجنس أن:

79 مستجوبا من مجموع أفراد العينة وبنسبة تقدر ب 91.87% تبين فئة الذكور .

7 مستجوبات من أفراد العينة وبنسبة تقدر ب 8.13% إناث.

توضح هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين بنسبة مقدرة ب 91.97% وهي الفئة الأكثر استقطابا في المؤسسة نظرا لطبيعة النشاط والذي يحتاج إلى جهد كبير، أما النسبة الدنيا وهي فئة الإناث فإنهم يشتغلون في الأعمال الإدارية فقط بحكم صعوبة طبيعة النشاط.

الجدول رقم(02): يمثل السن المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	السن الاحتمالات
24.41%	21	أقل من 30 سنة
53.49%	46	من 30 إلى أقل من 40 سنة
09.30%	08	من 40 إلى أقل من 50 سنة
12.79%	11	من 50 سنة فما فوق
100%	86	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 02 أعلاه الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب السن أن:

46 فردا من أفراد العينة وبنسبة تقدر ب 53.49% يمثلون الفئة المحصورة بين 30-40 سنة.

21 فردا من مجموع أفراد العينة بنسبة تقدر ب 24.41% التي تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة.

11 مبحوثا من مجموع أفراد العينة بنسبة تقدر ب 12.79% يمثلون الفئة المحصورة من 50 فما فوق.

8 مبحوثين من أفراد العينة بنسبة تقدر ب 9.30% ويمثلون الفئة المحصورة ما بين 40 إلى 50 سنة.

وتشير هذه القراءة الإحصائية إلى أن الفئة العليا هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 53.49%، أما الفئة الدنيا فتمثل فئة المبحوثين من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة قدرت ب 9.30%.

ويمكن تفسير ذلك كون هذه المؤسسة تعتمد أكثر على عنصر الشباب نظرا لحيوية هذه الفئة من خلال ما تقدمه من إضافات وإنتاج أكثرا مقارنة بالفئات العمرية نظرا لنوع العمل الذي يتطلب جهدا اكبر وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) والذي يوضح أن عمال التنفيذ هم العمال الغالبون في المؤسسة أي أن طبيعة العمل تتطلب جهد عضلي.

الجدول رقم 03: يمثل الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
36.05%	31	أعزب
61.62%	53	متزوج
0%	0	أرمل
2.32%	2	مطلق
100%	86	المجموع

تبين الشواهد الرقمية في الجدول رقم(03) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن:

53 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة قدرت ب 61.62% من فئة المتزوجين .

31 فردا من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت ب 36.05% وهم العزاب.

فردين من أفراد العينة بنسبة تعادل 2.32% يمثلون المطلقين.

أما النسبة لأفراد الأرمال فكانت نسبتهم منعدمة.

وتوضح هذه البيانات الكمية أن أغلب المبحوثين هم متزوجين بنسبة مقدرة ب 61.62 % وتليها فئة العزاب بنسبة 36.05 %، ثم تأتي فئة المطلقين ونسبتهم 2.32% وأخيرا نجد انعدام فئة الأرمال.

ويمكن تبرير ذلك في كون المتزوجين الأكثر التزاما وارتباطا نظرا لواجباتهم ومسؤولياتهم العائلية الأمر الذي دفعهم للقبول بأي عمل لتحقيق الاكتفاء الذاتي، ونفس الشيء يمكن أن يقال على فئة العزاب خاصة إذا ما قارنا هذه الفئة في الجدول السابق الذين يسعون إلى تحقيق نوع من الاستقلالية الأسرية من خلال عمل مأجور.

الجدول رقم 4 : يمثل المستوى التعليمي

النسبة المؤوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
6.97%	06	ابتدائي
53.49%	46	متوسطة
12.80%	11	ثانوي
26.74%	23	جامعي
100%	86	المجموع

من خلال تكيم المعطيات الميدانية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الموضحة في الجدول رقم (5) أعلاه يتضح أن:

46 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة بنسبة مقدرة ب 53.49% ذوي مستوى متوسط.

23 مبحوثاً من مجموع أفراد البحث بنسبة مقدرة ب 26.74% تمثل خريجي الجامعات.

11 مبحوثاً من مجموع أفراد البحث بنسبة قدرت ب 12.80% من ذوي مستوى ثانوي.

6 مبحوثين من مجموع أفراد البحث بنسبة 6.97% مستواهم ابتدائي.

ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة هي فئة ذوي مستوى متوسط بنسبة 53.49%، أما الفئة الدنيا والمقدرة ب 6.97% تمثل العمال المبحوثين ذوي مستوى ابتدائي.

وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة لا تحتاج إلى المستويات العليا فقط في توظيف عمالها لان أغلبية العمال هم تنفيذيين وعملهم لا يتطلب وقدرات ذهنية عالية بل مجهودات عضلية بسبب أن العمال يتواجدون خارج الإدارة وطبيعة النشاط السائد في المؤسسة وتعتمد أكثر على المجهود العضلي، بينما نجد فئة الجامعيين تتراوح نسبتها ب 26.74%.

الجدول رقم 05 : يوضح المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
23.25%	20	إطار
25.58%	22	عون تحكم
51.17%	44	عامل تنفيذ
100%	86	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (5) أعلاه والمتعلق بتوزيع المبحوثين مهنياً يتضح أن:

44 مبحوثاً من مجموع أفراد البحث ونسبتهم قدرت بـ 51.17% يمثلون فئة أعوان التنفيذ.

22 مبحوثاً من مجموع أفراد البحث ونسبتهم بلغت 25.58% من فئة أعوان التحكم.

20 مبحوثاً من مجموع أفراد البحث ونسبة 23.25% من فئة الاطارات.

ويعتبر هذا التوزيع طبيعياً ومنطقياً لان طبيعة العمل السائد والذي يغلب عليه الطابع اليدوي والجهد العضلي يتطلب أعداداً من أعوان التنفيذ من أجل تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها، أما الإطارات فلا يتعدى الإشراف التقني أو العمل الإداري أو التخطيط. وهم يمثلون فئة الإطارات وأعوان التحكم حيث يتطلب هذا العمل مستوى فكري عالي من أجل تسيير وتنظيمي شؤون المؤسسة .

الجدول رقم 06 : يوضح الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
52.32%	45	أقل من 05 سنوات
25.59%	22	من 5 إلى 10 سنوات
11.62%	10	من 11 إلى 15 سنة
10.47%	06	من 16 سنة فما فوق
100%	86	المجموع

من خلال تكميم معطيات الجدول رقم (06) متعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث قدرت أكبر نسبة ب:

45 مبحوثا من أفراد العينة بنسبة 52.32% تمثلت في الفئة اقل من 5.

أما الفئة التي تليها فهي من 5 إلى 10 سنوات 22 مبحوثا من أفراد العينة بنسبة قدرت ب 25.59%.

ثم تليها فئة العمال من 16 سنة فما فوق مثلها 10 عمال من أفراد العينة بنسبة قدرت ب 11.62%.

وأخيرا فئة المبحوثين من 11 إلى 15 سنة والتي مثلها 9 عمال بنسبة قدرت ب 10.47%

ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن النسبة الأكبر هي 52.32% والتي تمثلت في العمال ذو الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات نظرا لاعتماد المؤسسة على عمال جدد بسبب تقاعد العمال القدم ويعود ذلك لكبر سنهم، وهذا ما جعل المؤسسة تلجا إلى توظيف عمال جدد اصغر سن وهذا ما يدل على نقص خبرتهم في مجال العمل ، أما الفئة الدنيا فتمثلت في العمال من 16 سنة فما فوق بنسبة قدرت ب 10.47% وهذا يعود إلى كون العمل يتطلب جهد عضلي كبير من قبل عمال أكثر نشاطا وشبابا.

ملخص المحور:

91.87% من المبحوثين مثلتها فئة الذكور .

53.49% من المبحوثين كانت أعمارهم تتراوح من 30 إلى اقل من 40 سنة.

61.62% من المبحوثين مثلتها فئة المتزوجين .

53.49% من المبحوثين كان مستواهم الدراسي المتوسطة.

51.49% من المبحوثين كانوا عمال تنفيذ

52.32% من المبحوثين كانت خبرتهم المهنية اقل من 05 سنوات .

قائمة المراجع:

- 1- رشيد زرواتي.(2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 2- جودت بني جابر. (2004). علم النفس الاجتماعي. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 3- موريس أنجرس.(2002). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع.
- 4- موريس أنجرس(2009). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع.
- 5- عامر إبراهيم قنديلجي.(1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 6- عقيل حسين عقيل.(1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. طرابلس: مكتبة مديولي للنشر.
- 7- بخوش الصديق.(2010). منهجية البحث العلمي. ط1. الجزائر: دار قرطبة.
- 8- علي غربي.(2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط3. الجزائر.
- 9- موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط4. الجزائر: دار القصة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل البيانات :

1 - الفرضية الأولى الموسومة بـ " يؤدي الاتصال التنظيمي في الرفع من الأداء.

2- الفرضية الثانية: يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال ملخص مؤشرات المحاور للفرضية الأولى " يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء توصلنا إلى:

نسبة 81.33% من المبحوثين صرحوا أن تنظيم العمل يؤدي إلى تحقيق الإنجاز ويرجع ذلك إلى تأدية كل عامل المهام الموكلة إليه بكفاءة ومهارة.

في حين أن نسبة 80.23% من المبحوثين أكدوا بان الصرامة في العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاج ويرجع ذلك إلى اطلاع العمال على القوانين والقواعد الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى انضباطهم في أداء العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.

في حين أن نسبة 77.90% الممثلة في الجدول رقم (19) من المبحوثين اقروا بان التشاور داخل العمل يؤدي إلى تنمية روح المبادرة لديهم وهذا راجع إلى شعورهم بالمسؤولية بجو العمل.

في ضوء نتائج المؤشرات تبين أن هناك علاقة قوية بين الاتصال الرسمي والرفع من أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نستنتج أن الفرضية الموسومة ب" يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء" قد تحققت.

من خلال مؤشرات المحاور للفرضية الثانية " يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة الاستقرار توصلنا إلى:

73.25% من المبحوثين صرحوا بان الاحترام المتبادل بين الزملاء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل وهذا من خلال الثقة المتبادلة بينهم والتي تدفعهم إلى انجاز المهام في الوقت المحدد.

في حين أن نسبة 77.91% من المبحوثين أكدوا أنهم يؤدون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا من اجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة .

في ضوء النتائج السابقة نستخلص أن هناك علاقة قوية بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية الموسومة بـ " يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة الاستقرار الوظيفي قد تحققت.

لقد أكدت الفرضيتين الفرعيتين صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها " هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء داخل المؤسسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

توصلنا في دراستنا الراهنة حول "الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي" إلى جملة من النتائج منها ما توافقت ومنها ما اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة وسنتطرق بالمناقشة والمقارنة على النحو التالي:

دراسة ابن رزوق:

قد جاءت هذه الدراسة مشابهة لموضوع دراستنا في كون كليهما ركزتا على الاتصال التنظيمي باعتباره الوسيلة الأمثل للربط بين العمال والإدارة وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء، كما تشابهت من حيث الأهمية الكبيرة التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة، كما تقاطعتا في دور الاتصال الكبير في توزيع المعلومات والأفكار وتبالتها بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

كما تناول ابن رزوق مؤشر الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي حيث تطابقت نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج دراسته خاصة فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في الرفع من الأداء وتحقيق الاستقرار للعمال داخل المؤسسة.

دراسة الشهري:

والتي جاءت مشابهة لموضوع دراستنا الراهنة وذلك من خلال دراسة الإتصال التنظيمي والتي تتطابق نتائج دراستنا مع نتائج دراسته في كون الاتصال الرسمي يساهم في الرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، كذلك دور الاتصال في حل المشكلات التي تحدث داخل العمل وتقديم

الاقتراحات والحلول لها، وهذا لا يتم إلا عن طريق تبادل المعلومات والأفكار عبر المستويات التنظيمية، بين المرؤوسين فيما بينهم، وبين المرؤوسين والرؤساء.

كما تقاربت من خلال دراسة أهم المعوقات التي تخفض من نسبة الأداء.

دراسة دينوبلي وماكررمك:

والتي جاءت مقارنة لدراستنا الراهنة حول تركيزه على موضوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ودوره في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال والتي جاءت نتائجها مقارنة لنتائج دراستنا الراهنة في كون الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لدى العمال وهذا ما يزيد ما يخلق جو من الثقة المتبادلة والاحترام والتعاون بينهم وبالتالي يحقق الولاء لديهم.

دراسة كدمي كريمة:

والتي تطابقت نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج دراستها في دراسة متغير الولاء التنظيمي من خلال إشراك الأفراد العاملين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات والإبداء بأرائهم ومقترحاتهم لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، كما تطابقتنا من خلال استخدام الاتصال والإعلام الداخلي في المؤسسة من أجل إيصال المعلومات والتعليمات المتعلقة بالقضايا العمل وهذا ما يرفع من أدائهم وبدوره يزيد من إنتاجية المؤسسة يحقق الرضا الوظيفي للعمال و بالتالي ارتفاع الولاء لديهم اتجاه المؤسسة.

دراسة أبو العلا:

والتي تطابقت دراستنا الراهنة مع دراسته في دراسة موضوع الولاء التنظيمي، حيث اختلفت النتائج التي توصلت إليها دراستنا الميدانية مقارنة بنتائجه حيث توصل الباحث إلى عدم وجود ولاء لدى العمال في حين توصلت دراستنا الراهنة إلى وجود الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

دراسة منى لملاحمه:

والتي تطابقت دراستنا الراهنة مع دراستها في متغير الولاء التنظيمي، بحيث تطابقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة منى خاصة فيما يتعلق بوجود رضا وظيفي لدى العمال وهذا ما يزيد من ولائهم اتجاه

المؤسسة التي يعملون بها، كما تقاطعت دراستنا مع نتائج دراستها من خلال اعتمادها على مؤشر الرضا الوظيفي، التحفيز وهي نفس المؤشرات التي قمنا بها باستخدامها في دراستنا الحالية، لكنها اختلفت من حيث المكان إجراء الدراسة الميدانية.

دراسة سميث:

والتي تطابقت دراستنا الراهنة مع دراسته في متغير الولاء التنظيمي، كذلك اعتمادنا على نفس المؤشرات التي استخدمها سميث في دراسته والمتمثلة في: الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث تقاطعت نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج سميث خاصة فيما يتعلق بوجود علاقة بين مهارات وكفاءة القادة أو المسؤولين ودعم العمال ومساعدتهم واستعمال الاتصال عبر المستويات وذلك لحل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل وهذا م يزيد من شعور العمال بالولاء اتجاه تلك المؤسسة التي ينتمون إليها كذلك، الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق الولاء والتعاون بين العاملين أثناء العمل.

الخطمة

الخاتمة

بناء على ما سبق قد تم ختم هذه الدراسة والمتمثلة في "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العمال، حيث أن كل دراسة ميدانية تتطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه أو تشخيص مصدر ومنبع المشكلة، وقد انطلقنا في دراستها هذه من تساؤل رئيسي حاولنا من خلاله الكشف على علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء وذلك من خلال دور الاتصال في تحقيق الاستقرار للعمال وبالتالي دفعهم للعمل أكثر وهذا ما يحقق لهم الرضا الوظيفي والذي يعزز من ولائهم اتجاه المؤسسة، وهذا لا يتم إلا من خلال إظهار العلاقة بين هاتين المتغيرين، كما أن لكل باحث غايات وأهداف للدراسة وفرضيات توجهه إلى المسار الحقيقي، وتوضح له الأدوات اللازمة لموضوع الدراسة وتحدد المنهج الملائم لموضوع الدراسة، فانطلقنا من فرضيتين جزئيتين هما:

✓ يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء .

✓ يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.

تم اختبارهما ميدانيا بالمؤسسة "الكاتمية للفلين"، فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسبة إيجابية، نتيجة للوصف والملاحظة الدقيقة لكل الحالات مكنتنا من الوصول إلى معلومات وبيانات مناسبة وملائمة لموضوع الدراسة وكان ذلك بعد دعمنا دراستنا بجانب نظري، حيث عرضنا فيه الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

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

ملخص الدراسة:

تبلورت مشكلة دراستنا الراهنة تحت عنوان الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعمال داخل مؤسسة الكاتمية للفلين طريق " -بجاية - جيجل- " حيث انطلقنا في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء؟

وانبثقت عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء؟

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل؟

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات وتحقيقها لأهداف الدراسة استخدمنا استمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة، حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع البحث والمتكون من "86" عاملاً، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وملاءمته لطبيعته وأساليب التحليل المتمثلة في الأسلوب الكمي، والكيفي.

وقد توصلنا إلى النتائج التي أكدت على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لدى العمال داخل المؤسسة.

وذلك من خلال النتائج الفرعية التالية:

-يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء.

-يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.

Summary:

The great concern of Our study Is summarised under the titel of organizational commarication (contact) and devotedness among employees inside the katimic for cork inistution road Bejaia JIJEL.

The study aims at knowing the existence of relation ship between organizational commucation and devotenass among employees of the institution ، we started our study by raising the main question whih is:

Is there any relationship between the organizational communication (contact) and devotedness?

This main question leads to the following sub question:

Does the formal contact lead to the employees stability

Toconfirm the truth fulness of these hypotheses and acheive the purposes of the study we used the form as a tool for gathering the data

In addition to the use of observation and interview where they were applied on all the persons concerned with the study and whitich consists of 86 employeeyes.

To acheive the purposes of the study we relied on descriptive analytical approach due to its suitability for the nature of study and the methods of analysis (quantitative and qualitative method)

Finally،we reached the following findings and results which confirm the existence and relationship between organizational communication and devotedness among employees inside the institution throwing sub-results:

- The official contact contributes impromoting performance.
- Informal contact increases the employee stability.
- The key words for the stady.

Organizational communication (contact) ،devotedness institution Professional performance، informal contact، Professional stability.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أبو العلا محمد علي. (2013). فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر: دار العلم والإيمان.
- 2- أبو سمرة محمد. (د.س). الاتصال الإداري والإعلامي. دار أسامة للنشر.
- 3- أبو قحف عبد السلام . (دس). محاضرات في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 4- أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 5- احمد ماهر. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 6- أحمد ماهر. (2004). الإدارة، المبادئ، المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 7- اعتماد محمد علام وآخرون. (2014). علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. ط1.
- 8- اعتماد محمد علام، حلمي إجلال إسماعيل. (2013). علم الاجتماع التنظيم. مصر: مكتبة لأنجلو المصرية للنشر.
- 9- أصوص نداء محمد. (2008). السلوك الوظيفي. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 10- باشري نفسية محمد، وآخرون. (2017). السلوك التنظيمي. دار التجارة للنشر.
- 11- بخوش الصديق. (2010). منهجية البحث العلمي. ط1. الجزائر: دار قرطبة.
- 12- بلخيرى رضوان. (2014). مدخل إلى وسائل الاتصال والإعلام نشأتها وتطورها. ط1. الجزائر: دار جسور للنشر.
- 13- بلخيرى رضوان، جابري سارة. (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة. الجزائر: دار جسور للنشر.
- 14- جوان أسامة محمد . (2001). التدريب الإداري. عمان: المكتبة الوطنية للنشر.
- 15- جودت بني جابر. (2004). علم النفس الاجتماعي. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 16- جيلالي حسان. (2008). التنظيم والجماعات. ط2. القاهرة: دار الفجر للنشر.

- 17- حجاب محمد منير . (2007). العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- 18- حريم حسين . (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط1.الأردن: دار الحامد للنشر.
- 19- حريم حسين.(2009). مبادئ الإدارة الحديثة. ط2. عمان: دار حامد للنشر.
- 20- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
- 21- حمو محمد سلطان. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. الأردن: دار الرياىة للنشر.
- 22- حمود خضير كاظم. (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.
- 23- حنفي عبد الغفار . (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 24- خصاونة عاكف لطفي . (2010). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر.
- 25- خيري أسامة.(2012). القيادة الإدارية. ط1. الأردن: دار الرياىة للنشر.
- 26- خيضر كاظم، اللوزي محمود سلامة. (2003). مبادئ إدارة الأعمال. ط1. الأردن: دار إشراك للنشر.
- 27- رشوان حسين عبد الحميد احمد. (2004). علم الاجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 28- الديري زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 29- الديري زاهد محمد . (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر.
- 30- راجح احمد عزت . (1969). علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث للنشر، مصر.
- 31- راغب ماجد راغب.(2004): علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر

- 32- الرحاحلة عبد الرزاق سالم ، زكريا احمد محمد عزام. (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 33- رشوان حسين عبد الحميد احمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 34- رشيد زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 35- الرواشدة خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. ط1. عمان: دار الحامد للنشر.
- 36- زاهر عبد الرحمن عاطف. (2009). هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة. الأردن: دار الـراية للنشر.
- 37- زعبي علي فلاح ، عبد الوهاب بن بركة. (2013). مبادئ الإدارة. ط1. عمان: دار المناهج.
- 38- سكارنة بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 39- السلمي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- 40- شحاتة محمد ربيع. (2010). علم النفس الصناعي و المهني. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 41- الشماع خليل محمد حسن ، خيضر كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 42- الشماع خليل محمد حسن. (2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط4. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 43- الشوارة فيصل محمود . (2013). مبادئ إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار المناهج للنشر.
- 44- شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال الإستراتيجية. ط1.. الأردن: دار الحامد للنشر
- 45- الصخري عمر . (1995). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 46- الصخري عمر . (2007). اقتصاد المؤسسة. ط5. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.

- 47- الصرن رعد حسن .(2004). نظريات الإدارة والأعمال. ط1. سوريا: دار الرضا.
- 58- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر.
- 49- الضلاعين نضال فلاح . (2006). نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري. ط1. عمان: دار الإحصار للنشر.
- 50- طرطار احمد. (2002). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.
- 51- عبوي زيد منير. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- 52- عبوي زيد منير. (2006). التنظيم الإداري. مبادئه وأساسياته. ط1. عمان: دار أسامة للنشر.
- 55- عبوي زيد منير. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار كنوز للمعرفة.
- 53- العتيبي صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
- 54- عدوان ناصر دادي . (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- 55- عرباجي إسماعيل. (2013). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- 56- العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 57- العطية ماجدة . (2003). سلوك الفرد والجماعة. ط1. عمان: دار الشروق للنشر.
- 58- عقيل حسين عقيل. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. طرابلس: مكتبة مديولي للنشر.
- 59- علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر.
- 60- العلاق بشير. (2009). نظريات الاتصال. مدخل متكامل. ط1 عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 61- العلواني حسن . (2006). التنظيم الإداري. المداخل والنظريات المعاصرة. مصر: دار بروفيشيونال للنشر.

- 62- علي الشريف وآخرون. (1989). التنظيم و الإدارة. ط1. بيروت: الدار الجامعية.
- 63- علي عبد الهادي وآخرون. (2012). السلوك الإنساني. الجزائر: دار التعليم الجامعي للنشر.
- 64- علي محمد منصور. (2004). أسس ومفاهيم، ط2. القاهرة : مجموعة النيل العربية للنشر.
- 68- عواد فاطمة حسين . (2011). الاتصال والإعلام التسويقي. ط1.الاردن: دار أسامة للنشر.
- 65- عواد فتحي احمد دياب. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.
- 66- عواد نبيل . (2006): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ط1. الجزائر: المؤسسة الجامعية للنشر.
- 67- غربي علي . (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط3. الجزائر.
- 68- فرح مشعبان سمير . (2008). الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر.
- 69- قاسمي ناصر . (د، س). سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر.
- 70- القريوتي محمد قاسم . (2003). السلوك التنظيمي. ط4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 71- القريوتي محمد قاسم . (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4.الأردن: دار وائل للنشر.
- 72- القريوتي محمد قاسم . (2012). السلوك التنظيمي. ط6.الأردن: دار وائل للنشر.
- 73- قنديلجي عامر إبراهيم . (1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 74- كعباش رابح . (2006). علم اجتماع التنظيم. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للترجمة والنشر.
- 75- لعويسات جمال الدين. (2009): مبادئ الإدارة. ط2. الجزائر: دار هومة للنشر.
- 76- اللوزي موسى. (1999). أساسيات ومفاهيم حديثة. ط3. عمان: دار وائل للنشر.
- 77- ليتيم ناجي وآخرون. (2012). سوسيولوجيا المنظمات. ط1. دار البهاء للنشر.
- 78- ماجد عبد الهدى مساعدة. (2013). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر.

- 79- المحاسنة محمد . (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الجديد للنشر .
- 80- محمد إسماعيل بلال . (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 81- محمد إسماعيل بلال . (2008). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر .
- 82- محمد بهجت جاد الله كشك . (2003). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الحديث للنشر .
- 83- محمد سالم . (2010). تنمية الموارد، دعائم وأدوات. دار طليطلة للنشر .
- 84- محمد علي محمد . (2006). علم الاجتماع التنظيم. ط1. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر .
- 85- محمود علاء الدين عبد الغني . (2011). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر .
- 86- محمود منال طلعت . (2003). أساسيات على الإبداع. مصر: المكتب الجامعي للنشر .
- 87- المرسي جمال الدين محمد ، ثابت عبد الرحمن إدريس . (2008). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الجامعة للنشر .
- 88- المشاقبة بسام عبد الرحمن . (2015). نظريات الاتصال. عمان: دار أسامة للنشر .
- 89- المصري احمد محمد . (2008). الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،
- 90- المعاني أمين عودة. (2010). الإدارة العامة الحديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر .
- 91- موريس أنجرس (2009). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصبية للنشر والتوزيع.
- 92- موريس أنجرس. (2002). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. الجزائر: دار القصبية للنشر والتوزيع.
- 93- موسى خليل . (2011). الإدارة المعاصرة، "المبادئ، الوظائف، الممارسة". ط2. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر .

- 94- ناجي السيد عبده. (د، س). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 95- نبيل حامد مرسي. (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة. مصر: المكتب العربي للنشر.
- 96- نصر الله حنا. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار زهران للنشر.
- 97- نصيرات فريد توفيق. (د، س). إدارة منظمات الرعاية الصحية. ط4. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 98- النعيمي صلاح عبد القادر. (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 99- النعيمي صلاح عبد القادر. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 100- هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. الأردن: دار الرياءة للنشر.
- 101- الهاشمي لوكيا . (د، س). نظريات المنظمة. الجزائر: دار الهدى للنشر.
- 102- ياغي محمد عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- ثانيا : المجالات**
- 103- بوحلة باديس، بن قرينة محمد. (2013). أثار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي.
- 104- خليفات عبد الفتاح، الملاحمة منى. (2009). الولاء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: مجلة جامعة دمشق، 25، 3، 4.
- 105- السقاف صفوان، أبو سن. (2015). اثر القيادة على الولاء التنظيمي: مجلة العلوم الاقتصادية، 16، 1.
- 106- العجمي راشد شبيب. (1999). الولاء والرضا عن العمل: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 1، 12.

107- العطاري عاطف. (2007). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية بسلطنة عمان. مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. 2، 18.

108- الفارس سليمان (2011). اثر السياسات التحفيز في الولاء: دراسة ميدانية بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27، 1.

ثالثاً: المذكرات

109- ابن زروق جمال. (2008). الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.

110- أبو العلا محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

111- بن حفيظ شافية. (2012). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلنشارد بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.

112- بوعطيط جلال الدين. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

113- جمال مراد. (2010). تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة.

114- الحمداني مريم. (2009). الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

115- الدوسري سعد. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

116- سليمان محمد، عبد الفتاح سوسن (2011)، الرضا والولاء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة جامعة عمان، عمان.

117- شريط الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة.

- 118- الشهري. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية.
- 119- طويل كريمة. (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 120- عويضة إيهاب (2008). اثر الرضا على الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإسلامية غزة، غزة.
- 121- كدمي كريمة. (2009). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى الموظفين. رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 122- كعبار جمال. (2011). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 123- ليلي سايب. (2009). الولاء وعلاقته بالضبط المهني. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 124- المانع محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية.
- 125- غريب معاد (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- 126- مزوار منوبة. (2013). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 127- الملاحمة منى. (2006). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- 128- الناعبي ناصر (2010). الولاء وعلاقته بالرضا لدى مديري التعليم الأساسي. رسالة ماجستير منشورة بجامعة نزوى، عمان.
- 129- زنيبي فريدة. (2012). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الشلف، الشلف.

- 130- الهيجان عبد الرحمن محمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف السعودية، السعودية.
- 131- وافية صحراوي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر2، الجزائر.
- رابعا : المعاجم
- 132- ابن منظور. (1956). لسان العرب. لبنان: دار بيروت للنشر.
- 133- احمد زكي بدري. (). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. فرنسي، عربي، انجليزي. لبنان: مكتبة لبنان للنشر.
- 134- عاطف غيث. (2014). قاموس علم الاجتماع الحديث. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر.
- 135- مجمع اللغة اللغة. (2011). المعجم الوسيط. ط5. مصر: جمهورية مصر العربية.
- 136- منير حجاب. (2004). المعجم الإعلامي. ط1. عمان: دار الفجر للنشر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الصديق بن يحي جيجل
كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة " الكاتمية للفلين " - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ ربيع فراش

إعداد الطالبتين:

- حضرية عميمور
- سلمى لعباطشة

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على كل العبارات، وذلك بوضع العلامة (x) أمام الاقتراح المناسب.

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

ذكر أنثى

- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 فما فوق

- الحالة العائلية:

أعزب متزوج
 أرمل مطلق

- المستوى التعليمي

ابتدائي متوسطة
 ثانوي جامعي

- المستوى المهني

إطار عون تحكم عامل تنفيذ

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5 - 10
 11 - 15 16 فما فوق

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء:

المحور الثاني: تنظيم العمل والانجاز:

7- هل تهتم الإدارة بنشر واسع للمعلومات والقرارات؟

نعم لا

8 - هل تتواصل المؤسسة مع المستخدمين؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم:

- ما هي نوعية الوسيلة المستخدمة؟

اتصال مباشر مكتوبة مسموعة

9- هل يؤدي تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى تنفيذ المهام؟

نعم لا

10 - هل يساهم الإعلام الداخلي للمؤسسة في توضيح الإجراءات العملية للعمال؟

نعم لا

11 - هل يؤدي التنسيق بين المستويات التنظيمية إلى تحقيق التساند الوظيفي؟

نعم لا

12 - هل ترى بان تنظيم العمل يؤدي إلى تحقيق الإنجاز داخل المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: الإشراف والفعالية:

13 - هل تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الإنتاجية؟

نعم لا

14 - هل يؤدي التوجيه داخل المؤسسة إلى تحسين كفاءة العمل؟

نعم لا

15 - هل تساهم كفاءة المشرف في اكتساب العامل لمهارات جديدة؟

نعم لا

16 - هل تؤدي الصرامة في العمل إلى زيادة الإنتاج؟

نعم لا

17 - هل يؤدي الإشراف داخل العمل إلى زيادة الفعالية؟

نعم لا

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار والتفاني في العمل

18 - هل تساهم الصلاحيات المحددة في زيادة التركيز في العمل؟

نعم لا

19 - هل يؤدي التشاور داخل العمل إلى تنمية روح المبادرة لدى العمال؟

نعم لا

20 - هل يساهم تفويض السلطة من قبل المسئول في بذل جهد إضافي؟

نعم لا

21 - هل تساهم بإبداء رأيك في القضايا المتعلقة بعملك؟

نعم لا

22 - في نظرك هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى التفاني في العمل؟

نعم لا

المحور الخامس: التمثيل النقابي والدافعية

23 - هل يؤدي العمل الجماعي إلى زيادة الروح المعنوية لدى العمال؟

نعم لا

24 - هل ترى بان الثقافة العمالية تزيد من انضباط العمال ؟

نعم لا

25 - هل تساهم القرارات التي تتخذ عن طريق التفاوض في التزام العمال؟

نعم لا

26 - هل تساهم قوة الاقتراح داخل المؤسسة في الرفع من قدرات العمال؟

نعم لا

27 - هل يؤدي التمثيل النقابي داخل المؤسسة إلى زيادة الدافعية لدى العمال؟

نعم لا

الفرضية الجزئية الثانية: يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل

المحور السادس:روح الفريق وعدم دوران العمل

28 - هل يساهم توزيع الأدوار في التقليل من الروتين داخل العمل؟

نعم لا

29 - هل يؤدي التواصل بين العمال إلى الرغبة في الاستمرار في العمل؟

نعم لا

30 - هل يؤدي الاحترام المتبادل بين الزملاء إلى تحسين ظروف العمل؟

نعم لا

31 -هل ساعدك مناخ العمل في أداء عملك بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

32 - هل يساهم روح الفريق في عدم دوران العمل؟

نعم لا

المحور السابع:الروابط القرابية والرضا الوظيفي

33 - هل ترتبط بعلاقات قرابية في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

هل ساهم ذلك على تكييفك في العمل؟

نعم لا

34 - هل تؤدي العلاقة المباشرة مع المسؤول إلى الانسجام داخل المؤسسة؟

نعم لا

35 - هل يؤدي العلاقات غير الرسمية داخل العمل إلى تحقيق التعاون بين العمال؟

نعم لا

36- هل تساهم الروابط القرابية في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال؟

لا

نعم

المحور الثامن: علاقات الانتماء والمجاورة والمواظبة

37 - هل تؤدي العلاقات الودية بين العمال إلى عدم تغييهم؟

لا

نعم

38 - هل يساهم الانتماء الجهوي في تحقيق التضامن بين العمال داخل العمل؟

لا

نعم

39 - هل تزيد العلاقات الجوارية داخل المؤسسة من التزام العمال؟

لا

نعم

40 - هل تسهر على أداء مهامك في الوقت المحدد؟

لا

نعم

41 - في رأيك الشخصي هل تساهم العلاقات الجوارية في العمل على مواظبتك؟

لا

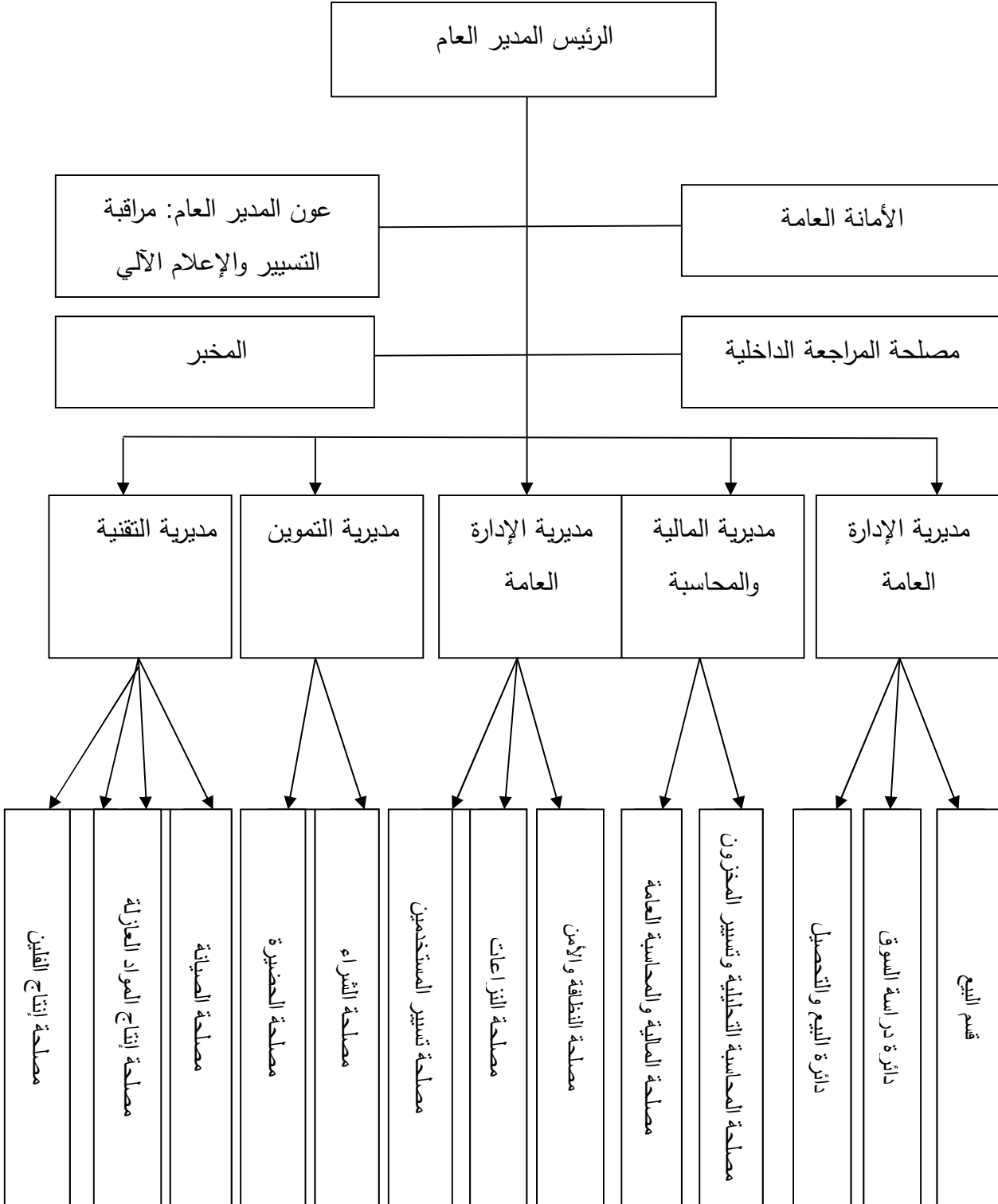
نعم

دليل المقابلة

أسئلة المقابلة:

- 1- حسب رأيك هل ترى بان هناك تبادل للمعلومات والآراء بين العاملين؟
- 2- هل يسود الاحترام والتقدير بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم؟
- 3- حسب خبرتك هل يرغب الموظفون في البقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة أم يبحثون عن عمل آخر؟
- 4- ما أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة؟
- 5- هل تقوم بإعداد خطة الاتصال؟
- 6- هل تمنح لك الفرصة لتقديم الاقتراحات أثناء الاجتماعات؟

الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -