

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بلال كرامش

إعداد الطالبتين:

آمنة بوهان

نادية بورويس

لجنة المناقشة:

رئيساً	محمد صالح	الأستاذ:
مشرفاً ومقرراً	بلال كرامش	الأستاذ:
مناقشاً	زايدى أبو سفيان	الأستاذ:

السنة الجامعية: 2017 / 2018

حذراء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت

وذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب إن أعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي

وإن أعطيتني تواضعا لا تفقدني اعتزازي بكرامتي

واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا

وإذا أؤذوا فيك صبروا وإذا أذنبوا استغفروا

وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا

آخريين

شكر وتقدير

بسم الله مالك الكون والخالق الذي أنعم علينا نعمة الحياة وزينها
بزينة العقل والصحة وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع
فبعد شكر المولى عزَّ وجلَّ والشاء على نعمه كله، نتوجه
بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:
الأستاذ الكريم " بلال كرامش " على تفضله بالإشراف على
هذا البحث، وعلى توجيهاته وإرشاداته ونصائحه السديدة التي
كان لها أثر في إنجاز هذا البحث. فجزاه الله عنا كل خير
وله منا كل التحية والتقدير.

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في
إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير الذين قاموا بالإجابة على أداة الدراسة
وعلى رأسهم الأساتذة المحكمين الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة
كما نتقدم بشكرنا للجنة المناقشة
وجزى الله الجميع عنا خير الجزاء
هذا والله عزَّ وجلَّ ولي التوفيق والسداد

فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ- ش	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي	
16	تمهيد
17	1. ماهية الاتصال
17	1-1. مفهوم وأهمية الاتصال
18	1-2. خصائص وعناصر الاتصال
20	1-3 أهداف ووظائف الاتصال
22	2. مهارات وأساليب الاتصال، معوقاته
22	1-2. مهارات وأساليب الاتصال
25	2-2. معوقات الاتصال
26	3. ماهية الاتصال التنظيمي
26	1-3. مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي
28	2-3. أهداف وأنواع الاتصال التنظيمي
31	4. آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته
31	1-4. نماذج وشبكات الاتصال التنظيمي
38	2-4. تقييم فعالية الاتصال التنظيمي
40	الخلاصة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي	
42	تمهيد
43	1. طبيعة الولاء التنظيمي

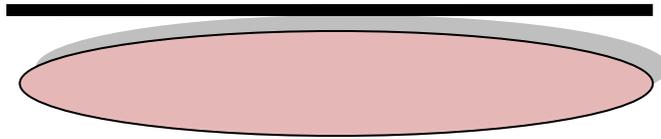
43	1-1. مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه وأهميته
46	2-1. أسباب ضعف الولاء التنظيمي، مقوماته
47	2. أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي
47	1-2. أبعاد الولاء التنظيمي
49	2-2. مراحل الولاء التنظيمي
50	3. صور الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
51	1-3. صور الولاء التنظيمي
51	2-3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
53	4. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي و نماذجه
53	1-4. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي
54	2-4. نماذج الولاء التنظيمي
57	5. قياس الولاء التنظيمي ومساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيقه.
57	1-5. قياس الولاء التنظيمي
59	2-5. مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي
62	الخلاصة
<p>الفصل الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -</p>	
64	تمهيد
65	1. تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -
65	1-1. نبذة تاريخية عن الكلية محل الدراسة
65	2-1. تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل
66	3-1. تحليل الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة
70	2. منهجية الدراسة الميدانية
70	1-2. مجتمع وعينة الدراسة
71	2-2. أداة الدراسة

76	3-2. أدوات المعالجة الإحصائية
78	3. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
78	3-1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
84	3-2. عرض وتحليل البيانات حول محور الاتصال التنظيمي
90	3-3. عرض وتحليل البيانات حول محور الولاء التنظيمي
95	3-4. اختبار فرضيات الدراسة
100	الخلاصة
102	الخاتمة
107	قائمة المراجع
115	الملاحق
-	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	عناصر الاتصال	01
32	نموذج أرسطو لعملية الاتصال	02
33	نموذج شانون وويفر لعملية الاتصال	03
34	نموذج شرام لعملية الاتصال	04
34	نموذج بيرلو لعملية الاتصال	05
35	شبكة السلسلة	06
36	الشبكة الدائرية	07
36	الشبكة العنقودية	08
37	شبكة العجلة	09
37	شبكة النجمة	10
49	أبعاد الولاء التنظيمي	11
55	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب ستيرز	12
72	مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الإستجابة	13
79	الدائرة النسبية لتمثيل جنس أفراد العينة	14
80	الدائرة النسبية لتمثيل سن افراد العينة	15
81	الدائرة النسبية لتمثيل الحالة العائلية لأفراد العينة	16
82	الدائرة النسبية لتمثيل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	17
83	الدائرة النسبية لتمثيل للشهادة المتحصل عليها أفراد العينة	18
84	الدائرة النسبية لتمثيل سنوات الخبرة لأفراد العينة	19

فهرس الجداول



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التوزيع لمقياس ليكارت	72
02	معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي	73
03	معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي	74
04	معامل ثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	76
05	التوزيع التكراري لجنس أفراد العينة	79
06	التوزيع التكراري لسن أفراد العينة	80
07	التوزيع التكراري للحالة العائلية لأفراد العينة	81
08	التوزيع التكراري للرتبة الوظيفية لأفراد العينة	82
09	التوزيع التكراري للشهادة المتحصل عليها أفراد العينة	83
10	التوزيع التكراري لسنوات الخبرة لأفراد العينة	84
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال النازل	85
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال الصاعد	86
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال الأفقي	87
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الاتصال الرسمي	88
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال غير الرسمي	88
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الاتصال التنظيمي	90
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الولاء العاطفي	91
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الولاء المعياري	92
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الولاء المستمر	93
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي	94
21	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال الرسمي	95
22	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال غير الرسمي	96
23	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالولاء التنظيمي	96
24	معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	97
25	معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	98
26	معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	99



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
115	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	01
116	قائمة الأساتذة المحكمين	02
117	استمارة البحث	03
122	معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي	04
124	معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي	05
126	ثبات أداة الدراسة	06
126	عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	07
127	عرض البيانات الخاصة بمحور الإتصال التنظيمي	08
129	عرض البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي	09
129	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	10



مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع باعتبار أن الإنسان بطبعه يولد اجتماعي مدفوعا نحو الاتصال، فهو عملية أساسية بين البشر مما استدعى اتخاذ هذا السلوك كأحد العمليات التي يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات قصد تحقيق أهداف مرغوبة، وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة، أما عن الاتصال التنظيمي فهو ضروري وأساسي لأنه يربط أعضاء التنظيم الواحد فيما بينهم ونشر المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل وتحفيزهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وتحقيق أهداف المنظمة.

وتكمن أهمية الاتصالات في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة وبصل الاتصال إلى مستوى الولاء التنظيمي.

فالمنظمات الجامعية شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق وسائل الاتصال لانسباب المعلومات والقرارات للأفراد العاملين فيها، خاصة أعضاء هيئة التدريس فيها.

فالجامعة الكفوة هي الجامعة التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها، فلا بد عليها من زيادة اهتمامها للأستاذ وعنايته من خلال توفير المناخ العلمي المناسب للعمل بروح معنوية، والعمل على زيادة ارتباطهم وانتماؤهم وولائهم لها، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتصال تنظيمي ناجح، حيث أنه كلما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال أي جعل الجامعة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير وإتاحة الفرص للأستاذ بالمشاركة في تحديد الأفكار والمشاعر، والاهتمام بالاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه وأنماطه، وذلك بإيصال المعلومة للأستاذ في الأوقات المحددة دون إجحاف أو تحريف حتى يتمكن من الاطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة الجامعة من التعرف على حاجاته وأرائه، ومساعدته في التغلب على المشكلات التدريسية التي تواجهه، وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية وتوفير الفرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار بين الأساتذة أنفسهم من ناحية، وبين الأستاذ وطلبته من ناحية أخرى، مما يعزز ولاءها ويزيد ارتباطه بها وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية، الأخلاقية، والاستمرارية.

1. الإشكالية

بناء على ما تم التقدم به مسبقا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

- هل هناك علاقة تأثير بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

2. التساؤلات الفرعية

- ما نوع الاتصال التنظيمي السائد بين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

- هل هناك علاقة تأثير بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

- هل هناك علاقة تأثير بين الاتصال الغير رسمي الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

3. فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- يعتبر الاتصال غير الرسمي الأكثر شيوعا بين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الثانية:

- يتميز أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وتتدرج ضمن الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:



- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- تتبع أهمية الدراسة من الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي في المنظمات من جهة ، ومن جهة ثانية على أهمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي يدرسون فيها.

- الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي أو عدمه لدى أعضاء هيئة التدريس والعمل على تقديم إقتراحات تساعد في تصحيح الانحرافات.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة: وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دونه عن غيره لأسباب عديدة من بينها:

أ. الأسباب الشخصية:

- كون الموضوع يندرج ضمن اختصاصنا الدراسي ويتلاءم مع قدراتنا العلمية.

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الولاء التنظيمي والاتصال التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد إلى رصيدنا المعرفي.

ب. الأسباب الموضوعية:

- يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في السلوك التنظيمي، كون أن شعور العامل بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمنظمة، أما عن ربطه بالاتصال التنظيمي دون غيرها

من المتغيرات المؤثرة فيرجع إلى قلة الدراسات التي تطرقت إليه من هذا الجانب، وأيضا لأن الاتصال التنظيمي يعتبر من أكثر العناصر تأثيرا في ولاء العاملين لمنظماتهم.

- إثراء البحوث العلمية بصفة عامة ومكتبة الكلية بصفة خاصة في هذا الموضوع.

6. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي، وهو تحليل دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وينبثق

من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم خلفية نظرية تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية بقصد تنسيق المفاهيم مع الإطار الميداني.

- التعرف على طبيعة الاتصال السائد في الكلية محل الدراسة.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة والأثر بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة وكذا التساؤلات الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأداة المناسبة في جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة باستخدام جملة من المراجع باللغات العربية والأجنبية تتمثل في الكتب، المجالات، الرسائل العلمية، المقالات، الندوات... إلخ وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان، وتم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

8. هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى فصلين نظريين ودراسة تطبيقية، حيث أن الدراسة النظرية تحتوي على فصلين:
يتناول الفصل الأول من الدراسة النظرية الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي من خلال أربعة أجزاء، حيث تضمن الجزء الأول ماهية الاتصال، أما الجزء الثاني تضمن مهارات وأساليب الاتصال ومعوقاته، يليه الجزء الثالث بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي، أما الجزء الرابع فيحتوي آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته.

أما الفصل الثاني من الدراسة النظرية فكان تحت عنوان الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، وقد قسم إلى خمسة أجزاء، الجزء الأول طبيعة الولاء التنظيمي، أما الجزء الثاني يحتوي أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي، يليه الجزء الثالث صور الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، ثم الجزء الرابع المتضمن النظريات المفسرة للولاء التنظيمي ونماذجه، وأخيرا الجزء الخامس قياس الولاء التنظيمي ومساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيقه.

وفيما يخص الدراسة التطبيقية فقد تضمنت فصل واحد، يتناول مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث يتكون من أربعة أجزاء، يتناول الجزء الأول منه تعريف وتقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، ودراسة

الهيكل التنظيمي الخاص بها، أما الجزء الثاني فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، ثم عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في الجزء الثالث، وفي الجزء الرابع اختبار صحة الفرضيات الموضوعية و في الأخير مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

9. حدود الدراسة:

يمكن تحديد حدود الدراسة كما يلي:

أ. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ب. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة جيجل.

ج . **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018.

د . **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

10. الدراسات السابقة:

10-1. الدراسات العربية:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

أ.الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

الدراسة الأولى: "دراسة جلال الدين بوعطيط بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"دراسة على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،2008-2009" هدفت الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؛

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي أمّا أدوات جمع البيانات فقد تمّ الاعتماد على الاستمارة، الملاحظة البسيطة والمقابلة.

من النتائج المتوصل إليها:

- الكشف عن وجود نمط الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز، وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية؛

- التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي ؛
 - التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.
الدراسة الثانية: دراسة شرف الدين عبد الله حسن ادم بعنوان "الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية" دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور"، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، السودان، 2013-2014 م.
 هدفت الدراسة إلى:

- قياس درجة الجهود المبذولة والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية؛
 - معرفة الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية؛
 - التعرف على دور الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحكومية ووزارة الثقافة والإعلام والاتصال.
 تمّ الاعتماد على الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.
من النتائج المتوصل إليها:

- أكدت الدراسة على مواكبة الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات؛
 - أثبتت الدراسة أنّ من مهام الاتصال التنظيمي شرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور؛
 - قيام الوزارة بتوفير المعلومات عن أنشطتها وخططها الإستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي.
ب. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2009.
 هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
 - الكشف عن الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب الخصائص الشخصية.
 - اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها.
النتائج التي توصلت إليها:

- وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي ومكان العمل والجنس للولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.

من أهدافها:

- توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال.

- اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز على نوع آخر في كسب ولاء العمال.

- التعرف على درجة ولاء العمال في المؤسسة محل الدراسة.

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

من النتائج التي تم التوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر بـ 0,507.

- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحافز المعنوية والمادية، بمعامل ارتباط بلغ للحافز بـ 0,444 و 0,381 على الترتيب.

- مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة متوسط.

الدراسة الثالثة: دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي، "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية؛

- معرفة واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؛

- معرفة واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

من النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة من جهة والولاء التنظيمي بمتغيراته من جهة أخرى، فكلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة زاد الولاء التنظيمي والعكس.

وجود علاقة معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بين واقع جودة حياة العمل والولاء الأخلاقي لدى الموظفين بالوزارات الفلسطينية بنسبة 65,97% يليه الولاء المستمر بنسبة 63,39% وفي المرتبة الأخيرة الولاء العاطفي بنسبة 62,82%.

ج . الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

الدراسة الأولى: دراسة محمد الشريف شريط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في المنظمة وربطه بمتغير الولاء التنظيمي وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

من النتائج المتوصل إليها:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى او ما يسمى بالاتصال الأفقي؛

- العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة؛

وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة وضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكدته معاملات ذات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت بـ 0.56

الدراسة الثانية: دراسة زحاف محمد ، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة)، المسيلة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية)، العدد 13، 2016.

هدفت الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية من خلال الاتصال الرسمي الصاعد، النازل والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

من النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة ، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه عكسية ضعيفة بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة؛

- عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية)

كما أوصى الباحث بما يلي:

- توفير وسائل اتصال الكترونية حديثة تتماشى مع التطور الحادث في مختلف دول العالم؛
- ضرورة خلق المنظمة نظام حوافز مادية ومعنوية للعمال لتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية.

10-2. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

(Tom Postmes, Martin Tanis and Boude wijn de Wit, **communication and commitment in organisations : A social Identity approach**, university of Amsterdam, group professes & Inter group relations, July 2001 vol 4(3) 227-246)

أجريت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين تصورات الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في منطمتين.

الدراسة الأولى: أجريت لدراسة الولاء التنظيمي العاطفي لموظفي معهد التعلم عن بعد بهولندا، حيث وزع 237 استبانة على الموظفين المندوبين واسترجع 105 منها حيث بلغ معدل الاستجابة 44%. وبلغ مجتمع الدراسة أكثر من ألف معلم وموظف.

والدراسة الثانية: أجريت في إحدى شركات التأمين الهولندية مع العملاء في القطاع الخاص وزعت 1169 استبانة على عينة عشوائية، تم استرجاع 810 استبيان.

وتوصلت الدراسة الأولى إلى أن الاتصال الرسمي أكثر ارتباطا بالولاء من الاتصال غير الرسمي بعبارة أخرى شعور الأفراد بالانتماء إلى المنظمة لا يعتمد في المقام الأول على نوعية تفاعلاتهم غير الرسمية والاجتماعية العاطفية مع الزملاء بل يركز على قوة اتصالاتهم بالإدارة.

أما الدراسة الثانية توصلت إلى أن العلاقات مع الزملاء في العمل أقل أهمية من وجود اتصالات جيدة مع الإدارة، وهذا يوحي بأن التفاعل بين الأشخاص وعلاقات العمل اللطيفة ليست المسؤول المباشر عن الولاء التنظيمي للموظفين.

وعليه أظهرت نتائج الدراستين أن الاتصال الرسمي من الإدارة العليا يُنتج ولاء تنظيمي أفضل من الاتصال غير الرسمي مع الزملاء والتفاعلات الاجتماعية.

الدراسة الثانية:

(Federico Varona, **conceptualisation and Management of communication Satisfaction and organisationnel commitment in three Guatemalan organizations**, American communication journal, volume 5, issus 3,2002.)

دراسة بعنوان "تصوّر وإدارة الاتصالات، الرضا والولاء التنظيمي في ثلاث منظمات غواتيمالية"



من أهداف الدراسة

- معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الاتصالات، الرضا، الولاء التنظيمي)؛
 - فحص أوجه التشابه والاختلاف بين وجهات نظر المشاركين في الإدارة.
- هذه الدراسة وصفية استكشافية تم فيها استخدام أسئلة مفتوحة لجمع البيانات وتحليلها.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- آراء الموظفين والمشرفين متماثلة في تصوراتهم للولاء التنظيمي والرضا والاتصالات؛
- الوصول إلى أنّ الاتصال والولاء التنظيمي متغيرين لهما أبعاد متعدّدة.

الدراسة الثالثة:

(Lee HueyYiing, **The Association between organisational culture and Leadership Behaviour and organisational commitment, Job Satisfaction and Employee performance - A Malaysian Perspective.** In partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration, University of Malaya. July 2008)

دراسة (Lee HueYiing) التي تربط الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء الموظف الماليزي، حيث تم جمع البيانات من 238 موظف.

من النتائج المتوصل إليها:

- أن التوجهات السلوكية والمشاركة والمساندة لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي؛
 - الثقافة التنظيمية لديها تأثير كبير على العلاقة بين سلوك القيادة والولاء التنظيمي والرضا؛
 - التوصل إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً سلبياً بالرضا الوظيفي ولا علاقة له بأداء الموظف، وبالتالي فإن الموظفين الماليزيين لا يشعرون بالرضا عن حياتهم الوظيفية في المنظمة.
- أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى على عينة تشمل جميع المدخلات من مديري الأعمال الأكثر خبرة والقادة الذين لديهم معلومات عن عمال المنظمة.

الدراسة الرابعة:

(Delvia Gita friolina.al, **do compétence, communication, and commitment affect the civil servants performance?**, international journal of scientific technologies research, volume 6, issus 9,septembre 2017.)

دراسة بعنوان "هل الاختصاص والاتصال والولاء يؤثر على أداء موظفي الخدمة المدنية؟"

الهدف من الدراسة

- معرفة تأثير الاختصاص والولاء والاتصال على الأداء حيث تمت هذه الدراسة في وزارة البيئة والنقل في اندونيسيا، وقد تمّ استخدام المنهج الكمي مع طريقة توضيحية لتحليل البيانات.

من النتائج المتوصل إليها:

- الكفاءة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء موظفي الخدمة المدنية، بمعنى أنه إذا كان اختصاص الموظفين يناسب وظائفهم فهذا يؤدي إلى زيادة أدائهم؛
- أن الاتصالات لها تأثير إيجابي وكبير على أداء موظفي الخدمة المدنية، مما يعني أن الاتصالات من شأنها زيادة أدائهم؛
- أن الولاء له تأثير إيجابي وكبير على أداء موظفي الخدمة المدنية، بمعنى أن الولاء العالي لدى الموظفين بمكانتهم سيزيد من أدائهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تم التوصل إلى أن موضوع الاتصال التنظيمي قد حظا باهتمام الباحثين، وهذا كله شجع الباحثان على محاولة التعرف على الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إلا هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة أعلاه والدراسة الحالية.

أ. أوجه التشابه: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة أبعاد الولاء التنظيمي.
- كما اتفقت دراسة Tom Postmes في دراسة أبعاد الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ودراسة جلال الدين بن بوعطيط في دراسة أبعاد الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي).
- واتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، إلا دراسة Delviacita Friolima فقد اعتمدت على المنهج الكمي، بالإضافة إلى تشابه استخدام أداة الدراسة وهو الاستبيان.

ب. أوجه الاختلاف: وتتمثل فيما يلي:

- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة، حيث ركزت معظمها على المؤسسات الاقتصادية والرياضية، إلا دراسة مريم بنت سالم التي كانت مع أعضاء هيئة التدريس.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في حجم العينة، إلا دراسة شريط محمد الشريف التي تقاربت حجم عينتها والمقدر 83 فرد.
- كذلك اهتمام معظم الدراسات السابقة بالاتصال الرسمي وإهمالها للاتصال الغير رسمي، إلا دراسة Tom Postmes التي ركزت على الاتصال الرسمي والغير الرسمي.

- اختلاف أهداف معظم الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية وهذا راجع لاختلاف مجتمع الدراسة لتركيز معظمها على المؤسسات الاقتصادية والرياضية.

وقد استفادت الطالبتين من الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

11. صعوبات الدراسة:

- رفض بعض أفراد عينة الدراسة الإجابة على الاستبيان كونهم يمارسون مهنة التدريس وفي نفس الوقت أعضاء ومسؤولين في الإدارة.

- صعوبة استرجاع بعض الاستبيانات.

- قلة مراجع الكتب الخاصة بالولاء التنظيمي.

الفصل الأول الاطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي

تمهيد

1. ماهية الاتصال
2. مهارات ووسائل الاتصال و معوقاته
3. ماهية الاتصال التنظيمي
4. آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته

الخلاصة

تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال بصفة عامة والاتصال التنظيمي بصفة خاصة من المواضيع الهامة، والتي نالت من الدراسة قدرا كبيرا في شتى المجالات، حيث ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره عملية جوهرية ووسيلة فعالة في المنظمة، فهو يضمن سير العمل وينسق بين مختلف المستويات التنظيمية، إذ أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرتها في إنجاز عملية الاتصال.

يتناول هذا الفصل ماهية الاتصال من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته، الخصائص المميزة له والعناصر المشكلة له بالإضافة للمهارات والأساليب التي يتم استخدامها والمعوقات التي تواجهه، وبعدها يتم التطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي من خلال التعرض إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته، أهدافه، أنواعه وكذلك نماذجه، شبكاته وتقييم فعاليته.

1. ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال العمود الفقري للمجتمع، فهو عملية جوهرية ووسيلة لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد وبدونه يعيش الفرد منعزلاً عن غيره من الناس وهو ضروري في حياتنا. وسيتم التطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الاتصال وأهميته، عناصره، أهدافه والوظائف التي يقوم بها.

1-1. مفهوم و أهمية الاتصال

في هذا الجزء سيتم تقديم تعاريف لعملية الاتصال، بالإضافة إلى أهمية الاتصال.

1-1-1. مفهوم الاتصال

لقد اشتقت كلمة الاتصال من الكلمة اللاتينية (COMMUNICATIO) والتي تعني المشاركة بالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وقد عرفه كل من "بيرسون" و"ستينز" بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات، بقصد الإقناع والتأثير في السلوك، وأنَّ عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال" (1).

كما يعرف بأنه: "عملية إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل، مستقبل) وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة، وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة (مثل: المناقشة، الملاحظة، المقابلة... الخ)" (2). وعرفه "كارل هوفلاند" أنه: "العملية التي ينقل بها الفرد القائم بالاتصال تنبيهات أو رموز لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبلي الرسالة" (3).

بناء على التعاريف المقدمة سابقا يمكن تعريف الاتصال على أنه: العملية التي يقوم فيها الفرد بإرسال المعلومات والأفكار والرغبات إلى فرد آخر أو مجموعة أفراد والتي يتم استقبالها، حيث أنها تولد لنا التفاعل والتشارك وتتم بطريقة شفوية أو استخدام الرموز والكلمات والإحصائيات، وذلك من أجل الإقناع والتأثير، وتتم هذه العملية عن طريق وسائل متعددة، مختلفة ومتنوعة.

(1) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص283.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص16.

(3) سلمان بكر بن کران، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15.

1-1-2. أهمية الاتصال

للاتصال أهمية بالغة في حياتنا والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- أ. يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وإتاحة الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين؛
- ب. يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، عن طريق الحركة التي يحدثها الافراد على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة في المجتمع؛
- ج. يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى؛
- د. يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة؛
- هـ. تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا هاما في عملية الإنماء، حيث يعدّ الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصبّ في قنوات التنمية الشاملة؛
- و. تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة التربوية، خاصة في مجال التعليم عن بعد، وتحقيق ما يسمّى بالجامعة المفتوحة.

1-2-2. خصائص وعناصر الاتصال

1-2-1. خصائص الاتصال

تتعدّد وتتنوع خصائص وسمات الاتصال وقد أوضح "دانس" بعض منها⁽²⁾:

- أ. الرمزية: بمعنى أنّ الاتصال يعتبر تبادلا رمزيا للأفكار؛
- ب. الفهم: فالالاتصال وسيلة نفهم بها الآخرين وهم بدورهم يفهموننا؛
- ج. المشاركة: الاتصال طريق لإيجاد المشاركة والتقارب بين الناس؛
- د. الارتباط: يعمل الاتصال على الربط بين الأجزاء والمعاني غير المترابطة في هذا العالم؛
- هـ. الوصائية: الاتصال وسيلة إرسال المعاني وتبادل الأفكار؛
- و. مثير واستجابة: الاتصال عملية مستمرة تتضمن إرسال مثيرات من المصدر إلى المستقبل وفي نفس الوقت تعتبر استجابة لمثير آخر؛

(1) خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 33، 34 .

(2) أماني عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل و"العلاقات الإنسانية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 39.

ز. **القوة:** عن طريق الاتصال يمارس الأفراد ميكانيزم القوة؛

ح. **القصدية:** تتوافر في الرسالة التي يتم إرسالها عن طريق عملية الاتصال عنصر القصد والبيئة بغرض التأثير على سلوك المستقبل للرسالة.

1-2-2. عناصر الاتصال

تشير المفاهيم الأساسية إلى أن جوهر عملية الاتصال يدور حول تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف معين، وبالتالي فإن عملية الاتصال تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

أ. **المرسل (المتصل):** وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر) كمثال على ذلك المحاضر في الاتصال بالطلاب في قاعة التدريس أو رئيس القسم أثناء افتتاح الجلسة العلمية أو الرد على استفسار.

ب. **الترميز:** ويتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر وقد تكون الرموز كلمات، إشارات أو حركات بالجسم⁽¹⁾.

ج. **الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكاناتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمستقبل⁽²⁾.

د. **الرسالة:** وهي المحتوى والمضمون من المعلومات والآراء والأفكار... الخ بعد إتمام عملية التشفير.

هـ. **فك الرموز:** ويقصد به تفسير الرسالة على النحو الذي يضمن إدراكها واستيعابها وفق ما أورده المرسل، وتحتاج هذه العملية إلى خبرات ومهارات وتدريب متخصص.

و. **المستلم:** هو المستقبل الذي يتلقى الرسالة المستهدفة بعد فك رموزها، وقد يكون المستلم فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع أو نظام.

ز. **الضوضاء:** وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون شخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه، وقد تتعلق بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها.

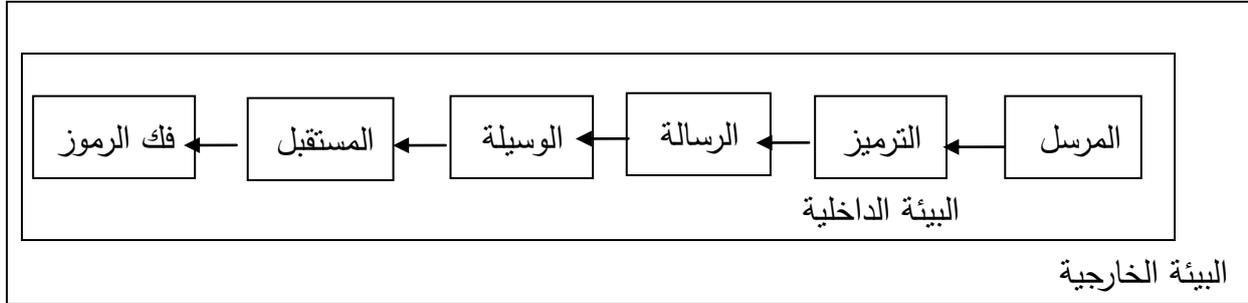
(1) أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 147.

(2) طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 63.

ح. التغذية الراجعة أو العكسية: وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها⁽¹⁾.

وهناك من يحدد عناصر الاتصال بالشكل التالي:

شكل رقم (01): عناصر الاتصال



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص26.

1-3- أهداف ووظائف الاتصال

1-3-1. أهداف الاتصال

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن يستغني عنها أي مجتمع، ولا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتتطور بدون اتصال، ومن ذلك نستنتج أن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير حتى تتحقق المشاركة مع المرسل، ويكون التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو يكون التأثير على سلوكه واتجاهاته ويمكن أن تصنف أهداف الاتصال إلى:

أ. **هدف توجيهي:** يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة وتعديل اتجاهاته القديمة أو جعله يتمسك باتجاهات قديمة جيدة.

ب. **هدف تعليمي:** يتحقق من خلال إكساب المستقبل خبرات ومعارف جديدة ومهارات ومفاهيم حديثة.

ج. **هدف ترفيهي أو ترويجي:** يتحقق هذا الهدف بإدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل⁽²⁾.

د. **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم، ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

هـ. **هدف اجتماعي:** ويقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة.

(1) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23.

(2) سلمان بكر بن کران، مرجع سبق ذكره، ص ص17، 18.

و. **هدف تنظيمي أو إداري:** ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري، من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع الأفراد في اتجاه معين، أو دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذ مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع⁽¹⁾.

1-3-2. وظائف الاتصال

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصال حيث يتم تقسيمها على أساس عدة معايير وسوف نقتصر على ذكر التقسيم القائم على العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

أ. **الاتصال كوظيفة تعليمية ومعرفية:** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم التعليمية والمعرفية، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية، وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة وإكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية والوظيفية.

ب. **الاتصال كوظيفة إقناعية:** وهذه الوظيفة تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق الاجتماعي بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع، حيث تقوم بإحداث التغيرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة⁽²⁾.

ج. **الاتصال كوظيفة سياسية:** حيث يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المعرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

د. **الاتصال كوظيفة دينية:** من خلال مساهمته في نشر الدعوات والتعاليم الدينية⁽³⁾.

هـ. **التنمية الوطنية القومية:** تعتمد بشكل أساسي على عمليات الاتصال الذي عن طريقها يتم خلق أجواء التحديث وإيصال نتائج الاكتشافات، الاختراعات والنظريات والأفكار التي تقوم عليها عمليات التغيير والتحديث والتطور في المجتمع.

و. **للاتصال دور فعال في بناء المجتمع:** بدءاً من تكون الأسرة والتجمع في القرية والمدينة وتكون الأمة وبناء الحضارة، فلا يمكن أن يحدث هذا التواصل ولا تلقى الخبرة الموروثة واستثمارها في الناس وتطويرهم دون الاتصال⁽⁴⁾.

2. مهارات وأساليب الاتصال ومواقفه

(1) أماني عبد الفتاح على، مرجع سبق ذكره، ص32.

(2) مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص185.

(3) محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، صص122، 123.

(4) عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص142.

الاتصال عملية مستمرة يتم من خلالها نقل، تبادل وتشارك المعلومات والآراء بين الأفراد، ولنجاح العملية الاتصالية ينبغي توفر قدرات ومهارات تساعد في إيصال تلك المعلومات وذلك اعتماداً على أساليب متعددة ومتنوعة، وكأي عملية تعترض الاتصال مجموعة من الصعوبات التي تعيقها وهذا ما سيتم التطرق إليه.

2-1. مهارات وأساليب الاتصال

يوجد العديد من المهارات يجب على الفرد إتقانها من أجل إنجاح العملية الاتصالية، بالإضافة إلى أساليب تساعد على الاتصال مع الآخرين.

2-1-1. مهارات الاتصال

يتطلب الاتصال توافر العديد من المهارات والقدرات فهو يساعدنا على حسن استخدامها وتطويرها، ومن هذه المهارات:

أ. **قدرات ومهارات الإدراك الذهني:** يقصد به قدرة العقل البشري في رسم صورة فكرية ومشاهدة ذهنية وعلاقات منطقية مستمدة من المعلومات الواردة عن طريق الإدراك الحسي، ويعمل نظام الاتصال على مساعدة وتطوير قدرات الشخص عن طريق تزويده بقاعدة معلوماتية تساعد في كافة المجالات، وكذا تدريبه على كيفية ممارسة هذه القدرات والاستفادة من القاعدة المعلوماتية⁽¹⁾.

ب. **مهارات الإقناع:** وهي عمليات فكرية وشكلية يحاول من خلالها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن نفهم وندرك الرسالة التي نرغب بإيصالها إليهم.

ج. **مهارات الإصغاء والاستماع:** يتوقع المرسل دائماً من المستقبل أن يستمع له جيداً، فإن لم يدرك الأخير ذلك ربما تعطلت الرسالة، وحتى لا يقع المستقبل في خطأ يجب عليه أن ينمي مهاراته لكي يتحول من مستمع إلى مصغي، فعملية الاستماع تختلف عن الإصغاء، لأن الإصغاء يتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي لكلمات المرسل، وهي تتطلب المرور بخطوات ومراحل عديدة ومتنوعة وأبرزها هو الاستماع، وكذلك استخدام مجموعة من القواعد الأساسية من جانب المستقبل أثناء تحدث المرسل⁽²⁾.

د. **الشرح:** ويقصد به توضيح المرسل لأفكاره وأرائه حتى تكون مؤثرة في المستقبل وليست غامضة ومتضاربة.

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 193.

(2) حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال "نماذج ومهارات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 111_121.

هـ. السؤال والمناقشة: ويقصد به سؤال المرسل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من خلال الاتصال وأن يعطي الفرصة للمستقبل في أن يسأل ويستفسر عن مضمون الرسالة ومناقشتها⁽¹⁾.

وقد اتضح من خلال إحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت الخاص لكل نوع من المهارات الأساسية حيث يمثل⁽²⁾:

- الاستماع: 32%

- التعبير بالإشارة والجسم: 30%

- الكلام: 21%

- القراءة: 11%

- الكتابة: 6%

2-1-1 أساليب الاتصال

تتعدد أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالات والظروف، وبشكل عام فإن الأساليب الأساسية للاتصال تتمثل في التالي:

أ. أسلوب الرسائل المكتوبة أو المدونة: يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأنظمة والمنشورات والتقارير...، ويعتبر هذا الأسلوب المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية إذ أنها تتميز ب:

- إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة؛

- حماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة.

في حين أن من عيوبها: البطء في إيصال المعلومات وتأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى⁽³⁾.

ب. أسلوب الرسائل الشفوية: حيث يتم نقل الرسائل خلاله عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويتم ذلك إما بالواجهة أو بالهاتف أو بإرسال رسول أو خلاف ذلك. يتميز هذا الأسلوب بمحافظته على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية.

(1) أماني عبد الفتاح على، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2) عبد الغفار خنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 492.

(3) محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33

ج. أسلوب اللمس والإشارة: حيث أنّ ذلك يتضمن غالباً معانٍ أساسية يفهمها من توجّه إليه، وعادة ما تكون هذه اللمسات والإشارات ذات معانٍ مألوفة ومتداولة وأهمّها غمزة العين، الإيماء بالرأس... الخ. يتم إتباع هذا الأسلوب في حالات الاتصال المباشر وغير المباشر.

د. أسلوب الرسائل المرمّزة أو الاتصال بالشفرة: وفي هذه الحالة يشترط أن يكون المستقبل قادراً على فكّ الرموز وفهمها، وعادة ما يتم استعمال هذا الأسلوب في البيروقراطية العسكرية حيث يجري الاتفاق على رموز بين القادة في الأماكن المختلفة لهم، ويتم الاتصال بينهم حسب هذه الرموز حتى لا يفهمها سواهم⁽¹⁾. ومن العوامل التي تؤثر على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ما يلي⁽²⁾:

- **التكلفة:** إنّ لتكلفة الإعلان مثلاً أثراً كبيراً في تحديد تكلفة وسيلة الاتصال المناسبة فارتفاع الإعلان في إحدى الوسائل قد يدفع الإدارة إلى عدم استعمال تلك الوسيلة واستبدالها بوسيلة أخرى.
- **المركز المالي للمنظمة:** إنّ للمركز المالي للمنظمة دور كبير في تحديد وسيلة الإعلان فإذا كانت المنظمة ذات مركز مالي قوي فإنّ هذا سيساعدها على نشر إعلاناتها في الوسائل المميزة، حتى لو كانت تكلفة الإعلان فيها مرتفعة، وهذا بعكس المنظمة ذات المركز المالي الضعيف، حيث تجد نفسها مضطرة للبحث عن وسيلة اتصال قليلة التكاليف.
- **السريّة:** تختلف درجة السريّة في وسائل الاتصال من وسيلة إلى أخرى، وأنّ على إدارة العلاقات العامّة أن تكون قادرة على اختيار وسيلة تتناسب وطبيعة الخبر أو الموضوع الذي تريد توصيله وتبتعد عن الوسائل الأخرى.
- **السرعة:** إذا كان هدف الإدارة من الإعلان هو الحصول على نتائج سريعة، فإنّها تلجأ في العادة إلى الوسائل التي لها صلة مباشرة بالجمهور وتحصل على رد فعلهم إزاء الإعلان في وقت قصير، والعكس بالعكس.
- **الإثارة، الدقّة والحذر:** تختلف طبيعة وسائل الاتصال من وسيلة إلى أخرى في إثارة الجماهير، وأنّ على إدارات العلاقات العامّة أن تتوخى الحذر عند قيامها باختيار وسائلها بحيث تركز على وسائل الإثارة في الحالات التي تتطلّب ذلك الوقت الذي ينبغي أن تبتعد عن هذه الوسائل في الموضوعات الأخرى التي تفترض الدقّة والهدوء والموضوعية.

(1) عبد المعطي محمد عساف، محمد فالج صالح، أسس العلاقات العامّة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 76، 77.

(2) المرجع السابق، ص 109، 110.

- أهمية الإعلان: تختلف الإعلانات التي تقوم بها المنظمة من إعلان إلى آخر، فإذا كان الإعلان على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمنظمة فقد يدفع ذلك الإدارة إلى استخدام أكثر من وسيلة للاتصال لإيصال الإعلان للجمهور المستهدف، أما إذا كانت الأهمية محدودة فإنّ المنظمة تكتفي باستخدام وسائل بسيطة وغير مكلفة... وهكذا.
- مدى انتشار وسيلة الاتصال: قد تحتاج المنظمة التي لها علاقات واسعة أو خارجية إلى استخدام وسيلة اتصال واسعة الانتشار، وتتعدّى حدود البلد الذي تعمل فيه، وذلك بخلاف الوضع لو كانت علاقات المنظمة محدودة أو محلية حيث تحتاج حينئذ إلى وسائل إعلانية محدودة ومتفقة مع مساحة علاقات المنظمة، ومع طبيعة الجمهور الذي تريد التواصل معه.
- الجمهور المستهدف: إنّ لنوع الجمهور المستهدف أثرا كبيرا في تحديد وسيلة للاتصال بجمهورها بينما لا تصلح للاتصال بجمهور آخر، فالإتصال بجمهور المثقفين يفترض وسائل مختلفة عن الإتصال بجمهور المراهقين، وكذلك الأمر في حالات أنواع الجمهور وفئاته وطوائفه المختلفة.

2-2. معوقات الاتصال

تعرض عملية الاتصال جملة من المشاكل والمعيقات والتي تحول دون نجاحها ومن أبرزها:

- 2-2-1. مشكلة اللغة: ويقصد بذلك أمرين: الأمر الأول أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بطريقة لا يفهمها الطرف المستقبل لها، بحيث لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها بشكل أو بآخر، والأمر الثاني هو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم مصطلحات غير دقيقة أو بالقدر الذي يحول دون أن يفهمها المستقبل فهما دقيقا كما أراده المرسل فعلا، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا أو ربما يؤدي إلى استجابات مغايرة أو غير مطلوبة.
- 2-2-2. الانطباعات والآراء السابقة: فكثيرا ما يلاحظ أنّ الأفراد يتصرفون ويفهمون ما يريدون هم فهمه ومعرفته فقط، بغض النظر عما هو قائم فعلا، وذلك نظرا لأنّهم يكونون متأثرين أساسا بمكونات انفعالية معينة أو انطباعات مرسخة تسيطر عليهم أثناء إصدارهم لأحكامهم أو فهمهم للأمر.
- 2-2-3. اختلاف مستوى الثقافة والتعلم بين المرسل والمستقبل: مما يصعب عملية الحوار بينهم ويؤدي في النهاية إلى فقد عملية الحوار والوصول إلى نتائج⁽¹⁾.

(1) عبد المعطي محمد عسّاف، محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

- 2-2-4. عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال: كثيرا من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال، فتوقيت عملية الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة يؤديان ويقودان إلى تحسين كبير في عملية الاتصال.
- 2-2-5. التلاعب بالمعاني والألفاظ: وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة.
- 2-2-6. ضعف في الإصغاء: فبالرغم من أنّ كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلى أنّ بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيّد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد.
- 2-2-7. تحريف المعلومات بالإضافة أو الحذف: وذلك للتأثير على متخذ القرار وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة⁽¹⁾.
- 2-2-8. عائق الإدراك: يرتبط عائق الإدراك بالحالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداده لقبولها، فرد فعل المستقبل يجب أن يأخذ دائما في الحسبان من جانب مصدر الرسالة.
- 2-2-9. عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة: بمعنى أنّها لا تتفق والظروف المحيطة ولا تراعي عوامل واعتبارات الموقف القائم، وهو عائق جوهري للاتصال⁽²⁾.

3. ماهية الاتصال التنظيمي

الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمؤسسات بمختلف أنواعها، وعملية الاتصال أساسية كونها تشكّل أحد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني، وأنّ الاتصال بالآخرين هو قلب نشاط كل منظمة وأنّه الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المنظمة بالأهداف التي يرغب بها، وسيتم التطرّق في هذا العنصر إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى أهداف وأنواع عملية الاتصال التنظيمي.

3-1. مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي

3-1-1. مفهوم الاتصال التنظيمي

لقد تعددت محاولات تعريف الاتصال التنظيمي واختلفت باختلاف المداخل النظرية والتخصصات العلمية، إلا أنّها تذهب في أغلبها إلى أنّ الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المنظمة.

وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الاتصال التنظيمي:

⁽¹⁾ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 459، 460.

⁽²⁾ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، (بدون سنة نشر)، ص 641.

يعرّفه "هوكنز" و "برستون" بأنه: «العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطته يتم تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية»⁽¹⁾.

كما عرفه "تشارلز ردفيلد" (CHARLESE REDFIELD) في كتابه الاتصال في الإدارة على أنه: «عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها وترسي قواعدها الأعراف والعادات التي تسود منظمة ما وعمليات الاتصال التي تنظم أفراد هذه المنظمة أو الأفراد الذين يخضعون لسلطاتها ورقابتها»⁽²⁾. ويعرّف على أنه: «تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات»⁽³⁾.

ويعرّف على أنه: «ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى تأثيره في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات»⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه: " عبارة عن جمع ونقل وتبادل الخبرات والأفكار والمعلومات بين أفراد التنظيم الواحد من خلال قنوات اتصال مختلفة، تحكمها قواعد وضوابط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة ككل".

3-1-2. أهمية الاتصال التنظيمي

تعتبر الاتصالات التنظيمية قلب الإدارة بالنسبة لنشاطات المنظمات، وذلك لأنّ كافة العمليات والوظائف الإدارية التي تتم داخل التنظيم عن طريق الاتصال، بل أكثر الكوارث وأوخم العواقب التي تصيب المنظمات قد تأتي نتيجة الإخفاق في عملية الاتصالات التنظيمية وتكمن أهميتها داخل المنظمات فيما يلي:

- تحقّق التوازن والتكامل بين وحدات ومستويات البناء التنظيمي، وأيضا التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات العاملة به، الأمر الذي يؤثر في فاعلية الإدارة، ويجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وإتقان؛

(1) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص155.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص155.

(3) محمد شعيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص242.

(4) Alex muchielli(a) :les science de l' information et de la communication, éditionhachette, paris,2001,p67

- تعتبر الاتصالات التنظيمية الوسيلة الفعّالة التي تمكّن الرئيس من الإحاطة بظروف العمل، والتعرّف على جوانب التصرفات المختلفة، وإحكام الإشراف على المرؤوسين، والتعرّف على الأخطاء التي يقع فيها كل منهم، والوقوف على درجة نجاحه في أدائه لعمله (1)؛
- الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها؛
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمّن إلى حد كبير حل لمشاكله في العمل وخارجه (2)؛
- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة؛
- يعتبر الاتصال المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفؤ، فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعّال (3).

3-2. أهداف وأنواع الاتصال التنظيمي

3-2-1. أهداف الاتصال التنظيمي

إنّ الاتصال التنظيمي وسيلة وليس غاية في حدّ ذاتها، وأنّ نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات... الخ، لكن يتوقف ذلك النّجاح إلى حدّ كبير على مقدرة الرئيس على تفهم المرؤوسين والعكس، وهي علاقة تبادلية من الفهم المشترك، وأنّ لعملية الاتصال التنظيمي أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تمكين المرؤوسين من التعرّف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تمّ وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها؛

(1) سعيد السيّد علي، العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص338.

(2) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص284.

(3) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات، إستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار الكتاب لعالمين، عمان، 2009، ص 313.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، وموقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (1)؛
- الاتصالات التنظيمية وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف؛
- الاتصال التنظيمي يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب دون تأخير؛
- الاتصال التنظيمي وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين (2)؛
- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين؛
- تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلّق بنشاط المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها؛
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير خوفاً من وقوع صراع ومقاومة للتغيير؛
- يستخدم الاتصال للمنح والمكافأة والتأديب للعاملين في المنظمة (3)؛
- استخدام المعلومات وتوزيعها للأفراد بناءً على احتياجاتهم؛
- للاتصال التنظيمي أغراض تكاملية، حيث تكمن الفكرة الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، وكذا العمل على رفع معنوياتهم (4).

3-2-2. أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم أنواع الاتصال التنظيمي إلى ما يلي:

أ. الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المنظمة وتكون لهذه القنوات والطرق فعالية وأهمية، كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب خطوط السلطة والمسؤولية، أي لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك (5). ويقسم هذا النوع من الاتصال الرسمي وفق عدّة أسس:

أ-1. على أساس الطريقة: ويمكن تصنيفه إلى ما يلي:

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات العربية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000، ص201.

(2) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص204.

(3) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص172.

(4) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص36.

(5) عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص39.

- **الاتصال الشفهي:** وهو اتصال مباشر ولفظي ويقال أن الاتصال شفهيًا إذا أرسلت الألفاظ في الهواء مباشرة مثل: الاتصال الشخصي والاتصال الهاتفية.
- **الاتصال الكتابي:** وهو اتصال لفظي وغير مباشر ويتم عن طريق تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية والرموز والأرقام ومن الأمثلة عليها الخطابات، التعليمات، القرارات... الخ.
- **الاتصال المرئي:** وهو اتصال غير مباشر وغير لفظي وهو الذي تحظى العين بتركيز عال وكبير والمشاهدة عادة ما يكون بالإعلان أو لتوضيح الأفكار مثل: الصور، الرموز... الخ.
- **الاتصال بلغة الجسد:** وهو اتصال مباشر وغير لفظي ويشمل كل التعابير التي يحملها الجسم وأعضاؤه خلال عملية الكلام أو كردود فعل صامتة مثل: حركة العين والأيدي وتعابير الوجه⁽¹⁾.

أ-2. على أساس اتجاه الاتصال: ويتمثل فيما يلي

- **الاتصال من أعلى إلى أسفل(نازل):** تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى، وهي تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتتمثل في القرارات الإدارية والتعليمات والأوامر التي تنقل من الإدارة إلى المرؤوسين، وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة⁽²⁾.
- **الاتصال من أسفل إلى أعلى(صاعد):** وهو الاتصال المتمثل بالمعلومات المحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المحقق، ومعرفة ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تحرير تقارير لمختلف مجالات العمل في المنظمة⁽³⁾.
- **الاتصال الأفقي:** وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين مختلف المستويات الإدارية المختلفة مثل: الإدارات والأقسام والأفراد الذين لديهم مستويات متشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام⁽⁴⁾.
- **الاتصال القطري:** وتكون باتصال الأفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية⁽⁵⁾.

(1) نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 102.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 260.

(3) محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

(5) نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ب. الاتصال غير الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتصل من خلاله العاملون مع بعضهم البعض لا بحكم أعمالهم بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والعلاقات المتبادلة من أجل إشباع مختلف حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وهي في الغالب تتم بطرق شفوية⁽¹⁾.

4. آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته

لقد اختلفت وتعدت تقسيمات نماذج وشبكات الاتصال التنظيمي من باحث لآخر وهذا نظرا لتشعب هذه العملية الاتصالية، ولهذا سيتم عرض بعض النماذج والشبكات المهمة في هذا المحور والتطرق إليها وشرحها مع تقديم بعض الرسومات الخاصة بها ليتمّ بعد ذلك تقييم فعاليته.

4-1. نماذج وشبكات الاتصال التنظيمي

4-1-1. نماذج الاتصال التنظيمي

لقد ظهرت عدّة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال التنظيمي من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها، فالنموذج الاتصالي هو أداة لفهم وتحليل بعض الأبعاد والهدف من هذه النماذج هو هدف منهجي، لكون عملية الاتصال هي عملية ديناميكية متصلة بالحلقات، فضلا عن الموقف الاتصالي الذي يتسم بالتركيبية ذات الطابع التنوعي للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وما يرافقه من المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام⁽²⁾، ويمكن توضيح أو عرض نماذج الاتصال التنظيمي فيما يلي:

أ. نموذج "أرسطو":

وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل إنّ أول من وضع نماذجه هو "أرسطو" ويتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية:

- المرسل أو المتحدث أو المصدر؛
- المضمون أو النص أو الرسالة؛
- المتلقي أو المستقبل.

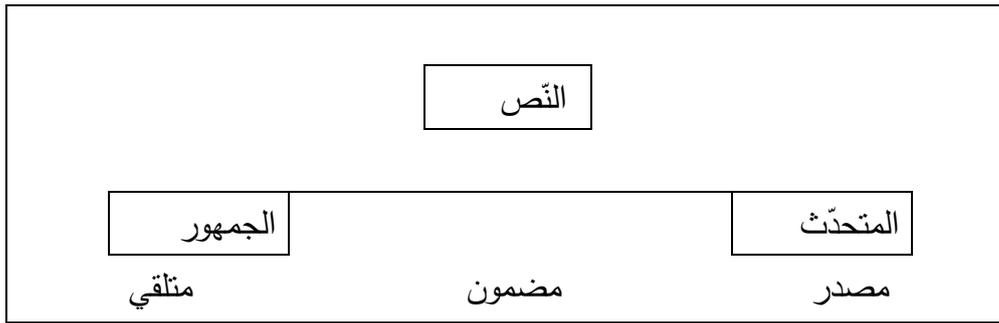
هذا وقد اعتبر العلماء أنّ نموذج "أرسطو" قدّم توصيفا وتوضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره، بالرغم من أنّ نموذجه بدائي لأمس مفهوم العملية الاتصالية، كما واعتبر العلماء نموذج "أرسطو" وبكل المقاييس

(1) مهدي زويلف، علي العضايبة، إدارة المنظمات "نظريات وسلوك"، عمان، 1996، ص284.

(2) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 80.

الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية، وأنّ المصدر الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر والذي يحتوي على مضمون الرسالة، أمّا المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فرداً أو جماعة أو جمهور، وحسب تصورات "أرسطو" فإنّ الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الحدث الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى⁽¹⁾. والشكل التالي يوضّح نموذج أرسطو للاتصال.

شكل رقم(02): نموذج أرسطو لعملية الاتصال



المصدر: بسّام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص52.

ب. نموذج "لازويل" (Lasswell)

وهو من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها والذي وضع عام1948م ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار ويفترض "لازويل" حدوث التأثير في عملية الاتصال، ويؤخذ على نمودجه إهماله للتغذية الراجعة، ويتلخص نمودجه في النقاط التالية:

- من هو؟ (whe) المرسل؛
- ماذا يقول؟ (says what) الرسالة؛
- بأية قناة؟ (in which Channel) القناة أو الوسيلة؛
- لمن؟ (to whom) المستقبل؛
- وبأي تأثير؟ (witch what effet) التأثير⁽²⁾.

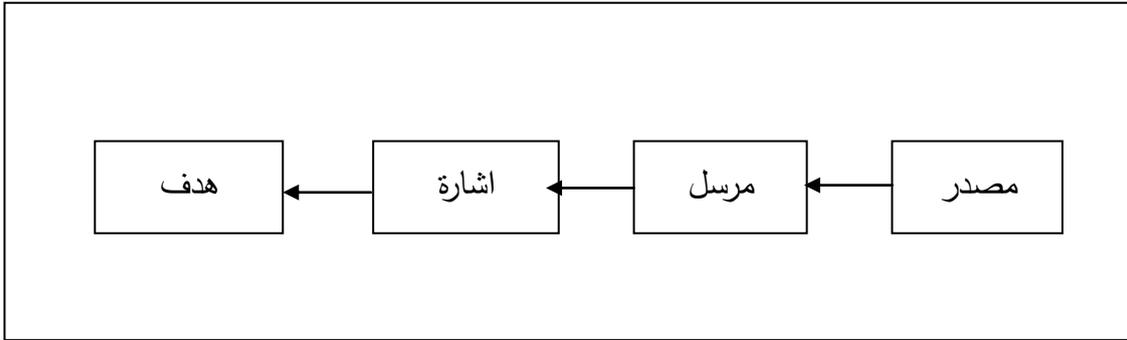
ج. نموذج "شانون" و"ويفر" (Shannon et Weaver)

وضعه العالم(Shannon) بمساعدة زميله (Weaver) سنة1949م كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها "لازويل"، غير أنّ هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري بل يركّز على الاتصال الإلكتروني، حيث كان "شانون" يعمل مهندسا في شركة بيل للهاتف، إلى أنّ العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج

(1) بسّام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52.

(2) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 259.

"شانون" و"ويفر" مفيدا للتحليل الإنساني⁽¹⁾. والشكل التالي يوضّح نموذج "شانون" و"ويفر" للاتصال.
شكل رقم(03): نموذج "شانون" و"ويفر" لعملية الاتصال.



المصدر: زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

د. نموذج شرام

لقد حاول "شرام" أن يضع إطارا نظريا يصف في ضوئه العملية الاتصالية ويحللها، موجهها بذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة "communication" والذي يعني اشتراك في موضوع معين أو فكرة أو اتجاه أو رأي، وهو بذلك يستهدف تحليل فكرته التي مؤداها أنّ أساس الاتصال هو خلق نوع من الإتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، وحسب "شرام" فإن عناصر عملية الاتصال تتمثل في ثلاثة عناصر وهي:

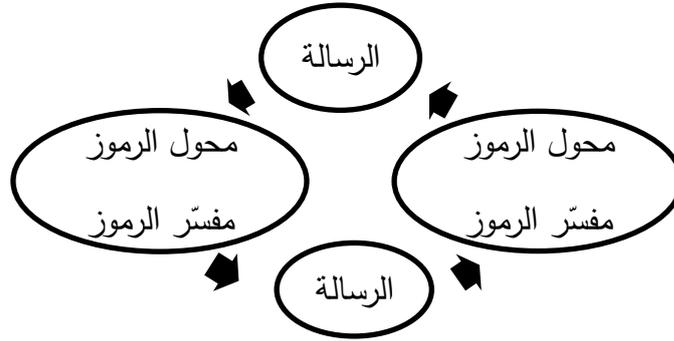
- المصدر؛
- الرسالة؛
- الوجهة أو المقصد أو الهدف.

فالمصدر قد يكون شخص يتحدث أو يكتب أو يرسم أو منظمة اتصالية، أمّا الرسالة فإنّها قد تكون في صورة كلمات مكتوبة على الورق أو موجات صوتية، أو إشارة يمكن تفسيرها وإعطائها معنى محدد في حين أنّ الوجهة قد تتمثل في شخص ينصت أو يراقب أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضوا في جماعة مناقشة أو جمهور⁽²⁾. والشكل التالي يوضّح نموذج "شرام" لعملية الاتصال.

(1) زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

(2) عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010، ص 26.

شكل رقم(04): نموذج "شرام" لعملية الاتصال



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 261.

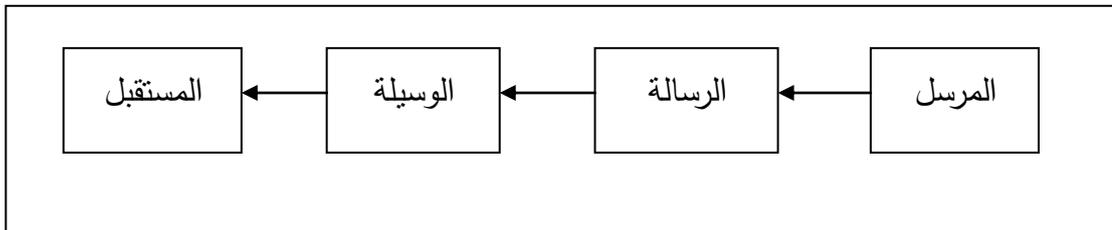
د. نموذج "بيرلو"

في عام 1965م حيث قدّم "بيرلو" نموذجا مختصرا لعملية الاتصال يعرف هذا النموذج بـ: SMCR ويضم أربعة عناصر أساسية وهي:

- المصدر (SOURCE) ؛
- الرسالة (MESSAGE) ؛
- القناة (CHANNEL)؛
- المستقبل (RECCIVER).

يرى "بيرلو" أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف، ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا قبل بدء عملية الاتصال ⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح نموذج "بيرلو" لعملية الاتصال.

شكل رقم(05): نموذج "بيرلو" لعملية الاتصال



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 261.

هـ. نموذج "دانس"

قدّم "دانس" نموذجا تخطيطيا كمحاولة منه لوصف عملية الاتصال من منطلق الديناميكية والحركة المستمرة، ورغم بساطة الشكل ظاهريا إلا أنه يحمل معاني التداخل والحركة المستمرة عند مزاوله عملية

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 261.

الاتصال، حيث أنّ فكرة هذه العملية تمثل صعوبة في الفهم لدى الكثيرين، ولكن إذا أدركنا عناصرها وأبعاد التفاعل وعلاقات التأثير والتأثر لسهّل استيعاب الفكرة (1).

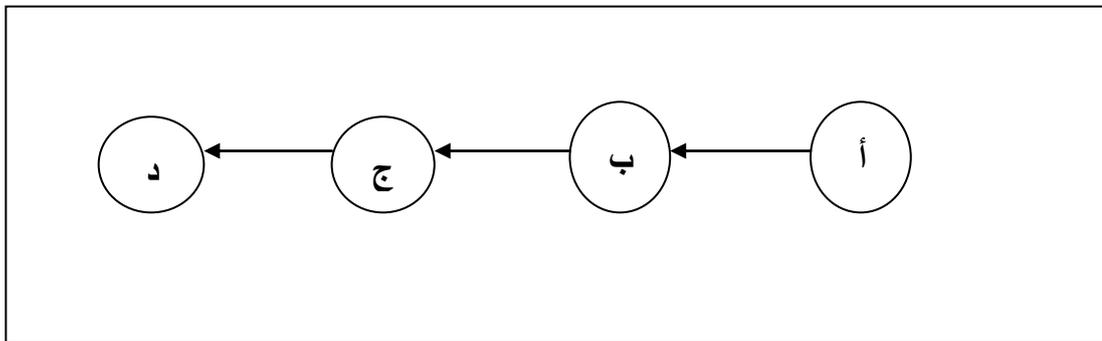
2-1-4. شبكات الاتصال التنظيمي

ركّز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمّى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

وقد عرّف العالم (Scott) شبكة الاتصال بأنّها: نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال، ومن أهم أنواع شبكات الاتصال نذكر ما يلي:

أ. **الشبكة التسلسلية:** وهي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية، أي أنّ أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة، بحيث أنّ المرتّب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتّب في آخرها إلا إذا مرّ على الدرجة الوسيطة (2)، كما هو موضّح في الشكل الآتي:

شكل رقم (06): شبكة السلسلة



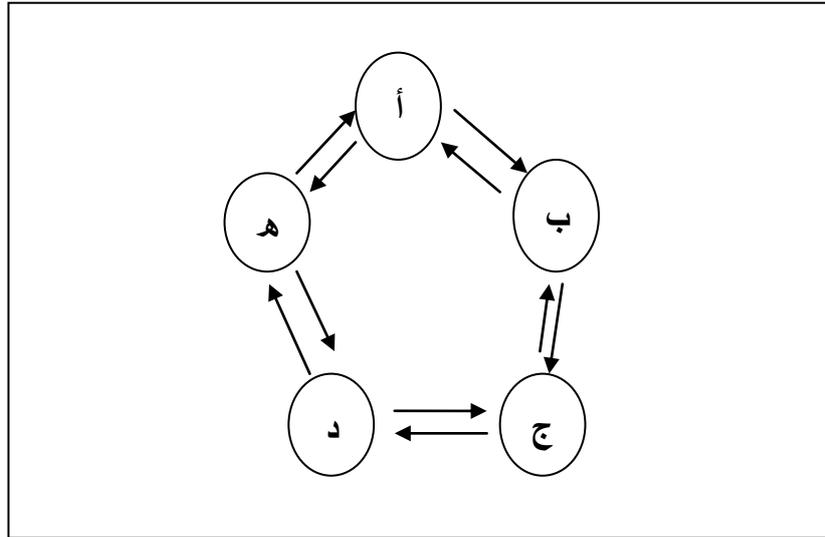
المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 22.
 ب. **الشبكة الدائرية:** هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد ضمن هذه الشبكة (3)، والشكل التالي يوضّح هذا النوع من الشبكات.

(1) سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس، القاهرة، 2000، ص 36.

(2) ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة" دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 22.

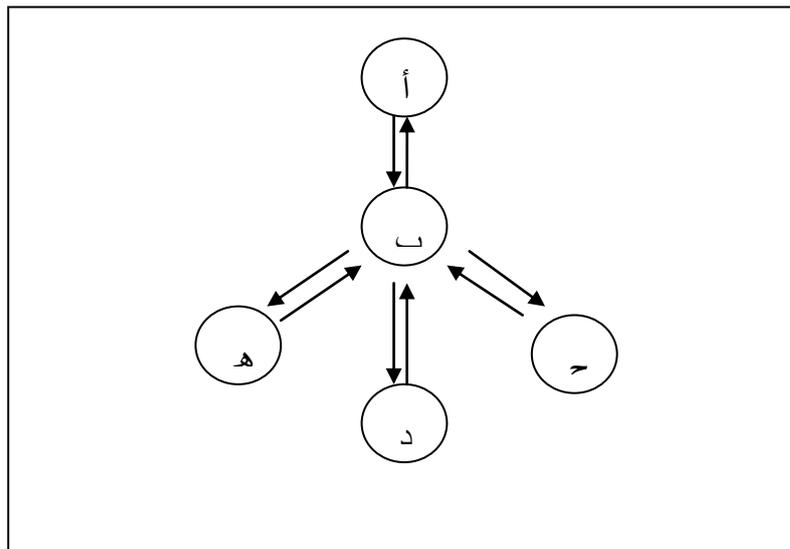
(3) المرجع السابق، ص 23.

شكل رقم(07): الشبكة الدائرية



المصدر: ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة" دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 22.
ج. الشبكة العنقودية: في هذا النوع من الشبكات يمكن لشخص واحد الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، أي أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بالمرؤوسين إلا من خلال مساعده والذي يعتبر عنق الزجاجة⁽¹⁾، والشكل التالي يوضح الشبكة العنقودية.

شكل رقم(08): الشبكة العنقودية

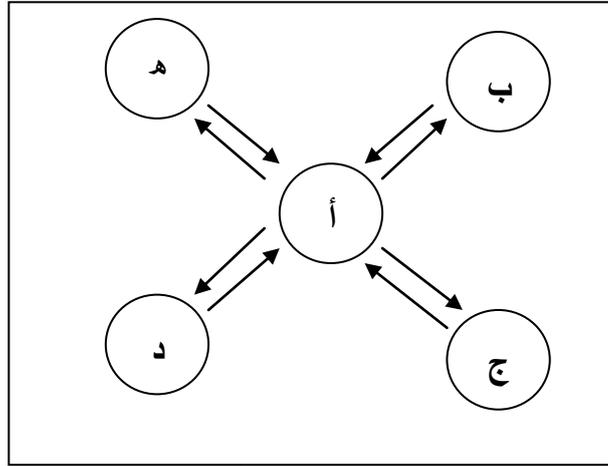


المصدر: محمود يوسف عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 86.

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 247.

د. شبكة العجلة: في هذه الشبكة يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يعتبر المصدر الرئيسي للاتصال ومن تم تكون اتصالات للأفراد من خلاله فقط⁽¹⁾، والشكل التالي يوضح شبكة العجلة.

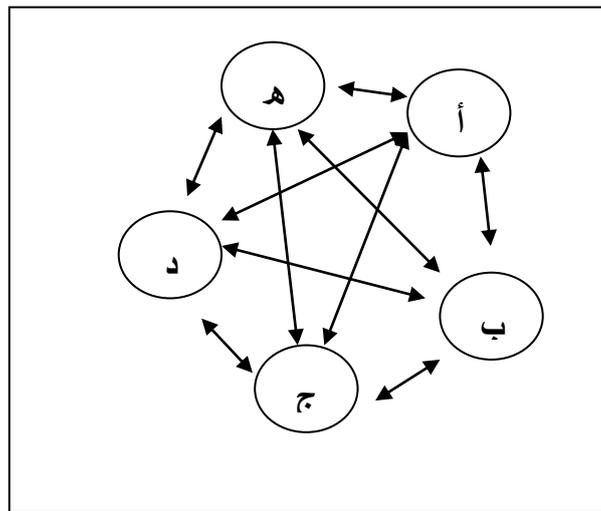
شكل رقم(09): شبكة العجلة



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 248.

هـ. شبكة النجمة: في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة بدون قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، ولذا فهذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة⁽²⁾، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم(10): شبكة النجمة



المصدر: صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 54.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 42.

4-2. تقييم فعالية الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي عملية ضرورية في كل منظمة وهذا راجع للفوائد والمزايا التي يعود بها على الأفراد والمنظمة على حد سواء، لكن هذا لا يعني أنّ ليس لعملية الاتصال مساوئ والتي ترجع إلى الصعوبات التي تواجه الاتصال وتؤثر فيه بشكل سلبي مما يعرقل العملية الاتصالية داخل المنظمة، ولهذا يجب على المسؤول أن يكون على دراية تامة بهذه الصعوبات والمعوقات واتخاذ القرار المناسب للتغلب عليها، والعمل بشكل أكبر من أجل تحسين فعالية العملية الاتصالية وحسن سيرها، وإيصال رسالة المنظمة إلى كل الأطراف المعنيين وتحقيق الأهداف المسطرة.

4-2-1. معوقات الاتصال التنظيمي

تواجه عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة مشاكل وعراقيل كثيرة تؤدي إلى سوء الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة، ومن بين المساوئ والمشاكل نذكر ما يلي:

- نقص في التوضيح أو عدم التوضيح يؤدي إلى ضياع الوقت واستخدام سيئ للموارد المتاحة؛
- عدم التعاون بين الأفراد والمجموعات العاملة يؤثر ويضعف نمو وتطوير الكفاءات وبالتالي يضعف إمكانية حل المشكلات؛
- نقص في مرونة واستجابة المنظمة يخلق صورة سيئة لدى جمهور الزبائن⁽¹⁾؛
- إذا كان أحد الأطراف أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما؛
- تعارض أهداف أحد الأطراف مع أهداف المنظمة، أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال؛
- عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يعرقلها⁽²⁾؛
- تحريف المعلومات وإخفاء بعضها عن متخذ القرار وذلك بتوصيل المعلومات السارة وعدم إيصال المعلومات غير السارة للمدير؛
- عدم اختيار الوقت المناسب والوسيلة المناسبة للاتصال؛
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز من قبل الرؤساء والمنظمة يعرقل عملية الاتصال⁽³⁾.

(1) موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، (بدون مكان النشر)، 2005، ص ص 150، 160.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(3) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 177.

4-2-2. مزايا الاتصال التنظيمي الفعال

- إنّ حسن سير الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم دون وجود عراقيل يعود بفوائد عديدة نذكر منها:
- فهم جيد لدور كل فرد من العاملين والموظفين في المنظمة؛
- تهيئة فعالة للموارد المتاحة في الزمان والمكان المناسبين؛
- استقبال إيجابي وملئم لكل الأفكار القابلة لتطوير المؤهلات والنتائج؛
- مرونة المنظمة مما يسمح لها بالتفاعل والاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- توفر كل المعلومات الضرورية لتنفيذ أيّة مهمة (1)؛
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال؛
- تقييم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل (2).

4-2-3. تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

- يمكن تحسين الاتصالات التنظيمية من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة (3):
- أ. **الوضوح:** أن يعدّ المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والدقيقة.
 - ب. **الشمول:** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
 - ج. **الإيجاز:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة والابتعاد عن الموضوع.
 - د. **الصدق والنزاهة:** أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
 - هـ. **الترايبط:** أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض وأن تتناسب الأفكار بشكل منطقي.
 - و. **تدريب العاملين** لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال؛
 - ز. **اختيار الوسيلة الملائمة؛**
 - ح. **الإصغاء الجيد** من قبل المستقبل؛
 - ط. **المتابعة** من قبل المرسل ليتأكد من أنّ المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

(1) موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(3) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 288، 289.

الخلاصة

إنّ ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أنّ الاتصال عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، ووسيلة هامة لتحقيق التفاعل داخل المنظمة، فهذه الأخيرة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه، وبالتالي تكوّن علاقة مباشرة بجمهورها، وهذه العلاقة مبنية على التعاون والثقة والإحساس بالمسؤولية لأنّ نجاح أي فعل تعاوني لا بدّ أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، فالالاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح أي منظمة.

حيث تناول هذا الفصل أهم العناصر، من خلال تعريف الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي...)، تقديم أهم نماذج الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي والمتمثلة في شبكة السلسلة، الشبكة العنقودية...، وفي الأخير تقييم فعالية الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي

تمهيد

1. طبيعة الولاء التنظيمي
2. أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي
3. صور الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
4. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي و نماذجه
5. قياس الولاء التنظيمي ومساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيقه

الخلاصة

تمهيد

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، فهو شعور إيجابي يتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها ، فكلما كان ولاء الموظفين يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول، فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لهم.

ويوضح هذا الفصل طبيعة الولاء التنظيمي حيث يتضمن بعض التعاريف للولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، أسباب ضعفه ومقوماته، ويليها أبعاده ومراحله، صورته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى النظريات المفسرة له ونماذجه، طرق قياسه، وفوائده، وأخيرا مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي.

1. طبيعة الولاء التنظيمي

1-1. مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه وأهميته

سيتناول هذا الجزء تعريفات متعددة لمصطلح الولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، كما يتم توضيح بعض الأسباب التي تضعف الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه منظماتهم، بالإضافة إلى مقوماته.

1-1. مفهوم الولاء التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف الولاء التنظيمي نقوم بتعريف الولاء.

فكلمة الولاء لها مدلولات كثيرة، حيث لغويا يعني "العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والالتزام"⁽¹⁾.

أما الولاء التنظيمي فيعرفه " بوشنان (Buchanan 1974) بأنه "إنجذاب وارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية"⁽²⁾.

ويعرفه "بورتر" و"ستيرز" و"مادوي" (Porter, Steers, Modwy) بأنه "إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة"⁽³⁾.

حيث أشاروا هنا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد والتي لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات⁽⁴⁾:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المنظمة.
- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

(1) أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، (بدون مكان نشر)، (بدون سنة نشر)، ص 308.

(2) شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة التربوية، (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 196.

(3) خلف سلمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 87.

(4) سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 4، العدد 11، 2013، ص 4.

كما يعرف أيضا (Vondenberg, 1992) الولاء التنظيمي بأنه "مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها"⁽¹⁾.

أما "العطية" (2003) فعرفه بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"⁽²⁾.

ويعرفه "ناصر قاسمي": "هو أحد مكونات الالتزام التنظيم الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين العامل وجهات أخرى في التنظيم"⁽³⁾.

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها.

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه شعور قوي يربط الفرد العامل بمنظمته، واستعداده الدائم على بذل درجات عالية من الجهد والرغبة القوية في البقاء فيها وقبول قيمها وتحقيق أهدافها.

1-1-2. خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية؛
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجي

(1) عونبة أبو سنينة، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1، 2014، ص107.

(2) عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد3، جامعة مؤتة، 2009، ص 292.

(3) عبد المالك مجادبة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية- الولاء التنظيمي نموذجا- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة، مجلة دراسات، المجلد07، العدد01، البلدة، 2018، ص 172.

- المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد⁽¹⁾؛
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخر داخل التنظيم؛
- إن الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات، معنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الموظفين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس ذو بعد واحد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد⁽²⁾.

1-1-3. أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمتة من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر؛
- للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة⁽³⁾؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى؛
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛

(1) محمد بن جبار، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص 38.

(2) كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2010-2011، ص 12.

(3) محمد الشريف شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 12.

- الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار⁽¹⁾.

1-2. أسباب ضعف الولاء التنظيمي ومقوماته

تعرض الولاء التنظيمي للموظفين لأسباب عديدة تضعف ولائهم اتجاه منظماتهم، كما أن هناك مقومات تزيد من ولائهم لمنظماتهم، حيث سيتم التطرق إليها فيما يلي:

1-2-1. أسباب ضعف الولاء التنظيمي

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الولاء التنظيمي في المنظمات لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك أنه يؤدي إلى تقريب الفجوة التي قد تحصل بينهما، كما يؤدي إلى مزيد من تمسك الفرد بالمنظمة، وبالتالي يسعى جاهدا لتحقيق مزيد من المكاسب لها، فتزيد بذلك الإنتاجية نتيجة تحقيق الأهداف. ولكن قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب، وهذه الأسباب هي على النحو التالي:

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن الموظفين.
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- إذا كانت الأجور لا تتناسب وقيمة العمل والخبرة لدى الفرد ذلك يؤدي إلى عدم انضباط العامل في عمله⁽²⁾.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم، حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الموظف، وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة عامل مؤثر من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه.

(1) محمد سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين فيمنظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، الرياض، 2015، ص 28.

(2) مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة، بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2009، ص 15.

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الموظف بقيمة ذلك العمل⁽¹⁾.

1-2-2. المقومات الأساسية للولاء التنظيمي

وتتمثل مقومات الولاء التنظيمي فيما يلي⁽²⁾:

- قبول قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الفرد؛
- المساهمة بفعالية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- توفر مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد
- الرغبة الشديدة والكبيرة من قبل الفرد للبقاء والاستمرار في المنظمة؛
- الإخلاص والرغبة في العمل في المنظمة بصورة إيجاب.

كما يوضح " هيربر تسايمون " كيفية اكتساب ولاء الفرد للانتماء والولاء للمنظمة بقوله: " ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة التي تتضمن تلقائياً مواعمة القرار الشخصي لأهداف المنظمة وانطلاقاً من ذلك يكتسب الانتماء والولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملائمة القرارات لأهداف المنظمة".

2. أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي، فكل باحث وضع تصنيفاً مشابهاً أو مختلفاً عن الآخر، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء.

1-2-1. أبعاد الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي حالة وجدانية كما ذكر "جورج وآخرون" (Gerge&Olhers) ، وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته أثناء العمل بالمنظمة واستمراره فيها. بين " رشيد " (2004) "ماير" و" ألين" و" سميت" (Meyer, Allen, Smilh,1993) ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي:

أ. الولاء التنظيمي العاطفي أو المؤثر

هو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس

شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 283.⁽¹⁾

⁽²⁾ صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2015، ص 84.

المودة والوفاء والإخلاص التي يكتسبها العامل لمنظمتها، ينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل⁽¹⁾.

ب. الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري)

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لعامليها والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم⁽²⁾.

ج. الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة الولاء التنظيمي في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى⁽³⁾.

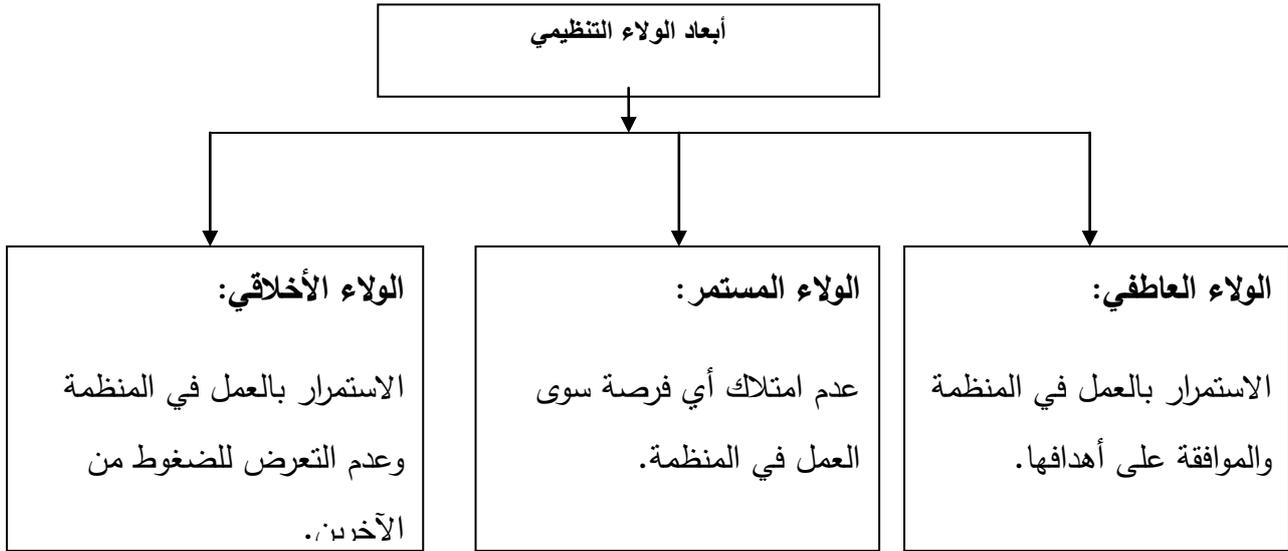
والشكل التالي يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ماير" و"ألين" و"سميث"

(1) سمية بن دحو، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين)، مجلة التنمية البشرية، العدد 07، جامعة وهران 2، 2017، ص 218.

(2) محمد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي (قيم وأخلاقيات العمل)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 156

(3) محمد سامر بوخدار، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2016، ص 26.

شكل رقم(11):أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: شبلي إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016، ص 104.

2-2. مراحل الولاء التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في تقسيم مراحل الولاء التنظيمي، وعليه سيتم اختيار صنفين من بين التصنيفات الموجودة وهما تصنيف (Buchanan) وتصنيف (أورالي).

2-2-1. تصنيف "بوشنان" (Buchanan): لقد بين أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية وهي:

أ. المرحلة الأولى: مرحلة مابعد التعيين مباشرة (فترة التجربة)

ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون هدفه الحصول على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وإظهار خبراته ومهاراته في العمل.

ب. المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز

ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للعمل والمنظمة⁽¹⁾.

ج. المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالمنظمة

وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو

(1) راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسليركت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، العدد 3، الأردن، 2009، ص 253.

المنظمة التي يعمل بها، حيث تصبح متينة، يشعر حينها الفرد العامل أنه يريد أن يعمل لصالح منظمته ليعلو بها ومعها⁽¹⁾.

2-2-2. تصنيف "أورالي" (OURALL): فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل وهي:

أ. مرحلة الإذعان أو الالتزام: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجاته في الانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضو في المنظمة⁽²⁾.

ج. مرحلة التبنى:

في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيق لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا⁽³⁾.

3. صور الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يتميز الولاء التنظيمي بمظاهر وصور عديدة ومتنوعة، حيث أن لكل واحدة منها عوامل معينة ومحددة تؤثر عليه، وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا الجزء.

3-1. صور الولاء التنظيمي

هناك صور عديدة ومتنوعة للولاء التنظيمي، ويعود ذلك لاختلاف القوى المحركة له، ومن هذه الصور

نذكر⁽⁴⁾:

أ. ولاء دائم:

(1) هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 164.

(2) دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2018، ص 36.

(3) خلف سلمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(4) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر- المغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012-2013، ص 20.

إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية مع زملاء العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل، غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وعدم 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 وعلى استمرار الولاء لها.

ب. ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها:

هنا يستمر ولاء الفرد لمنظّمته مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت عن تحقيق الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولائه للمنظمة.

ج. ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري:

ويكون ولاء الأفراد لمنظّماتهم هنا ناتج عن الخوف من عقاب مادي أو معنوي والخوف هنا من النتائج السلبية وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاده الطمأنينة والأمن.

د. ولاء مؤقت (يحدث في بعض الأوقات)

يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغط كبير موجه للمنظمة، ويزول هذا الولاء بزوال السبب، ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم وبين المنظمة، وعلى المنظمة استغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه، ويحدث هذا الولاء في بعض المنظمات السرية والأحزاب السياسية.

2-3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي نذكر منها:

أ. العوامل الشخصية:

حدد (Mathieu and Zajac 1990) عدة عوامل نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

- العمر: حيث نجد فئة الشباب العاملين أكثر ولاء لتنظيماتهم.
- الجنس: الإناث أكثر ولاء لمنظّماتهم من الذكور، إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- المؤهل: العاملون من ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظّماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا، إلا أن هذا المتغير له وجهات نظر مختلفة.
- مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظّماتهم ممن هم أقل خدمة.

⁽¹⁾PeterDrucher , Organizational Commitment "UnLessCommitment is macle, There are only promisesand ... no plans " 1909- 2005, p 05.

- **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون هذه المسؤولية.

ب. العوامل التنظيمية:

من العوامل التنظيمية التي تؤثر على ولاء الأفراد نذكر الآتي:

- **قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:** حيث عند التحاق العامل بأي منظمة فهو يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المنظمة بتلبيتها يكون لذلك الأثر الجيد في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المنظمة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته⁽¹⁾.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي في المنظمة** بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي⁽²⁾.

- **بناء ثقافة تنظيمية** تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثون إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة⁽³⁾.

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة

(1) شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 86.

(2) سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، دمشق، 2011، ص 80.

(3) نجم عبد الله العزاوي، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 429.

أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم⁽¹⁾.

- توفر درجة جيدة من الاستقلالية: الفرد الذي يشعر بالاستقلالية في المنظمة يتسنى له العمل دون شعور بنوع من الضغوط النابعة من تدخل الآخرين وبالتالي يزيد ولائه للمنظمة التي يعمل بها.

- التقييم العادل للأداء: إن التقييم العادل البعيد عن المحسوبية والعوامل غير الموضوعية يؤثر على طمأنينة الأفراد بأن جهودهم وعملهم يقدر بثمن و بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بجد ومثابرة فيزيد من ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها⁽²⁾.

ج. العوامل الخارجية: (فرص العمل البديلة)

وتعني مدى توفر فرص عمل أخرى في بيئة المنظمة الخارجية، فعند توفر أي فرصة عمل بديلة خارج المنظمة التي يعمل فيها العامل ويجدها أنها مناسبة له، وبامتيازات وحوافز أفضل فإنه سرعان ما يترك عمله ويتوجه للعمل في تلك المنظمة، وهذا يدل على أن الولاء عند هذا الفرد ليس بالمستوى المطلوب⁽³⁾.

4. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي ونماذجه

اختلف الباحثون في تقديم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي، كما اختلفوا في تحديد نماذج الولاء التنظيمي وفيما يلي عرض لبعض النظريات المفسرة للولاء التنظيمي وكذلك نماذجه.

4-1. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي

من بين النظريات المفسرة للولاء التنظيمي نذكر ما يلي:

- أ. النظرية السلوكية: وهي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط، و تنص هذه النظرية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذو قيمة له مثل النقود والوقت، والذي قد يخسره نتيجة تركه، لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة⁽⁴⁾.
- ب. النظرية التبادلية: تعتمد في دراستها للولاء التنظيمي باعتباره يحدث نتيجة علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه من جهد كان هناك ولاء أكثر

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 129.

(2) ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 43.

(3) باديس بوخولة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 10.

(4) راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص 51.

للمنظمة، ويتضح من خلالها أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة عن المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة، كما أن الولاء التنظيمي للأفراد يزيد بزيادة المكافآت، وينقص بزيادة التكلفة في العمل.

وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذه النظرية على أنه نتيجة أو محصلة لعلاقة تبادلية بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها⁽¹⁾.

ج. النظرية الاتجاهية: ويقصد بها العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، وتتنظر هذه النظرية إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، وهكذا فإنه وفقاً لهذه النظرية، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: "القوة النسبية لتمائل الفرد لمنظمة معينة وانغماسه فيها"⁽²⁾.

2-3. نماذج الولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سيتم في هذا العنصر عرض أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي كما يلي:

أ. نموذج (ETZIONI 1961)⁽³⁾:

تعتبر كتابات " اترزيوني " من الكتابات الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي حيث يعبر نموذج عن درجة امتثال الفرد لتوجهات النظام ويرى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة والذي يتجسد في معني الولاء التنظيمي والذي يأخذ الأبعاد الثلاثة التالية:

- **ولاء معنوي:** ويمثل اتجاهاً إيجابياً وقوياً نحو المنظمة، ويقوم على الارتباط بأهداف المنظمة وقيمها وقواعدها ولوائحها الداخلية ويتحقق هذا الولاء نتيجة شعور الفرد بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف تخدم الجماعة وعادة ما تستخدم المنظمة مكافآت رمزية لتعزيز هذا الشعور لدى الأفراد.

(1) وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 54.

(2) ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، فلسطين، 2005، ص 39.

(3) عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان، 2016، ص 40.

- **ولاء تراكمي:** ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والمنظمة حيث أن الولاء يتعلق بدرجة قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

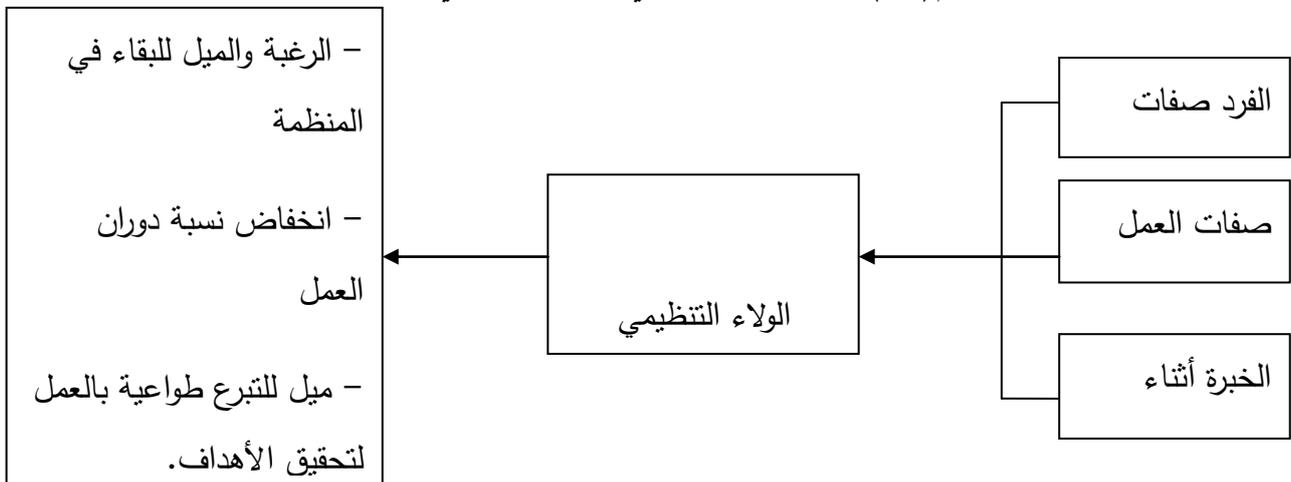
- **ولاء اغترابي:** ويمثل اتجاها سلبيا نحو التنظيم حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون خارجا عن نطاقه نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ب. نموذج ستيرز (STEERS1977):

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته في بذل الجهود لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافها التي ينشدها، وقد بين "ستيرز" في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي للأفراد، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات وموضحة في شكل جدول⁽¹⁾.

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب ستيرز:

شكل رقم(12): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب "ستيرز"



المصدر: خلف سلمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 94.

ج. نموذج "ستيفنز وزملائه" (STEVENS et AL 1978) ويشمل هذا النموذج اتجاهين هما:

(1) ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى المدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2014، ص 56.

- **الاتجاه التبادلي:** كدلالة عن العلاقات المتبادلة والايجابية بين الأعضاء والمنظمة في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل، والولاء المتطور. وبالتالي يتحقق التوازن التنظيمي الحافظ لهذا الاتجاه⁽¹⁾.
- **الاتجاه النفسي:** والذي ينظر للولاء التنظيمي بأنه ذلك النشاط الزائد والتوجه الايجابي اتجاه المنظمة، وما يبذله الفرد من جهد واضح للبقاء كعضو فاعل يعمل على تحقيق أهدافها، وبالتالي فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي بتوجه الفرد بشكل ايجابي نحو منظمته وقيمها وأهدافها، وعليه يعتبر الولاء التنظيمي نوع من التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف العامة للمنظمة⁽²⁾.

د. نموذج " أنجل وبيري " (Angel & Perry 1983):

يبني هذا النموذج على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما⁽³⁾:

- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد، على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك ثابتا طوعيا، وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة: العمر، الجنس، التعليم والخبرات السابقة
- **نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل أقصى الجهود بغية زيادة الإنتاجية، وبالمقابل تتعهد الإدارة بتوفير البيئة الإدارية المساعدة على إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، وهذا يرفع مستوى الولاء التنظيمي، والذي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب.

هـ. نموذج " كانتر " (Kantar 1986):

يعتمد هذا النموذج على ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وهي:

⁽²⁾ عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 2012، ص 529.

⁽²⁾ شبلي إسماعيل مرشد السويطي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁽³⁾ أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2010، ص 53.

- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتُعرف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية⁽¹⁾.
- **الولاء الرقابي:** وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة⁽²⁾.

5. قياس الولاء التنظيمي ومساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيقه

الولاء التنظيمي شعور يتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، حيث أن هناك عدة طرق يتم استخدامها لقياسه، كما أن لعملية القياس فوائد كثيرة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى طرق قياس الولاء التنظيمي، فوائده، ومساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي.

5-1. قياس الولاء التنظيمي

تعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي مفيدة للمنظمة والفرد على حد سواء، نظراً للفوائد التي يقدمها.

5-1-1. طرق قياس الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات طرق وأساليب عديدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها وقد تم تقسيمها إلى:

أ. **المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، مثلاً: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغياب عن العمل، دوران العمل... الخ، ومن خلال رصد الظواهر أعلاه تستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 45.

(2) أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 381.

ومن فوائد هذه المقاييس التنبه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي والتي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها⁽¹⁾.

ب. **المقاييس الذاتية:** وتتمثل في أسلوبين أو أداتين وهما الإستبانة والمقابلة⁽²⁾.

- **الإستبانة:** عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، وإذا كان حجم المجتمع كبير، فإن أخذ عينة منه كافي لمعرفة الرأي العام ومن مميزاته:

- قلة التكاليف؛

- تتطلب قليلا من الوقت والجهد؛

- إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات؛

- سرعة جمع البيانات والمعلومات؛

- التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين.

- **المقابلة:** توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج غير الإجابات والتي تحدد مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين. من مميزاتها:

- الحصول على معلومات كاملة ودقيقة؛

- اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي؛

- التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة ويعطيه مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة؛

- توضيح بعض النقاط الغامضة؛

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة لمن يقوم بها، ومدى الاستجابة لتلك المقابلة،

كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

5-1-2. فوائد قياس الولاء التنظيمي

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة هادفة تجني المنظمة والأفراد العاملين فيها فوائد كثيرة ومن

بينها:

(1) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 220.

(2) فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص 31، 30.

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها؛
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة؛
- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة⁽¹⁾؛
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب البحوث أهمية في تنمية ودعم الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة؛
- تحقق فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم⁽²⁾.

5-2. مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

يعد الاتصال الجيد في المنظمات أحد دعائمها الأساسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع الموظفين والتأثير في سلوكياتهم، فعدم قدرة المنظمة على إيصال المعلومات للموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها... يسهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم رضاهم وهذا يؤثر على ولائهم لها.

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(2) هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 170.

5-2-1. مساهمة الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين

إن وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال يعد من الأمور التي تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر التزاماً بمنظمتهم، فعلى المسؤول المباشر ولغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد في سبيل زيادة ولائه لمنظمتهم، أن يتقن الاتصال النازل الذي يضمن القرارات والتعليمات وانسياب المعلومات من الإدارة واستخدام وسائل الاتصال لإيصال التعليمات للموظفين، وأن الاتصال الرسمي ليس بالضرورة أن يكون اتصالاً شفويًا فقط فقد يكون مكتوبًا، مرئيًا أو أي شكل آخر، فالمعلومات التي تكون من أعلى هرم السلطة إلى أسفله غالبًا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم⁽¹⁾، لذا يجب دائمًا متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل بشكل صحيح، فعلاقة الرئيس بمرؤوسيه تترك أثرًا واضحًا في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، مما يجعل الموظف أكثر رضا بوظيفته وانتماء لها وهذا ما يعزز لديه ضرورة الولاء لها.

فقد أشار (Steers, 1977) على أنه " كلما زادت درجة مشاركة الرئيس لمرؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الفرد لمنظمتهم".

وقد افترض (Marsh & Simon, 1958) أنه " كلما زادت درجة الانسجام والتفاهم بين المشرفين ومرؤوسيه، فإن ذلك سيزيد من الرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، ويقلل من تطلعاتهم في البحث عن وظائف أخرى"⁽²⁾.

كما أن للاتصال الصاعد دور أساسي وفعال في زيادة ولاء الأفراد، فهو عنصر مهم في عملية الاتصال خاصة ما تعلق بتقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل وتقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الأفراد داخل التنظيم، كذلك ضرورة إعطاء الأهمية لكل الرسائل المتضمنة طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو ما يتعلق بكيفية أداء العمل، فوجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعد على الاقتناع بعمله وتحسين مستواه وإشباع حاجاته العليا⁽³⁾، كل هذا من شأنه أن يعزز الولاء لدى العاملين في المنظمة ويجعلهم أكثر ارتباطًا بها.

(1) محمد زحاف، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، المسيلة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية)، العدد 13، 2016، ص 41.

(2) فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) جلال الدين بوعطيط. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز غنابه، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 144.

أما الاتصال الأفقي الذي يهدف إلى خلق فهم مشترك بين الأفراد في المستويات الإدارية المتساوية من حيث سير العمل وتنسيق المهام وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، كذلك توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء، كل هذا يجعل الأفراد داخل التنظيم متماسكين ومتوحدين مما يزيد ولائهم لمنظمتهم.

5-2-1. مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحقيق الولاء التنظيمي

للاتصال التنظيمي غير الرسمي تأثير واضح على أداء الفرد العامل، فهو يعكس طبيعة الفرد الاجتماعية حيث لا بد للمنظمة من احتواء تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين العاملين وهي تعتبر من المدعمات الأساسية في انتقال المعلومات في مختلف الاتجاهات خاصة التي تخدم أهداف المنظمة وتعود عليها بالنفع وهو ما يضيف عليها الطابع الاجتماعي وهو يجعل الفرد يشعر بأن التنظيم لا يغلب عليه الطابع الرسمي المتصلب ويجد نفسه أكثر حرية تخلق لديه دافعية للعمل ويجعله يشعر بأن قيادة المنظمة غير متسلطة مما يسمح له بالانتماء والنظر للمنظمة نظرة إيجابية حيث أهدافها تتوافق أهدافه، فالاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل. كما أنه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في أمام الأداء والتطوير، فالاتصال غير الرسمي يعمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق داخل جو العمل، ويقوم بتهيئة الفرصة لإفراغ العاملين عما يشغلهم من مشاعر ومتاب، فيحقق بذلك التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي⁽¹⁾، وهو بذلك ينمي الشعور بالانتماء لدى الفرد العامل. فقد يكون الفرد قادرا على العمل وراغبا فيه، ومع ذلك نراه لا يقبل عليه، ذلك لأن الإقبال على العمل وتنمية كفاءة الفرد لا تكون إلا عن طريق العلاقات الشخصية فإن تحقق شعور العامل بأنه إنسان يجعله يبدي ولاءه لمنظمته ويفخر بهذا الانتماء أمام الآخرين، فيقدم مجهودا أكبر مما هو مطلوب منه وذلك لإنجاح عمل المنظمة .

(1) محمد يسري ابراهيم عيس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 113.

الخلاصة

يعتبر الولاء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، فهو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها، وانطلاقاً من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه المنظمة وتقديم مصلحتها العامة على مصلحته الشخصية، وبالتالي التفكير في المنظمة أولاً وبذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة أفرادها العاملين برغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.

حيث تناولنا في هذا الفصل أهم العناصر، انطلاقاً من مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه، أهميته، أنواعه ومراحله، صوره والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى النظريات والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي والتي تركز على أبعاده، كذلك قياس الولاء التنظيمي، وفي الأخير مساهمة الاتصال التنظيمي بأنواعه في تحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

مساهمة الأئصال الئطبفي في نئقن لاولئ الئطبفي لئى أءماء بئئة الئربس بئئة العلوم الإءصالبئة وئبارة وعلوم الئسببر

تمهيد

1. ءقءبم الكئبة مءل الءرابة
2. منهجبة الءرابة الئطبقبئة
3. عرض وءءلل ببانات الءرابة واؤءبار الفربببات

الءلاصة

تمهيد

بعد ما تم الاستعراض السابق للجانب النظري للاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور، حيث تضمن المحور الأول تقديم نبذة عن الكلية محل الدراسة، أما المحور الثاني تناول فيه منهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى تصميم أداة الدراسة، والتعريف بمختلف الإجراءات والأساليب المتبعة للقيام بهذه الدراسة، أما المحور الثالث خصص لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، بعدها تم اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج و تقديم توصيات .

1. تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى تقديم نبذة عن الكلية وتعريفها ثم تحليل هيكلها التنظيمي.

1-1. نبذة تاريخية عن الكلية محل الدراسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 هـ الموافق ل 17 فبراير 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي - جيجل - سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، إلا أنها أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل، وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم الكلية سنة 2018، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- يقدر عدد طلاب الكلية بـ 5091 طالبا مسجلا في مختلف أقسام الكلية.

- يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 143 أستاذا دائما بالإضافة إلى 120 أستاذ مؤقت.

- بهذه الكلية ستة (06) مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالبا، واثنان منها تستوعب 340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه بـ 280 مقعدا. يضاف إلى هذه المدرجات أربعة وستون (64) قاعة للتدريس تستوعب كل منها أربعين (40) طالبا، كذلك أربعة (04) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للانترنت، وثلاثة (03) قاعات للأعمال التطبيقية⁽¹⁾.

1-2. تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي إحدى أهم كليات جامعة " محمد الصديق بن يحيى " تقع بالقرب الجامعي " تاسوست " الذي يبعد عن مقر الجامعة المركزية بـ 11 كلم. تهتم هذه الكلية بتدريس المواضيع الأكاديمية المرتبطة بالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وبالنظر إلى طبيعة البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها هذه الكلية فإنها ترتبط بالعديد من العلاقات بجهات خارجية كالمؤسسات الاقتصادية على سبيل المثال، حيث ترسل الكلية طلبتها إلى تلك المؤسسات لإجراء بحوثهم الميدانية المرتبطة بنهاية الأطوار الدراسية المختلفة.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية ، والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-

3-1. تحليل الهيكل التنظيمي للكلية

سيتم في هذا الجزء تحليل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية، (أنظر الملحق رقم 01).
1. الأمانة العامة⁽¹⁾: برئاسة الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 3 حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و 14 حارس، إضافة إلى عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف.

- مهامها: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذه.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشتمل الأمانة العامة للكلية على المصالح التالية:

1-1. مصلحة المستخدمين والتكوين:

تعتبر مصلحة المستخدمين والتكوين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أهم المصالح الإدارية في هذه الكلية، وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه في ترقية العمل الإداري وتنقيف المستخدمين في كل ما يتعلق بمساراتهم المهنية ابتداء من التوظيف إلى غاية إنهاء عقد العمل.

بالنظر لاختلاف طبيعة الموارد البشرية الموجودة بالكلية فإن المصلحة تنقسم إلى فرعين أساسيين هما:

1-1-1. فرع الأساتذة المستخدمين:

بالرغم من أن عمل الأستاذ هو عمل بيداغوجي بالدرجة الأولى، حيث قد يعتقد البعض أن هذا الأستاذ لا يتعامل إلا مع المصالح أو الأقسام البيداغوجية حول ما يتعلق بمسائل الطلبة إلا أن تسيير المسار الوظيفي للأستاذ يتم بمصلحة المستخدمين، هذه الأخيرة تهتم بالنقاط التالية:

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

- الحرص على تكوين ملفات الأستاذ في كل ما يتعلق بالتوظيف، الترقية، العطل المرضية، العطل البيداغوجية والمشاكل الإدارية للأستاذ إن وجدت.

- إعلام الأستاذ بكل المستجدات التي تحصل عليها المصلحة من رئاسة الجامعة.

- التنسيق مع مصلحة مستخدمين الأساتذة لرئاسة الجامعة في كل ما يتعلق بالأستاذ.

كما أن مصلحة المستخدمين لا تهتم بالجوانب المرتبطة بتكوين الأساتذة لأن هذا الأمر يرتبط أكثر بالمصالح البيداغوجية وخاصة بالمجلس العلمي للكلية. إلا أن التكوين لا يدخل ضمن مهام المصلحة لأن هذا التكوين يمكن أن يترتب عليه الكثير من الجوانب المتعلقة بالعمل الإداري.

1-1-2. فرع المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح:

يهتم هذا الفرع كذلك بكل الجوانب المرتبطة بالمستخدمين الإداريين كتكوين الملفات، مراقبة مواقيت الدخول والخروج، العطل المرضية، العطل السنوية، تنفيذ العقوبات المتخذة على مستوى اللجنة المتساوية الأعضاء... وغيرها من الجوانب المتعلقة بـ بكل الجوانب المتعلقة بالموظف الإداري.

- مهامها:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة.

- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية.

1-2. مصلحة الميزانية والمحاسبة:

ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي

بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الميزانية.

- فرع المحاسبة.

- مهامها:

- مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير (نفقات المستخدمين، ونفقات التسيير) الخاصة بالكلية.

- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ نفقات ميزانية التسيير .
- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.

- حفظ وتصنيف المستندات المرتبط بتسيير الميزانية.

1-3. مصلحة الوسائل العامة:

ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشمل على فرعين أساسيين:

1-3-1. فرع الوسائل العامة:

- ويضم متصرفين إداريين وإطار جامعيين مستخدمين في إطار إدماج أصحاب الشهادات وعون خدمة من المستوى الأول مسؤول عن المخزن.

1-3-2. فرع الصيانة:

- يتزأسه تقني سامي في الإعلام الآلي إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول وعامل مهني من المستوى الثاني وعاملين مهنيين من المستوى الثالث ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

- مهامها:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير .
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية.
 - السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.
 - ضمان مختلف الخدمات لإطارات الكلية وضيوفاها.
- #### 1-4. مصلحة الأنشطة العلمية والرياضية والثقافية: لم يتم تفعيلها حتى الآن.

2. نيابة عميد الكلية للدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة⁽¹⁾:

ويتزأسها نائب عميد الكلية المكلف بالبيداغوجيا، بمساعدة كاتبة مديرية والذي يتكفل بالمهام الآتية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج
- متابعة أنشطة التعليم واخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية ، والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-

3. نيابة عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يترأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرية ومنتصرف وإداري ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات، والذي يتكفل بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج

- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج

- متابعة سير أنشطة البحث العلمي

تضم نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية مصلحتين:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة منتصرف إداري.

- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة منتصرف إداري.

4. مكتبة الكلية:

يقوم بالإشراف على المكتبة مسؤول برتبة محافظ مكتبة بمساعدة 09 موظفين على مستوى الإدارة و17 عون إعاره برفقة حارس أمن، تضم المكتبة قاعة مطالعة تستوعب 500 مقعد، قاعة للأساتذة تستوعب 80 مقعد، قاعة المراجع الدوريات بـ 104 مقعد، ب حيث يتواجد على مستوى المكتبة حوالي 35236 مرجع و1451 مذكرة تخرج.

5. مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي:

يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصتين بالإنترنت و03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، ويشرف عليهم مهندس دولة في الإعلام الآلي، تقني وتقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات⁽¹⁾.

6. مجالس الكلية وميدان التكوين: يتشكل من الهيئتين التاليتين⁽²⁾:

6-1. ميدان التكوين:

6-2. المجلس العلمي للكلية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279_03 المؤرخ في أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها، فإن المجلس العلمي للكلية يعد واحد من هيئات الكلية.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية ، والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-

(2) المرجع السابق

يتشكل المجلس العلمي للكلية من:

- العميد
- نواب العميد
- رؤساء الأقسام
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام
- مدراء وحدات البحث أو مخابر البحث
- ممثلين (02) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم
- مسؤول مكتبة الكلية

2. منهجية الدراسة الميدانية.

الهدف من هذا الجزء توضيح منهجية الدراسة التطبيقية، من حيث مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الاستبيان والمحاوّر التي تغطيها، والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

2-1. مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف المجتمع: على أنه مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنها، وبعبارة أخرى هو عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.

اقتصرت الدراسة التطبيقية للبحث على اختيار كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 143 أستاذ، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التي تناسب موضوع دراستنا.

عينة الدراسة: هي عبارة عن شريحة أو جزء مشتق من المجتمع تتكون من عدد محدد من المفردات تمثل في خصائصها المجتمع الكلي.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على 90 أستاذ من العدد الكلي 143 أستاذ دائم، بنسبة 62,9% وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 82 استبيان، في حين أنّ الباقي أي 08 استبانة لم يتم استرجاعها، حيث لم يتم الاعتماد عليها في عملية التحليل.

2-2. أداة الدراسة

يقوم الباحث باستخدام تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة التي بصدد دراستها، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وذلك باعتباره أنسب الوسائل وأكثرها شيوعاً وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

2-2-1. تصميم الاستبيان

تم بناء أسئلة الاستبيان على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور والمتمثلة فيما يلي:

الصفحة التعريفية: تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وطمأننة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، إضافة إلى الإشارة إلى طريقة الإجابة.

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، يتضمن هذا المحور أنواع الاتصال التنظيمي .

الاتصال الرسمي ويضم العبارات المرقمة من (01) إلى (10) وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد:

البعد الأول خاص بالاتصال النازل: يحتوي على 3 عبارات مرقمة من (01) إلى (03).

البعد الثاني خاص بالاتصال الصاعد: يحتوي على 4 عبارات مرقمة من (04) إلى (07).

البعد الثالث خاص بالاتصال الأفقي: يحتوي على 3 عبارات مرقمة من (08) إلى (10).

الاتصال غير الرسمي ويضم العبارات المرقمة من (11) إلى (18).

المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع الولاء التنظيمي، تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي

البعد الأول: خاص بالولاء العاطفي يحتوي على 6 عبارات مرقمة من (01) إلى (06).

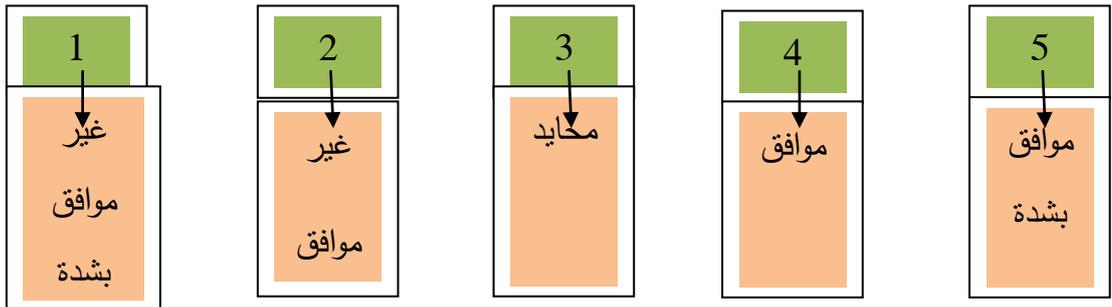
البعد الثاني: خاص بالولاء المعياري (الأخلاقي) يحتوي على 6 عبارات مرقمة من (07) إلى (12).

البعد الثالث: خاص بالولاء المستمر يحتوي على 5 عبارات مرقمة من (13) إلى (17).

لكل عبارة من عبارات الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقاً لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى صغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (13): مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاستجابة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

$$0,8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{الفئات عدد}} = \text{طول الفئة على النحو التالي: طول الفئة}$$

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (01) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة، وبالتالي يصبح مجال الفئة الأولى كما يلي: $1,8 = 1 + 0,8$ ، ونكمل بإضافة طول الفئة مع البقية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): التوزيع لمقياس ليكرت.

الفئة	[5-4,2]	14,2-3,40]	13,40-2,6]	12,6-1,80]	11,80-1]
الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2-2-2. صدق وثبات الاستبيان

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة يعد عملية مهمة للغاية، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها وقد تم التأكد من الصدق الظاهري والداخلي لأداء الدراسة كما يلي:

أ. الصدق الظاهري للاستبيان:

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف للتأكد من صحة وشموليته وأيضاً من إمكانية تحقيقه للهدف والغاية المرجوة، وقد تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، وطلب منهم إبداء آرائهم العلمية وملاحظاتهم وتوجيهنا، وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف تم إجراء بعض التعديلات اللازمة عن طريق الإضافة والحذف ليتم الخروج بالاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 03).

ب. الصدق الداخلي للاستبيان:

نظراً لعم كفاية الصدق الظاهري لأداء الدراسة تم القيام بإجراء الصدق الداخلي للاستبيان والمقصود به هو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل الارتباط وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تقع فيه من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليها.

- قياس الصدق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي

سيتم في الجدول التالي عرض الصدق الداخلي للعبارات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي (أنظر الملحق رقم 04).

جدول رقم (02): معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تصلمي المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	0,359**	0,001
02	أنتقي التعليمات من الإدارة عن طريق رئيس القسم	0,339**	0,002
03	يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على طرح آرائي	0,514**	0,000
04	تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول المهام الموكلة لي	0,579**	0,000
05	أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بي	0,633**	0,000
06	تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي	0,612**	0,000
07	يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأيي أثناء الاجتماعات	0,518**	0,000
08	تصلمي المعلومات من طرف الزملاء في العمل	0,292**	0,008
09	نتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية	0,504**	0,000

10	انصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي	0,432**	0,000
11	أعتقد أنّ هناك حرية كبيرة عند الأساتذة للعمل بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية	0,479**	0,000
12	يعتبر الاتصال غير الرسمي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لي	0,150	0,177
13	يعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما تعلق باتخاذ القرارات	0,294**	0,007
14	تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة	0,265*	0,016
15	أعتقد أنّ علاقاتي الشخصية لها تأثير ايجابي على اتصالي برئيسي	0,391**	0,000
16	تربطني علاقة صداقة برئيس القسم	0,568**	0,000
17	تمكنت من إقامة علاقات طيبة مع زملائي في العمل	0,352**	0,001
18	أعتقد أنّ وجود تفاعل واتصال بين الزملاء ينعكس ايجابا على نفسيّتهم	0,244*	0,027

****دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01** ***دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (02) معاملات الارتباط (برسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (الاتصال التنظيمي) والدرجة الكلية لهذا المحور، حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، إلا قيمة واحدة كانت أكبر من 0,05 للعبارة رقم (12) تقدر بـ 0,177، كما أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,150 و 0,633، ما يدل على أنّ أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- قياس الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي

سيتم في الجدول التالي عرض الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي (أنظر الملحق رقم 05)

جدول رقم (03): معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الكلية	0,720**	0,000
20	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني فرد من هذه الكلية	0,788**	0,000
21	أعتبر مشاكل الكلية جزءا من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	0,640**	0,000
22	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذه الكلية	0,657**	0,000

الفصل الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل-

23	أشعر بارتباط عاطفي ايجابي اتجاه الكلية التي أعمل بها	0,753**	0,000
24	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الكلية	0,709**	0,000
25	أرسم صورة جيدة عن الكلية التي أعمل بها	0,581**	0,000
26	أفضل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية	0,338**	0,002
27	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم المعمول بها في الكلية	0,611**	0,000
28	أشعر بتوافق أهدافي الخاصة وأهداف الكلية التي أعمل فيها	0,709**	0,000
29	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذه الكلية	0,319**	0,004
30	أحرص على بقائي في هذه الكلية حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية	0,360**	0,000
31	أشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر	0,212	0,056
32	تمنح لي كليتي مزايا (مادية ومعنوية) غير متوفرة في كليات أخرى	0,461**	0,000
33	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الكلية	0,389**	0,000
34	أسعى من خلال عملي في الكلية للحصول على مكاسب مالية	0,327**	0,003
35	ساهمت كليتي في تطور حياتي الوظيفية	0,635**	0,000

****دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0 01** ***دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (03) معاملات الارتباط (برسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) والدرجة الكلية لهذا المحور، حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، إلا قيمة واحدة كانت أكبر من 0,05 للعبارة رقم (31) تقدر ب0,056، كما أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,212 و0,788، ما يدل على أن أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2-3. ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات الاستبيان، تم قياس معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الاستبيان من ناحية، وثبات أداة الدراسة من ناحية أخرى، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ (أنظر الملحق رقم 06).

جدول رقم (04): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

مستوى الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ	العنوان	محاوَر أداة الدراسة
جيد	0,722	الاتصال التنظيمي	المحور الأول
ممتاز	0,860	الولاء التنظيمي	المحور الثاني
ممتاز	0,849	الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أنّ معاملات الثبات قد تراوحت بين 0,860 في حدّها الأعلى وهي لمحور الولاء التنظيمي، وبين 0,722 في حدّها الأدنى وهذا بالنسبة للاتصال التنظيمي، وأنّ معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ 0,849 وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

2-3. أدوات المعالجة الإحصائية

لابد وأنّ كل بيان أو معلومة تحتاج إلى تحليل، حيث أنّه يتوقف على وجود أساليب تسمح بالوصول إلى حقائق تعكس موضوع الدراسة بحيث تكون معبّرة وبناءة من أجل ذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة والمعقدة وذلك من خلال مجموعة من الأساليب التي تم استخدامها وهي كالتالي:

- المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان والذي يستخدم في تحديد طول الفئة الخاصة بالمقياس.

- التكرارات والنسب المئوية: لغرض تقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص، درجة الموافقة وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو يساعد على ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\mu = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث أنّ:

ni : عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة والذي يتراوح بين القيمتين (01) و(05).

N : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في هذه الدراسة بـ 143 أستاذ.

- **الانحراف المعياري**: هو أداة لقياس التشتت، أستخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، وأتبع القاعدة التالية في تحديد نتائج الانحراف المعياري:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. ni :

وزن الخيار في أداة الدراسة والذي يتراوح بين القيمتين (01) و (05). xi :

المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول في الاستبانة. \bar{x} :

N : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في هذه الدراسة بـ 143 أستاذ.

- الانحراف المعياري أقل من 1 الصحيح يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر من 1 الصحيح يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة⁽¹⁾.

- **معامل الارتباط برسون**: من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وكذلك لتقدير الاستبيان الداخلي لأداة الدراسة ويعطى بالعلاقة التالي⁽²⁾:

$0,3 < R < 0$ العلاقة ضعيفة.

$0,7 > R > 0,3$ العلاقة متوسطة.

$R > 0,7$ العلاقة قوية.

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ**: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

⁽¹⁾ فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 152.

⁽²⁾ محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 255.

- اختبار **العينة الواحدة**: يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لمقارنة المتوسط الحسابي لمتغير ما والخاص بعينة واحدة مع متوسط حسابي فرضي محدد مسبقا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي بلغت قيمته على أساس أنها متوسط الإجابة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية.

- **الانحدار الخطي البسيط**: ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع محدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل، وذلك من خلال حساب معامل التحديد R^2 . وتم استخدامه للتأكد من صحة الفرضية الثالثة و الفرضيات الفرعية.

بالإضافة إلى صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = a + bX$$

حيث تمثل:

Y المتغير التابع.

a الثابت.

b ميل خط الانحدار

X المتغير المستقل.

3. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال هذا الجزء سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك معرفة الاتصال السائد في الكلية محل الدراسة ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومن أجل ذلك سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبيان.

3-1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد العينة تم توزيعها كما يلي: الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، الشهادة المتحصل عليها بالإضافة إلى سنوات الخبرة (أنظر الملحق رقم 07).

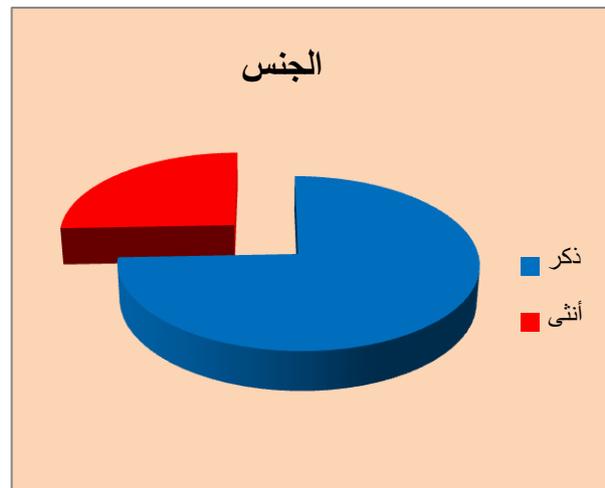
أ. متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (05): التوزيع التكراري لجنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	61	74,4%
أنثى	21	25,6%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

شكل رقم (14): الدائرة النسبية لتمثيل جنس أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم

ذكور بنسبة 74% والمقدر عددهم بـ 61 فرداً، بينما وصلت نسبة الإناث 25,6% بـ 21 فرداً.

ب. متغير السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم(06): التوزيع التكراري لسن أفراد العينة.

النسبة	التكرار	السّن
6,1%	05	أقل من 30 سنة
81,7%	67]40 - 30]
9,75%	8]50 - 40]
2,4%	2	50 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

شكل رقم(15): الدائرة النسبية لتمثيل سن أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

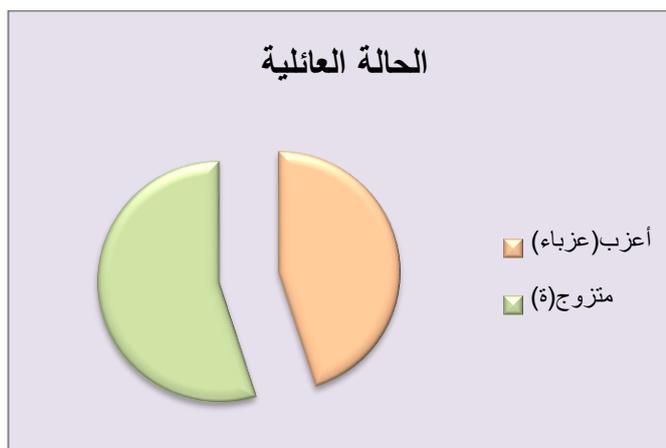
يتبين من المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر، حيث تشير إلى أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين]40-30[سنة بنسبة 81,7% والبالغ عددهم 67 فرداً، تليها الفئة العمرية ما بين]50-40[سنة بنسبة 9,8% والمقدر عددهم بـ 8 أفراد، تليها الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة والتي تمثل نسبة 6,1% بعدد يقدر بـ 5 أفراد، ثم بعدها فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 2,4% بعدد قدره فردين، وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة.

ج. متغير الحالة العائلية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين.

جدول رقم (07): التوزيع التكراري للحالة العائلية لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
31,7%	26	أعزب (عزباء)
68,3%	56	متزوج (ة)
00%	00	أرمل (ة)
00%	00	مطلق (ة)
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS
شكل رقم (16): الدائرة النسبية لتمثيل الحالة العائلية لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متزوجين حيث بلغ عددهم 56 فرد أي ما نسبته 68,3% ، في حين بلغ عدد العزاب 26 فرد ما نسبته 31,7% ، بينما كان عدد الأفراد الأرمال والمطلقين منعدما. وهذا مؤشر إيجابي لكون غالبية عينة الدراسة مستقرين نفسيا واجتماعيا.

د. متغير الرتبة الوظيفية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين.

جدول رقم (08): التوزيع التكراري للرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
14,6%	12	أستاذ مساعد (ب)
46,3%	38	أستاذ مساعد (أ)
31,7%	26	أستاذ محاضر (ب)
3,7%	6	أستاذ محاضر (أ)
00%	00	أستاذ التعليم العالي
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

شكل رقم (17): الدائرة النسبية لتمثيل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه حسب الرتبة الوظيفية أنّ فئة أستاذ مساعد (أ) تمثل أكبر نسبة في العينة والتي تقدر بنسبة 46,3% ما عدده 38 أستاذ ، تليها رتبة أستاذ محاضر(ب) والبالغ عددهم 26 أستاذ أي ما نسبته 31,7%، ثم تأتي بعدها رتبة أستاذ مساعد(ب) بعدد 12 أستاذ أي ما نسبته 14,6 ، وبعدها جاءت رتبة أستاذ محاضر(أ) والبالغ عددهم 6 أساتذة ما نسبته 7,3% ، بينما كان عدد الأفراد من رتبة أستاذ التعليم العالي منعدما، وهذا راجع إلى أن أغلب الأساتذة من أفراد العينة هم في إطار التحضير للدكتوراة.

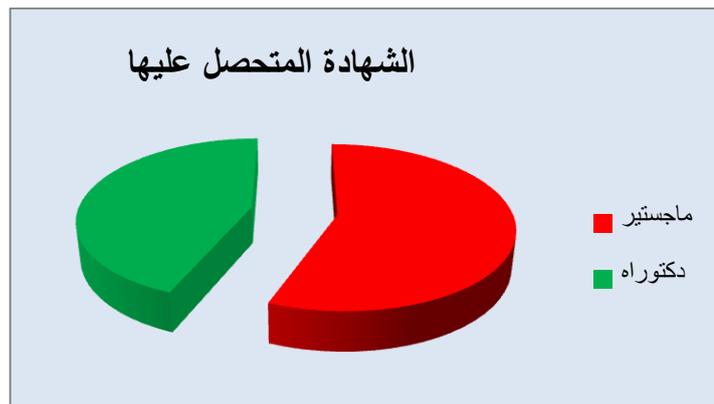
هـ. الشهادة المتحصل عليها: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول والشكل الموليين.

جدول رقم (09): التوزيع التكراري للشهادة المتحصل عليها أفراد العينة.

النسبة	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
56,1%	46	ماجستير
43,9%	36	دكتوراه
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

شكل رقم (18) : الدائرة النسبية لتمثيل الشهادة المتحصل عليها أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه حسب الشهادة المتحصل عليها، أن أعلى نسبة كانت للأساتذة المتحصلين على شهادة ماجستير ما نسبته 56,1% أي ما يقدر بـ 46 أستاذ، في حين كانت نسبة الأساتذة المتحصلين على شهادة دكتوراه 43,9% والمقدر عددهم بـ 36 أستاذ، وهذا راجع إلى أن أغلب الأساتذة لديهم فرصة التحضير والإعداد للدكتوراه.

و. متغير سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين

جدول رقم (10): التوزيع التكراري لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	15,9%
5 - 10]	50	61%
10 - 15]	14	17,1%
15 سنة فأكثر	5	6,1%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

شكل رقم (19): الدائرة النسبية لتمثيل سنوات الخبرة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الإكسل.

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين] 5 - 10 سنوات بنسبة 61% والمقدر عددهم ب 50 أستاذ، تليها فئة الأساتذة من] 10 - 15] وفئة الأساتذة الأقل خبرة من 5 سنوات بنسبة مقاربة أي 17,1% و 15,9% على الترتيب، في حين كانت نسبة الأساتذة الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر تقدر ب 6,1% ما عدده 5 أفراد.

3-2. عرض وتحليل البيانات حول محور الاتصال التنظيمي

لغرض التعرف على نمط الاتصال السائد في الكلية محل الدراسة، يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول للاستبيان، حيث تعبر آرائهم حول أبعاد الاتصال التنظيمي والتي تتمثل في الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وعليه سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة العبارات ولكل بعد (أنظر الملحق رقم 08)، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية.

3- 2-1. عرض وتحليل البيانات حول بعد الاتصال الرسمي

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالاتصال التنظيمي الرسمي، والذي يضم أبعاده حسب الاتجاهات حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات من رقم (1) إلى العبارة رقم (10)، وتتمثل هذه الاتصالات فيما يلي.
أ. الاتصال النازل:

لقياس مستوى الاتصال النازل الناتج عن بعد الاتصال الرسمي تم الاعتماد على ثلاث عبارات والمتمثلة في العبارة رقم (1)، (2)، (3) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال النازل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	2,68	1,017	3	متوسطة
02	3,73	0,861	1	مرتفعة
03	3,13	1,075	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,18	0,984		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال النازل بلغ 3,18 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60 - 3,40]، مما يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يدل على وجود الاتصال النازل بدرجة متوسطة على مستوى الكلية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0,984 وهو أقل من 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:
- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): " أتلقى التعليمات من الإدارة عن طريق رئيس القسم" بمتوسط حسابي قدره 3,73 وانحراف معياري قدره 0,861 .
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): " يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على طرح آرائي بمتوسط حسابي قدره 3,13 وانحراف معياري قدره 1,075.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01): " تصلني المعلومات من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب بمتوسط حسابي قدره 2,68 وانحراف معياري قدره 1,017.

ب. الاتصال الصاعد

لقياس مستوى الاتصال الصاعد والنتائج عن بعد الاتصال الرسمي، تم الاعتماد على أربع عبارات والمتمثلة في العبارة رقم (04)، (05)، (06)، (07) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال الصاعد.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
04	3,63	0,962	2	مرتفعة
05	3,43	1,043	4	مرتفعة
06	3,61	0,991	3	مرتفعة
07	3,99	0,793	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,66	0,947		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الصاعد بلغ 3,66 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة وهو يعبر على وجود الاتصال الصاعد بدرجة مرتفعة على مستوى الكلية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0,947 وهو أقل من 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07): " يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأبي أثناء الاجتماعات" بمتوسط حسابي قدره 3,99 وانحراف معياري قدره 0,793.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): " تتاح لي الفرصة لإبداء رأبي حول المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري قدره 0,962.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06): " تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع لانشغالاتي" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري قدره 0,991.

- تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم (05): " أشرك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بي" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري قدره 1,043.

ج. الاتصال الأفقي:

لقياس مستوى الاتصال الأفقي والنتائج عن بعد الاتصال الرسمي، تم الاعتماد على ثلاث عبارات والمتمثلة في العبارة رقم (08)، (09)، (10) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال الأفقي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
08	3,56	0,904	2	مرتفعة
09	3,28	0,893	3	متوسطة
10	3,71	0,896	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				
	3,516	0,897		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الأفقي بلغ 3,516 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي في المجال من [3,40 _ 4,20]، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة وهو يعبر على أن الكلية محل الدراسة تولي اهتماما مرتفعا للاتصال الأفقي، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,897 وهو أقل من 1 الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازلي من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(10): " أتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي" بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري 0,896.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(08): " تصلني المعلومات من طرف الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,56 وانحراف معياري 0,904.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(09): " نتيج لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية" بمتوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري قدره 0,893.

وفيما يلي الجدول التالي يضم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للاتصال الرسمي.

جدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال الرسمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتصال الرسمي
3	0,984	3,18	الاتصال النازل
1	0,947	3,665	الاتصال الصاعد
2	0,897	3,516	الاتصال الأفقي
	0,549	3,48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاتصال الرسمي قد بلغ 3,48 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40 - 4,20] ما يدل على وجود الاتصال الرسمي بدرجة مرتفعة على مستوى الكلية.

وقد أظهرت النتائج أن الاتصال الصاعد والأفقي أكثر شيوعا في الكلية بدرجة موافقة مرتفعة ويليها الاتصال النازل بدرجة موافقة متوسطة، وهذا راجع إلى عدم اهتمام الكلية محل الدراسة بالاتصال النازل.

3-2-2. عرض وتحليل البيانات حول بعد الاتصال غير الرسمي

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالاتصال غير الرسمي عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من (C11) إلى (C18) والتي تتمثل فيما يلي:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال غير الرسمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	3,13	1,051	7	متوسطة
12	2,88	1,070	8	متوسطة
13	3,43	1,078	6	مرتفعة
14	3,74	0,991	3	مرتفعة
15	3,66	0,971	4	مرتفعة
16	3,51	1,021	5	مرتفعة
17	4,01	0,694	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0,685	4,22	18
مرتفعة		0,506	3,57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال غير الرسمي بلغ 3,57 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40 - 4,20] ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، بحيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة وهو يعبر على وجود الاتصال غير الرسمي بدرجة مرتفعة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية، كما بلغ الانحراف الكلي 0,506 وهو أقل من 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من الأعلى إلى الأقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(18) " أعتقد أن وجود تفاعل واتصال بين الزملاء ينعكس إيجابا على نفسياتهم" بمتوسط حسابي قدره 4,22 وانحراف معياري قدره 0,685.
 - تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) " تمكنت من إقامة علاقات طيبة مع زملائي وزميلاتي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 4,01 وانحراف معياري قدره 0,694.
 - تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) " تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة" بمتوسط حسابي قدره 3,74 وانحراف معياري قدره 0,991.
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(15) " أعتقد أن علاقاتي الشخصية لها تأثير ايجابي على اتصالي برئيسي" بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 0,971.
 - تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(16) " تربطني علاقة صداقة برئيس القسم" بمتوسط حسابي قدره 3,51 وانحراف معياري قدره 1,021.
 - تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم(13) " أعتقد أن هناك حرية كبيرة خاصة فيما تعلق باتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري قدره 0,078.
 - تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم(11) " أعتقد أن هناك حرية كبير عند الأساتذة للعمل بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية" بمتوسط حسابي قدره 3,13 وانحراف معياري قدره 1,051.
 - تأتي في المرتبة الثامنة والأخيرة العبارة رقم(12) " تعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات" بمتوسط حسابي قدره 2,88 وانحراف معياري قدره 1,070.
- وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الاتصال التنظيمي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتصال التنظيمي
2	0,549	3,48	الاتصال الرسمي
1	0,506	3,57	الاتصال غير الرسمي
-	0,398	3,52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 3,52، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40 - 4,20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا العنصر كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وهو يعبر على وجود الاتصال التنظيمي بدرجة مرتفعة على مستوى الكلية.

وقد أظهرت النتائج أن بعدي الاتصال التنظيمي تندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي من المجال [3,40 - 4,20] بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاء الاتصال غير الرسمي بمتوسط قدره 3,57 يليه الاتصال الرسمي بمتوسط أقل منه حيث يقدر 3,48، وعليه نلاحظ أن الاتصال غير الرسمي هو الأكثر شيوعا مقارنة بالاتصال الرسمي.

3-3. عرض وتحليل البيانات حول محور الولاء التنظيمي

لغرض التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني للاستبيان (الولاء التنظيمي)، حيث تعبر عن آرائهم حول أبعاد الولاء التنظيمي والتي تتمثل في الولاء العاطفي، الولاء المعياري والولاء المستمر، وعليه سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية. (الملحق رقم 10)

أ. الولاء العاطفي

لقياس مستوى الولاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس، تم الاعتماد على ست عبارات والمتمثلة في العبارة رقم (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الولاء العاطفي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	2,79	1,130	6	متوسطة
02	2,99	1,012	5	متوسطة
03	3,12	1,047	2	متوسطة
04	3,57	0,903	1	مرتفعة
05	3,11	0,956	3	متوسطة
06	3,05	1,088	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				
	3,105	1,022	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(17) أن المتوسط الحسابي للولاء العاطفي بلغ 3,105 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي من المجال [2,60 - 3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، وهو يعبر على أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بولاء عاطفي متوسط اتجاه الكلية، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 1,022 وهو بذلك أكبر من 1 الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(04) " أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري قدره 0,903.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(03) " أعتبر مشاكل الكلية جزءا من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها" بمتوسط حسابي قدره 3,12 وانحراف معياري قدره 1,47.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(05) " أشعر بارتباط عاطفي ايجابي اتجاه الكلية التي اعمل بها" بمتوسط حسابي قدره 3,11 وانحراف معياري قدره 0,956.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(06) " أشعر بوجود جو أخوي في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 3,05 وانحراف معياري قدره 1,088.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(02) " أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني فرد من هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 2,99 وانحراف معياري قدره 1,012.

- تأتي في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم(01) " لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 2,79 وانحراف معياري قدره 1,130.

ب. الولاء المعياري (الأخلاقي):

لقياس مستوى الولاء المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس، تم اعتماد ست عبارات والمتمثلة في العبارة رقم(07)، (08)، (09)، (10)، (11)، (12) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الولاء المعياري.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
07	3,40	0,829	3	مرتفعة
08	3,76	0,883	2	مرتفعة
09	2,98	0,981	4	متوسطة
10	2,68	0,980	6	متوسطة
11	4,13	0,699	1	مرتفعة
12	2,88	1,059	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3,305	0,893	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(18) أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء المعياري (الأخلاقي) بلغ 3,305 وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي [2,60 - 3,40] ما يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن أعضاء هيئة التدريس في الكلية يتمتعون بولاء معياري (أخلاقي) متوسط اتجاه الكلية، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,893 وهو أقل من 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من الأعلى درجة إلى الأقل درجة كم

يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(11) " أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري قدره 0,699.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(08) " أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,883.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(07) " أرسم صورة جيدة عن الكلية التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قدره 3,40 وانحراف معياري قدره 0,829.
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(09) " تتوافق قيمي الشخصية مع القيم المعمول بها في الكلية" بمتوسط حسابي قدره 2,98 وانحراف معياري قدره 0,981.
 - تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(12) " أحرص على بقائي في هذه الكلية حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية" بمتوسط حسابي قدره 2,88 وانحراف معياري 1,059.
 - تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم(10) " أشعر بتوافق أهدافي الخاصة وأهداف الكلية التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قدره 2,68 وانحراف معياري قدره 0,980.
- د. الولاء المستمر:

لقياس مستوى الولاء المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس، تم الاعتماد على خمس عبارات والمتمثلة في العبارة رقم(13)،(14)،(15)،(16)،(17) والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الولاء المستمر.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	2,87	1,141	4	متوسطة
14	2,07	0,953	5	ضعيفة
15	2,89	1,207	3	متوسطة
16	3,24	1,049	1	متوسطة
17	3,16	1,181	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2,846	1,106	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء المستمر بلغ 2,846 وهو يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي [2,60 - 3,40] ما يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم ولاء مستمر متوسط اتجاه الكلية، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 1,106 وهو أكبر من 1 الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى أقل درجة كما يلي:
- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(16) " أسعى من خلال عملي في الكلية للحصول على مكاسب مالية" بمتوسط حسابي قدره 3,24 وانحراف معياري قدره 1,049.
 - تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(17) " ساهمت كليتي في تطور حياتي الوظيفية" بمتوسط حسابي قدره 3,16 وانحراف معياري قدره 1,181.
 - تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(15) " ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره 2,89 وانحراف معياري قدره 1,207.
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(13) " أشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر" بمتوسط حسابي قدره 2,87 وانحراف معياري قدره 1,141.
 - تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(14) " تمنح لي كليتي مزايا (مادية ومعنوية) غير متوفرة في كليات أخرى" بمتوسط حسابي قدره 2,07 وانحراف معياري قدره 0,953.
- وفيما يلي جدول يضم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الولاء التنظيمي.

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الولاء التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاء التنظيمي
2	1,022	3,105	الولاء العاطفي
1	0,893	3,305	الولاء المعياري
3	1,106	2,846	الولاء المستمر
-	0,565	3,10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنّ المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي قد بلغ 3,10 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] ما يدل على أنّ إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أنّ أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بولاء تنظيمي متوسط اتجاه الكلية.

وقد أظهرت النتائج أنّ أبعاد الولاء التنظيمي تندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي من المجال [2,60 - 3,40] بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى الولاء المعياري (الأخلاقي) بمتوسط حسابي قدره 3,305، ويليه الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدره 3.301 وجاء الولاء المستمر في

المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,846 وهذا ما يدل على أن الولاء المعياري هو الأكثر شيوعاً بالكلية مقارنة بالأنواع الأخرى.

3-4. إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى إختيار مدى ثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بالاعتماد على (t- test) للعينة الواحدة بالنسبة للفرضية الأولى والثانية، أما فيما يخص إختبار الفرضية الثالثة فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وذلك باستخدام مستوى المعنوية α . (أنظر الملحق رقم 10)

3-4-1. إختبار الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على " يعتبر الاتصال غير الرسمي الأكثر شيوعاً بين أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ". نقوم باستخدام إختبار (t- test) للعينة الواحدة وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت المحسوبة (t) أكبر من (t) الجدولية تقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة.

- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن إختبار (t) للعينة الواحدة أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0,05$ نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن إختبار (t) للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0,05$ نقبل الفرضية الصفرية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 .

والجدولين التاليين يوضحين نتائج إختبار t للعينة الواحدة بالنسبة لبعدي الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

جدول رقم (21): نتائج إختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال الرسمي

الاتصال الرسمي	العدد n	(n- 1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig	درجة الموافقة
	82	81	3,48	0,549	7,839	0,000	مرتفعة
القرار	رفض						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

جدول رقم(22): نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي	العدد n	(n- 1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig	درجة الموافقة
	82	81	3,57	0,506	10,263	0,000	مرتفعة
القرار	قبول						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدولين رقم(21)و(22) نلاحظ أنّ قيم المتوسط الحسابي لبعدي الاتصال الرسمي وغير الرسمي لها دلالة معنوية، حيث كان مستوى المعنوية المحسوبة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$ وبما أنّ المتوسط الحسابي لبعد الاتصال غير الرسمي أكبر من المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الرسمي، إذن نقبل الفرضية البديلة أي أنّ الاتصال غير الرسمي هو السائد بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

3-4-2. اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص " يتميز أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاء مرتفع للكلية".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار t للعينة الواحدة.

جدول رقم(23): نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة الخاصة بالولاء التنظيمي .

الولاء التنظيمي	العدد n	(n-1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig	درجة الموافقة
	82	81	3,10	0,565	1,610	0,111	متوسطة
القرار	رفض						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أنّ القيمة الاحتمالية (0,111) وهي أكبر من 0,05، قيمة 0,05. فيما بلغ المتوسط الحسابي 3,10 وهو ينتمي إلى المجال $[-2,60 - 3,40]$ ما يقابل مستوى موافقة متوسط وانحراف معياري قدره 0,565 وهو أقل من 1 الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.وعليه نرفض الفرضية الثانية القائلة " يتميز أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاء مرتفع للكلية".

3-4-3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول رقم (24):معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.

المتغيرات	المعاملات معيارية	غير معيارية	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الثابت	1,307	-		11,828	0,001
الاتصال التنظيمي	0,510		0,359		
R	0,359				
R ²	0,129				
القرار	قبول				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم(24) أن قيمة معامل الارتباط R كانت 0,359 أي وجود علاقة طردية متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.129 مما يعني 12.9% من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في تطبيق الاتصال التنظيمي أما الباقي 87.1% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا.

وبما أن مستوى المعنوية المحسوب بلغ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0,05$ ، ما يثبت رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وتتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فيما يلي:

$$Y=1,307+0,510X$$

حيث : Y تمثل الولاء التنظيمي

X الاتصال التنظيمي.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق بالنسبة (Beta) أن زيادة الاهتمام بالاتصال التنظيمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بقيمة (0,359).

3-4-3-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

والجدول التالي يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (25): معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة F	مستوى المعنوية
الثابت	1,942	-	9,391	0,003
الاتصال الرسمي	0,333	0,324		
R	0,324			
R ²	0,105			
القرار	قبول			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي $R = 0,324$ أي هناك علاقة طردية متوسطة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد 0,105 مما يعني 10,5% من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في الاتصال الرسمي والباقي أي 89.5% يعود إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا.

كما بلغ مستوى المعنوية 0,003 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0,05$ مما يثبت رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وفيما يلي معادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$$Y=1,942+0.333X_1$$

حيث: Y تمثل الولاء التنظيمي

X_1 الاتصال الرسمي.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق بالنسبة لقيمة (Beta) أنّ زيادة الإهتمام بالاتصال الرسمي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بقيمة 0,324.

3-4-3-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (26): معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغيرات	المعاملات معيارية	الغير المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة F	مستوى المعنوية
الثابت	2,322	-	3,167	0,079
الاتصال غير الرسمي	0,218	0,195		
R	0,195			
R ²	0,038			
القرار	رفض			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أنّ قيمة معامل الارتباط التثائي بلغت 0,195 أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد 0,038 مما يعني أنّ 3,8 من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في الاتصال غير الرسمي والباقي أي 96,2 يعود إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا.

بما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0,079 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0,05$ ، فهو يثبت رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الخلاصة

لقد قمنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة بمحاولة معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بتصميم استبانة تقيس الاتصال التنظيمي بأنواعه الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وكذلك محور آخر خصص لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وقد تم استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتماداً على برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال السائد بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وهو موجود بدرجة مرتفعة.
- لا يتميز أعضاء هيئة التدريس بولاء مرتفع إتجاه الكلية التي يعملون بها.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.



الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في الكلية وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفعالية التي تضمن البقاء والاستمرار، فالمنظمة المتميزة هي القادرة على جلب أفضل الكفاءات البشرية اللازمة وتنميتها والعمل على المحافظة عليها، وذلك بترسيخ مشاعر الانتماء والولاء لهم، من خلال استخدام قنوات اتصال فعالة تتلاءم مع طبيعة مهامها وتخدم أهدافها المستقبلية، فالإتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي له دور داخل الكلية من خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بمختلف اللوائح والقرارات والتعليمات والتوجيهات والتفسيرات، وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات، مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية، فوجود اتصال تنظيمي فعال يزيد من ارتباط أعضاء هيئة التدريس ببعضهم البعض ويولد لديهم الإرادة والطموح للنهوض بالكلية وتحسين صورتها، هذا ما يشعر الأستاذ بإنتماءه للكلية ويعطيه دافعا لبذل أكبر الجهود للحفاظ على منصبه والاستمرار بالكلية التي يعمل بها.

وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي تناولت دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات المحددة مسبقا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي على ضوءها يتم تقديم اقتراحات وتوصيات.

1. النتائج: وتتمثل النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1-1. النتائج النظرية:

بعض استعراض الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال ضرورة حتمية فبدونه لا يمكن للموظف الاستمرار والبقاء في المنظمة.
- يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى انسجام داخل المنظمة لتحقيق كفاءة وفعالية تضمن الاستمرار والبقاء.
- الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة للبقاء فيها.
- قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين يساعد على معرفة مشكلاتهم والعمل على معالجتها.
- الاتصال بمختلف أنماطه له دور في تحقيق الولاء لدى الأفراد اتجاه منظماتهم.

- الاتصال الرسمي له دور فعال في تسهيل سير العمل، وهو ما يجعل الأفراد يشعرون بانتمائهم للمنظمة ومنه السعي فيها وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.

1-2. النتائج التطبيقية:

بعد جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- جاء في الصدارة الاتصال الصاعد بمتوسط حسابي قدره 3,66، يليه الاتصال الأفقي بمتوسط حسابي قدره 3,51 بدرجة مرتفعة، ثم الاتصال النازل بمتوسط حسابي قدره 3,18 بدرجة متوسطة، وهذا ما توصلت إليه دراسة جلال الدين بوعطيط في رسالته (2008) حيث جاء الاتصال الصاعد في الصدارة بنسبة 0,57% يليه الاتصال النازل بنسبة 0,52%.

- جاء الاتصال غير الرسمي والرسمي في نفس درجة الموافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي قدره 3,57 و 3,48 على التوالي، مما يعني أن الاتصال غير الرسمي هو الأكثر شيوعاً في الكلية.

- جاءت أبعاد الولاء التنظيمي في درجة موافقة متوسطة، حيث احتل الولاء المعياري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,30، يليه الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدره 3,10، ثم الولاء المستمر بمتوسط حسابي قدره 2,84، وهذا ما توصلت إليه دراسة مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، بمتوسط حسابي قدره 4,00، 3,77، 3,56 على الترتيب وبدرجة ولاء متوسطة، كما اختلفت كل من دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي مع نتائج هذه الدراسة حيث جاء الولاء الأخلاقي (المعياري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,30 يليه الولاء المستمر بمتوسط حسابي 3,17، ثم الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدره 3,16 في نفس درجة الموافقة "متوسطة"، ودراسة مزوار منوية التي توصلت إلى النتائج التالية: الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدره 3,42، يليه الولاء المعياري والولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 3,33، بدرجة موافقة متوسطة قريبة من المرتفع.

- وجود علاقة تأثير ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ب 0,362، وهذا ما توصلت إليه دراسة شريط محمد الشريف " وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي " وهذا ما تؤكد

قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي والتي تقدر بـ 0,56.

- وجود علاقة تأثير ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ متوسطة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ 0,32، وهذا ما أكدته دراسة زحاف محمد " وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية، وهو ما توصلت إليه دراسة Tom Postmes وهو أن الاتصال الرسمي له تأثير على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
- عدم وجود علاقة تأثير ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الاتصال غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2. الاقتراحات:

- على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح جملة من التوصيات للكلية محل الدراسة من أجل الاستفادة منها والعمل بها من أجل تحسين الأوضاع و كسب المزيد من النجاح والتقدم وتمثل في:
- الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير، والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- الاهتمام بالاتصال الرسمي لما له دور فعال في تسهيل سير العمل، مما يجعل الأفراد يحسون بانتمائهم وولائهم للكلية، ومنه السعي للاستمرار فيها وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- تنمية الشعور بالانتماء للكلية لدى أعضاء هيئة التدريس ببث الطمأنينة في نفوسهم والارتياح، وإقناعهم أن الكلية يمكن بل يجب - أن تصبح بيتهم الثاني.
- خلق أجواء عمل مناسبة تعزز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والسعي إلى تحسين معارفهم وتطوير قدراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- النظرة في شكاوي أعضاء هيئة التدريس بجدية واهتمام، وعدم تعمد إهمالها.
- العمل على تطبيق أنظمة حوافز مناسبة وعادلة لما لها دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على وضع أهداف وقيم الكلية تتوافق مع أهداف وقيم أعضاء هيئة التدريس.

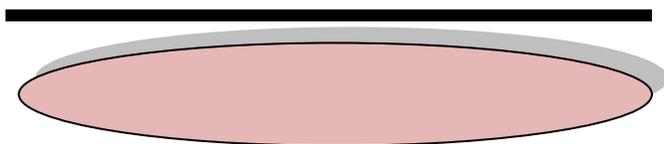
- إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية لإبداء آرائهم ووجهة نظرهم، وفتح المجال أمامهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- على أعضاء هيئة التدريس تعزيز ولائهم للكلية من خلال الاستمرار فيها والعمل على تحقيق أهدافها.

3. أفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلا:

- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.
- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.
- تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

01. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات، استراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار الكتاب لعالمين، عمان، 2009.
02. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
03. أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، (بدون مكان نشر)، (بدون سنة نشر).
04. أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
05. أماني عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل و"العلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجو المصرية، القاهرة.
06. بسّام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
07. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
08. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
09. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال "نماذج ومهارات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
12. خلف سلمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

15. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، (بدون سنة نشر).
16. زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
17. زويلف مهدي، العضاية علي، إدارة المنظمات "نظريات وسلوك"، عمان، 1996.
18. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. سعيد السيّد علي، العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
20. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس، القاهرة، 2000.
21. سلمان بكر بن كران، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
22. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
25. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
27. عبد الغفار خنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
28. عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010.
30. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

31. فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
32. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي الشامل باستخدام spss، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
33. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. محمد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي (قيم وأخلاقيات العمل)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
35. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
36. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
38. محمد شعيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982.
39. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
40. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
41. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات العربية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000.
42. محمد يسري إبراهيم عبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
43. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
44. محمود يوسف عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

45. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
46. مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
47. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
48. موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، (بدون مكان النشر)، 2005.
49. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
50. ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة" دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
51. نجم عبد الله العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
52. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
53. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

ب. المجالات

01. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2013.
02. خليفات عبد الفتاح صالح، الملاحمة منى خلف، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3، جامعة مؤتة، 2009.

03. راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسلكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، العدد 3، الأردن، 2009.
04. راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الكويت، الكويت، 1999.
06. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، دمشق، 2011.
07. سمية بن دحو، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين)، مجلة التنمية البشرية، العدد 07، جامعة وهران 2، 2017.
08. سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 4، العدد 11، 2013.
09. شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة التربوية، (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
10. صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2015.
11. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 2012.
12. عبد المالك مجاذبة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجاً-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، البليدة، 2018.
13. عوينة أبو سنية، البياتي عبد الجبار، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1، 2014.
13. محمد زحاف، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، المسيلة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية)، العدد 13، 2016.

14. محمد سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، الرياض، 2015.

ج . الرسائل الجامعية

أطروحات دكتوراه

01. شبلي إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.

02. فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر- المغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012-2013.

رسائل ماجستير

03. أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت ، 2010 .

04. جلال الدين بوعطيط،. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"دراسة على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه، رسالة ماجستير، جامعة متنوري، قسنطينة، 2008-2009.

05. حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2010-2011.

06. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، فلسطين، 2005.

07. دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2018.

08. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

09. محمد الشريف شريبط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
10. أدم عبد الله أحمد فوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان، 2016.
11. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى المدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2014.
12. محمد بن جبار، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، 2014/2015.
13. محمد سامر بوخدار، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2016.
14. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
15. مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2009.
16. ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
17. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

د. المعاجم

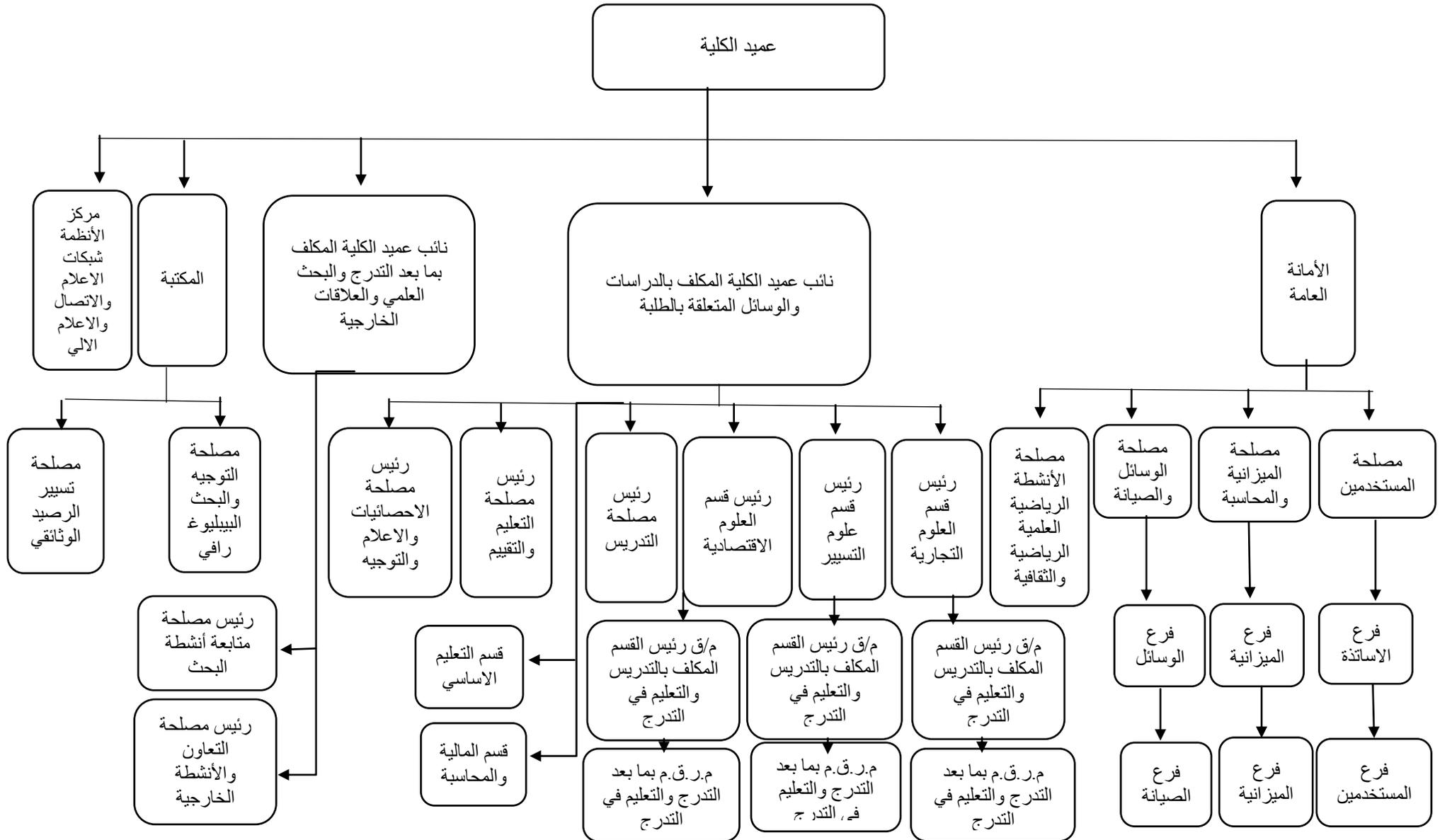
01. طارق سيد أحمد الخلفي، معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

01. Alex muchielli(a):les science de l' information et de la communication, édition hachette, paris,2001.
02. Peter Drucher Organizational Commitment Unless Commitment is macle, There are "only promises and ...no plans 1909- 2005.



المحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -.



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ
01	عيسى نجيمي
02	ادر مناد
03	الشريف عمارة
04	عبد الوهاب برحال
05	فوزية غياط

الملحق رقم (03): استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حيدل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة:

نرجو التكرم بالعلم أننا بصدد إعداد دراسة علمية تستهدف التعرف على «دور الاتصال التنظيمي

فيتحقق الولاء التنظيمي لدى هيئة أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير» وذلك من أجل الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية

إذ نضع بين أيديكم هذه الإستبانة آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم بداية حسن التعاون

وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها. علما بأن هذه البيانات التي يتم

الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

بلال كرامش

من إعداد الطالبتين:

- أمينة بودهان

- نادية بورويس

السنة الجامعية 2017-2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1-الجنس:
<input type="checkbox"/>] 40 - 30]	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2-السن:
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>]50 - 40]	
<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)	<input type="checkbox"/>	أعزب(عزباء)	3-الحالة العائلية:
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)	
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد(أ)	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد(ب)	4-الرتبة الوظيفية:
<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر(أ)	<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر(ب)	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أستاذ التعليم العالي	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	5- الشهادة المتحصل عليها:
<input type="checkbox"/>]10 - 5]	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	6- سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>]15 - 10]	

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول:الاتصال التنظيمي

ضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	البعد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					الاتصال النازل		الاتصال الرسمي
					01 تصلني المعلومات من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب		
					02 أتلقى التعليمات من الإدارة عن طريق رئيس القسم		
					03 يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على طرح أرائي		
					الاتصال الصاعد		
					04 تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول المهام الموكلة لي		
					05 أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بي		
					06 تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي		
					07 يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأيي أثناء الاجتماعات		
					الاتصال الأفقي		
					08 تصلني المعلومات من طرف الزملاء في العمل		الاتصال غير الرسمي
					09 تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية		
					10 اتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي		
					11 أعتقد أنّ هناك حرية كبيرة عند الأساتذة للعمل بعيدا عن القواعد الموضوعة بصفة رسمية		
					12 تعتبر الاشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لايقال التعليمات لي		
					13 يعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما تعلق باتخاذ القرارات		
					14 تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين		

					الأستاذة	
					أعتقد أن علاقتي الشخصية لها تأثير ايجابي على اتصالي برئيسي	15
					تربطني علاقة صداقة برئيس القسم	16
					تمكنت من إقامة علاقات طيبة مع زملائي وزميلاتي في العمل	17
					أعتقد أن وجود تفاعل واتصال بين الزملاء ينعكس إيجابا على نفسيتهم	18

المحور الأول: الولاء التنظيمي

ضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	البعد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					الولاء العاطفي		الولاء التنظيمي
					01 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الكلية		
					02 أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني فرد من هذه الكلية		
					03 أعتبر مشاكل الكلية جزءا من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها		
					04 أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذه الكلية		
					05 أشعر بارتباط عاطفي ايجابي اتجاه الكلية التي أعمل بها		
					06 أشعر بوجود جو أخوي في هذه الكلية		
					الولاء المعياري (الأخلاقي)		
					07 أرسم صورة جيدة عن الكلية التي أعمل بها		
					08 أفضل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية		

					09	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم المعمول بها في الكلية
					10	أشعر بتوافق أهدافي الخاصة وأهداف الكلية التي أعمل فيها
					11	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذه الكلية
					12	أحرص على بقائي في هذه الكلية حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية
						الولاء المستمر
					13	أشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر
					14	تمنح لي كليتي مزايا (معنوية ومادية) غير متوفرة في كليات أخرى
					15	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الكلية
					16	أسعى من خلال عملي في الكلية للحصول على مكاسب مالية
					17	ساهمت كليتي في تطور حياتي الوظيفية

الملحق رقم (04): معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	Corrélation de Pearson	1	,155	,446**	,322**	,327**	,354**	,255*	-,086	,276*	,114
	Sig. (bilatérale)		,163	,000	,003	,003	,001	,021	,442	,012	,309
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C2	Corrélation de Pearson	,155	1	,306**	,118	,363**	,165	,067	,021	,019	-,023
	Sig. (bilatérale)	,163		,005	,289	,001	,138	,547	,850	,867	,837
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C3	Corrélation de Pearson	,446**	,306**	1	,430**	,499**	,490**	,393**	-,142	,153	,080
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,000	,000	,000	,000	,203	,169	,476
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C4	Corrélation de Pearson	,322**	,118	,430**	1	,502**	,664**	,641**	,139	,365**	,032
	Sig. (bilatérale)	,003	,289	,000		,000	,000	,000	,211	,001	,777
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C5	Corrélation de Pearson	,327**	,363**	,499**	,502**	1	,617**	,544**	,044	,254*	,043
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,000	,000		,000	,000	,694	,021	,702
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C6	Corrélation de Pearson	,354**	,165	,490**	,664**	,617**	1	,701**	,151	,335**	,009
	Sig. (bilatérale)	,001	,138	,000	,000	,000		,000	,176	,002	,937
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C7	Corrélation de Pearson	,255*	,067	,393**	,641**	,544**	,701**	1	,044	,197	,030
	Sig. (bilatérale)	,021	,547	,000	,000	,000	,000		,694	,077	,791
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C8	Corrélation de Pearson	-,086	,021	-,142	,139	,044	,151	,044	1	,338**	,327**
	Sig. (bilatérale)	,442	,850	,203	,211	,694	,176	,694		,002	,003
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C9	Corrélation de Pearson	,276*	,019	,153	,365**	,254*	,335**	,197	,338**	1	,521**
	Sig. (bilatérale)	,012	,867	,169	,001	,021	,002	,077	,002		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C10	Corrélation de Pearson	,114	-,023	,080	,032	,043	,009	,030	,327**	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,309	,837	,476	,777	,702	,937	,791	,003	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	_الاتصال التنظيمي
C11	Corrélation de Pearson	1	,092	,189	,175	,166	,338**	,065	-,093	,479**
	Sig. (bilatérale)		,413	,090	,115	,135	,002	,559	,407	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C12	Corrélation de Pearson	,092	1	,452**	,517**	-,017	,001	-,015	,188	,150
	Sig. (bilatérale)	,413		,000	,000	,881	,990	,896	,090	,177
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C13	Corrélation de Pearson	,189	,452**	1	,473**	,058	,113	,307**	,089	,294**
	Sig. (bilatérale)	,090	,000		,000	,602	,312	,005	,427	,007
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C14	Corrélation de Pearson	,175	,517**	,473**	1	,177	,168	,148	,120	,265*
	Sig. (bilatérale)	,115	,000	,000		,111	,132	,184	,283	,016
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C15	Corrélation de Pearson	,166	-,017	,058	,177	1	,402**	,098	,058	,391**
	Sig. (bilatérale)	,135	,881	,602	,111		,000	,382	,603	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C16	Corrélation de Pearson	,338**	,001	,113	,168	,402**	1	,305**	-,057	,568**
	Sig. (bilatérale)	,002	,990	,312	,132	,000		,005	,612	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C17	Corrélation de Pearson	,065	-,015	,307**	,148	,098	,305**	1	,280*	,352**
	Sig. (bilatérale)	,559	,896	,005	,184	,382	,005		,011	,001
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
C18	Corrélation de Pearson	-,093	,188	,089	,120	,058	-,057	,280*	1	,244*
	Sig. (bilatérale)	,407	,090	,427	,283	,603	,612	,011		,027
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
_الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	,479**	,150	,294**	,265*	,391**	,568**	,352**	,244*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,177	,007	,016	,000	,000	,001	,027	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل ثبات الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي

Corrélations

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	
L1	Corrélacion de Pearson	1	,624**	,282 [†]	,457**	,547**	,410**	,380**	,196	,385**	,430**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,000	,000	,000	,000	,077	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L2	Corrélacion de Pearson	,624**	1	,514**	,480**	,588**	,629**	,491**	,273 [†]	,522**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L3	Corrélacion de Pearson	,282 [†]	,514**	1	,500**	,529**	,493**	,341**	,367**	,340**	,375**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000		,000	,000	,000	,002	,001	,002	,001
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L4	Corrélacion de Pearson	,457**	,480**	,500**	1	,584**	,688**	,282 [†]	,286**	,378**	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,010	,009	,000	,001
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L5	Corrélacion de Pearson	,547**	,588**	,529**	,584**	1	,541**	,364**	,178	,332**	,499**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,109	,002	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L6	Corrélacion de Pearson	,410**	,629**	,493**	,688**	,541**	1	,498**	,257 [†]	,499**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,020	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L7	Corrélacion de Pearson	,380**	,491**	,341**	,282 [†]	,364**	,498**	1	,304**	,452**	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,010	,001	,000		,005	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L8	Corrélacion de Pearson	,196	,273 [†]	,367**	,286**	,178	,257 [†]	,304**	1	,321**	,252 [†]
	Sig. (bilatérale)	,077	,013	,001	,009	,109	,020	,005		,003	,022
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L9	Corrélacion de Pearson	,385**	,522**	,340**	,378**	,332**	,499**	,452**	,321**	1	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,003		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
L10	Corrélacion de Pearson	,430**	,606**	,375**	,375**	,499**	,548**	,417**	,252 [†]	,621**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,022	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	التنظيمي_الولاء	
L11	Corrélation de Pearson	1	,273 [*]	-,117	-,089	-,041	-,129	,243 [*]	,319 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,013	,297	,426	,715	,246	,028	,004
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L12	Corrélation de Pearson	,273 [*]	1	,058	,266 [*]	,173	,027	,450 ^{**}	,630 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,013		,606	,016	,120	,809	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L13	Corrélation de Pearson	-,117	,058	1	,055	,419 ^{**}	,481 ^{**}	,071	,212
	Sig. (bilatérale)	,297	,606		,627	,000	,000	,527	,056
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L14	Corrélation de Pearson	-,089	,266 [*]	,055	1	,200	-,030	,231 [*]	,461 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,426	,016	,627		,071	,786	,037	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L15	Corrélation de Pearson	-,041	,173	,419 ^{**}	,200	1	,304 ^{**}	,220 [*]	,389 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,715	,120	,000	,071		,005	,047	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L16	Corrélation de Pearson	-,129	,027	,481 ^{**}	-,030	,304 ^{**}	1	,247 [*]	,327 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,246	,809	,000	,786	,005		,025	,003
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
L17	Corrélation de Pearson	,243 [*]	,450 ^{**}	,071	,231 [*]	,220 [*]	,247 [*]	1	,635 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,527	,037	,047	,025		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
التنظيمي_الولاء	Corrélation de Pearson	,319 ^{**}	,630 ^{**}	,212	,461 ^{**}	,389 ^{**}	,327 ^{**}	,635 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,056	,000	,000	,003	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم (06): ثبات أداة الدراسة
معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول (الاتصال التنظيمي)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	18

معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الولاء التنظيمي)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	17

معامل ثبات ألفا كرونباخ (للاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	35

الملحق رقم (07): عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Statistiques							
		الجنس	السن	العائلية الحالة	الوظيفية الرتبة	عليها المتحصل الشهادة	الخبرة سنوات
N	Valide	82	82	82	82	82	82
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,26	2,09	1,68	2,32	1,44	2,13
	Ecart-type	,439	,502	,468	,815	,499	,750

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	61	74,4	74,4
	أنثى	21	25,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0

السن				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	5	6,1	6,1
]40-30]	67	81,7	87,8
]50-40]	8	9,8	97,6
	سنة أكثر 50	2	2,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0

العنلية_ الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(عزباء) أعزب	26	31,7	31,7	31,7
متزوج	56	68,3	68,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الوظيفية_ الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(ب) استاذ مساعد	12	14,6	14,6	14,6
(أ) استاذ مساعد	38	46,3	46,3	61,0
(ب) استاذ محاضر	26	31,7	31,7	92,7
(أ) استاذ محاضر	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

عليها_ المتحصل_ الشهادة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ماجستير	46	56,1	56,1	56,1
دكتوراة	36	43,9	43,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الخبرة_ سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 أقل من	13	15,9	15,9	15,9
]10-5]	50	61,0	61,0	76,8
]15-10]	14	17,1	17,1	93,9
سنة أكثر 15	5	6,1	6,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): عرض البيانات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال الرسمي

Statistiques

	C1	C2	C3
N	82	82	82
Valide	82	82	82
Manquante	0	0	0
Moyenne	2,68	3,73	3,13
Ecart-type	1,017	,861	1,075

Statistiques

	C4	C5	C6	C7
N				
Valide	82	82	82	82
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,63	3,43	3,61	3,99
Ecart-type	,962	1,043	,991	,793

Statistiques

	C8	C9	C10
N			
Valide	82	82	82
Manquante	0	0	0
Moyenne	3,56	3,28	3,71
Ecart-type	,904	,893	,896

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النازل_الاتصال	82	3,1829	,72606
الصاعد_الاتصال	82	3,6646	,79662
_الافقي_الاتصال	82	3,5163	,69320
الرسمي_الاتصال	82	3,48	,549
N valide (listwise)	82		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده لاتصال غير الرسمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C11	82	3,13	1,051
C12	82	2,88	1,070
C13	82	3,43	1,078
C14	82	3,74	,991
C15	82	3,66	,971
C16	82	3,51	1,021
C17	82	4,01	,694
C18	82	4,22	,685
الرسمي_غير_الاتصال	82	3,57	,506
N valide (listwise)	82		

الملحق رقم (09): عرض البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
L1	82	2,79	1,130
L2	82	2,99	1,012
L3	82	3,12	1,047
L4	82	3,57	,903
L5	82	3,11	,956
L6	82	3,05	1,088
L7	82	3,40	,829
L8	82	3,76	,883
L9	82	2,98	,981
L10	82	2,68	,980
L11	82	4,13	,699
L12	82	2,88	1,059
L13	82	2,87	1,141
L14	82	2,07	,953
L15	82	2,89	1,207
L16	82	3,24	1,049
L17	82	3,16	1,181
التنظيمي_الولاء	82	3,10	,565
N valide (listwise)	82		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي

الملحق رقم (10): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج إختبار T للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال الرسمي

Statistiques sur échantillon unique

الا

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرسمي_الاتصال	82	3,48	,549	,061

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الرسمي_الاتصال	7,839	81	,000	,476	,35	,60

نتائج اختبار T للعينة الواحدة الخاصة بالاتصال غير الرسمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرسمي_غير_الاتصال	82	3,57	,506	,056

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الرسمي_غير_الاتصال	10,263	81	,000	,573	,46	,68

نتائج اختبار T للعينة الواحدة الخاصة بالولاء التنظيمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي_الولاء	82	3,10	,565	,062

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي_الولاء	1,610	81	,111	,100	-,02	,22

نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,362 ^a	,131	,109	,533

a. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_الاتصال, الرسمي_غير_الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,390	2	1,695	5,962	,004 ^b
1 Résidu	22,455	79	,284		
Total	25,844	81			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_الاتصال, الرسمي_غير_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,356	,537		2,522	,014
1 الرسمي_الاتصال	,315	,108	,307	2,909	,005
الرسمي_غير_الاتصال	,181	,118	,162	1,540	,127

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,324 ^a	,105	,094	,538

a. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,715	1	2,715	9,391	,003 ^b
1 Résidu	23,129	80	,289		
Total	25,844	81			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,942	,383		5,077	,000
1 الرسمي_الاتصال	,333	,109	,324	3,065	,003

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,195 ^a	,038	,026	,557

a. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_غير_الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,984	1	,984	3,167	,079 ^b
1 Résidu	24,860	80	,311		
Total	25,844	81			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسمي_غير_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,322	,442		5,254	,000
1 الرسمي_غير_الاتصال	,218	,122	,195	1,779	,079

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، من خلال قياس وتحليل العلاقة والأثر بين الاتصال التنظيمي باعتباره متغير مستقل والولاء التنظيمي باعتباره متغير تابع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالكلية والبالغ عددهم 143 أستاذ دائم، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 90 أستاذاً أي مانسبتها 62,9%.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الاتصال غير الرسمي هو الاتصال السائد بالكلية؛

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.

الكلمات المفتاحية: الاتصال،الاتصال التنظيمي، الولاء التنظيمي .

Abstract :

This study aimed to identify the role of organizational communication in achieving organizational loyalty of the academic staff within the faculty of economic and commercial sciences and management sciences – university of jijel . This can be done through measuring and analysing the relationship and the impact between organizational communication as the independent variable, and organizational loyalty as the dependent variable.

We adopted the descriptive and analytic methodology. The study population consisted of (143) professors of the faculty academic staff . A random sample of (90) professors was chosen.

We used the questionnaire to collect data. It was distributed on the study sample. Data were processed statistically by using the statistical package for social sciences (spss).

The study reached an number of results. It proved that :

- The dominant organizational communication within the faculty is informal communication.

- There is a significant effect relationship between organizational communication and organizational loyalty of the academic staff of the faculty of economic and commercial sciences and management sciences – university of jijel -.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Organizational Loyalty