



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ (ة):

أبو بكر بوسالم.

إعداد الطالب (ة):

بسمة بوردجة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	-
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	-
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- أبو بكر بوسالم

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بقوله عز وجل ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم، 7).

وقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

الحمد والشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أضع علينا من نعم لا تحصى منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل، وندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا و ينفع المسلمين به.

وبهذا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لفضيلة المشرف الكريم حفظه الله ورعا له لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما بذله من جهود طيبة في قراءة لها وما أبداه من ملاحظات أثرتها، فأشكر الأستاذ أبو بكر بوسالم جزاه الله خير الجزاء يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم، تحياتي وتقدير واحترام الأستاذ المشرف.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين اللذين تقدمتا لمناقشة هذه الرسالة، فلهما مني أصدق التحيات وفائق التقدير والإمتنان، وجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأساتذة المركز الجامعي ميلة على مجهوداتهم معنا ولا ننسى إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لميلة وخص بالذكر "فاتح كيموش" الذي بذل جهداً في إيمانتي وتقديم المعلومات اللازمة لهذا البحث.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده، ووقته، ودعائه، دام ودعنا معه أوفياء.

الطالبة: بسمة بوردجة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع إليك يا أغلى الحبايب وأعز الناس إليك يا مصدر الإحساس "أمي" حفظك الله وأطال في عمرك. إلى من علمني الكفاح وساعدني كي أذوق طعم النجاح، ولم يبخل علي بعطفه وكرمه وحنانه، إلى من قدم لي الرعاية وتحمل مصاعب الدنيا وشقائها من أجل راحتي ونجاحي إليك "أبي" العزيز أطال الله في عمرك وحفظك.

إلى فوانيس البيت ورموز الرجولة والإعتزاز إخوتي "بلال"، "رمزي"

إلى أختي "نسبة" وإلى جميع أخوالي وأولادهم كل باسمه.

إلى فترة عيني وسندي في الحياة ورفيق دربي ومن كان سببا في نجاحي، خطيبي "فاتح كعوان"

إلى من جمعتني بهم الجامعة وقضيت معهم أحدى الأوقات: رفيقة، نسيم، فاطمة، لمياء، إيمان، بشرى، أسماء، فاتن.

وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب بالكثير أو القليل في إنجاز هذا العمل

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

إليكم جميعا أهدي بذرة عملي وثمرة جهدي المتواضعة.

الطالبة: بسمة بوردجة

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

عملاً بقوله عز وجل ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم، 7).

وقوله صلى الله عليه وسلم: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ".

الحمد والشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أضع علينا من نعم لا تحصى منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل، وندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا و ينفع المسلمين به.

وبهذا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لفضيلة المشرف الكريم حفظه الله ورعاها لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما بذله من جهود طيبة في قراءتها وما أبداه من ملاحظات أثرتها، فأشكر الأستاذ أبو بكر بوسالم جزاه الله خير الجزاء يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم، تحياتي وتقدير واحترام للأستاذ المشرف.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين الذين تقدموا لمناقشة هذه الرسالة، فلهما مني أصدق التحيات وفائق التقدير والإمتنان، وجزاهما الله محني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأساتذة المركز الجامعي ميلة على مجهوداتهم معنا ولا ننسى إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لميلة وانص بالذكو "فاتح كيموش" الذي بذل جهداً في إيمانتي وتقديم المعلومات اللازمة لهذا البحث.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهد، ووقته، ودعائه، دام ودعمنا معه أوفياء.

الطالبة: بسمة بوردجة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع
إليك يا أغلى العبايب وأعز الناس إليك يا مصدر الإحساس "أمي" حفظك الله
وأطال في عمرك.

إلى من علمني الكفاح وساعدني كي أذوق طعم النجاح، ولم يبخل علي بعطفه
وكرمه وحنانه، إلى من قدم لي الرعاية وتحمل مصاعب الدنيا وشقائها من أجل راحتي
ونجاحي إليك "أبي" العزيز أطال الله في عمرك وحفظك.

إلى فوانيس البيت ورموز الرجولة والإعتزاز إخوتي "بلال"، "رمزي"

إلى أختي "نسبية" وإلى جميع أخوالي وأولادهم كل باسمه.

إلى فترة عيني وسندي في الحياة ورفيق دربي ومن كان سببا في نجاحي، خطيبي
"فاتح كعوان"

إلى من جمعني بهم الجامعة وقضيت معهم أحلى الأوقات: رفيقة، نسيم، فاطمة،
لمياء، إيمان، بشري، أسماء، فاتن.

وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب بالكثير أو القليل في إنجاز هذا العمل

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

إليكم جميعا أهدي بذرة عملي وثمرة جهدي المتواضعة.

الطالبة: نسمة يورجة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	إيجابيات وسلبيات الإتصال الكتابي والشفوي	1
86	مقياس التحليل	2
87	معاملات إرتباط كاندال لعبارات الإتصال الداخلي بالدرجة الكلية للمحور	3
87	معاملات إرتباط كاندال لعبارات الولاء العاطفي بالدرجة الكلية للمحور	4
87	معاملات إرتباط كاندال لعبارات الولاء المستمر بالدرجة الكلية للمحور	5
88	معاملات إرتباط كاندال لعبارات الولاء الأخلاقي بالدرجة الكلية للمحور	6
88	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	7
88	تحليل التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي)	8
89	تحليل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)	9
90	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	10
91	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
92	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	13
93	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالبنك	14
95	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات الإتصال الداخلي مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	15
96	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات الولاء العاطفي مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	16
97	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات الولاء المستمر مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	17
98	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات الولاء الأخلاقي مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	18
99	إستجابات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي ككل	19
99	تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الإتصال الداخلي على الولاء العاطفي.	20
100	تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الإتصال الداخلي على الولاء المستمر.	21
101	تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي.	22
102	تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي.	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	عناصر العملية الإتصالية.	01
14	إتجاهات الإتصال الرسمي.	02
15	الإتصال الأفقي.	03
17	الإتصال النازل.	04
18	الإتصال الصاعد.	05
27	شبكة السلسلة.	06
27	شبكة الدائرة.	07
28	شبكة العجلة.	08
29	شبكة النجمة.	09
42	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان.	10
44	مراحل الولاء التنظيمي عند موداي و بوتر.	11
45	يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي عند ستيرز.	12
51	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.	13
76	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-.	14
85	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	15
86	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	16
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	17
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	18
88	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالبنك.	19

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	الإستمارة.	01
115	إختبار التوزيع الطبيعي.	02
116	معامل الثبات (Alpha de Cronbach).	03
117	قائمة بأسماء المحكمين للإستمارة.	04
118	قيمة t المحسوبة	05

I.....	البسمة.....
II.....	تقدير وعرفان.....
III.....	الإهداء.....
IV.....	قائمة المحتويات.....
V.....	قائمة الجداول.....
VI.....	قائمة الأشكال.....
VII.....	قائمة الملاحق.....
أ- ص.....	المقدمة العامة.....
01.....	الفصل الأول: الإتصال الداخلي.....
02.....	تمهيد الفصل.....
03.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم الإتصال.....
07.....	المطلب الثاني: أهداف الإتصال داخل المنظمة.....
07.....	المطلب الثالث: الدور الوظيفي للإتصال داخل المنظمة.....
08.....	المبحث الثاني: مدخل لدراسة الإتصال الداخلي.....
08.....	المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي.....
10.....	المطلب الثاني: وظائف الإتصال الداخلي.....
10.....	المطلب الثالث: مبادئ الإتصال الداخلي وأهدافه.....
11.....	المطلب الرابع: أهمية الإتصال الداخلي.....
12.....	المبحث الثالث: هيكل الإتصال الداخلي.....
13.....	المطلب الأول: الإتصال الرسمي.....
20.....	المطلب الثاني: الإتصال غير الرسمي.....
24.....	المطلب الثالث: أساليب ووسائل الإتصال الداخلي وشبكاتة.....
29.....	المطلب الرابع: معوقات الإتصال الداخلي.....
34.....	خلاصة الفصل.....
35.....	الفصل الثاني: الولاء التنظيمي.....
36.....	تمهيد الفصل.....
37.....	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.....
37.....	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....

41	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي.....
46	المطلب الثالث: أنماط الولاء التنظيمي
47	المطلب الرابع: مظاهر ولاء العاملين وأهميته.....
49	المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي.....
49	المطلب الأول: نماذج الولاء التنظيمي
55	المطلب الثاني: إتجاهات الولاء التنظيمي
56	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي.....
58	المطلب الرابع: مؤشرات الولاء التنظيمي
60	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وأثره على الفرد والمنظمة
60	المطلب الأول: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى الموظفين
63	المطلب الثاني: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.....
65	المطلب الثالث: نواتج الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة.....
66	المطلب الرابع: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
69	خلاصة الفصل.....
70	الفصل الثالث: دراسة أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي.....
	بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميله-
71	تمهيد الفصل
72	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
72	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
74	المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله_ وإمтиازاتها
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميله-
79	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
79	المطلب الأول: عينة الدراسة
79	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
82	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
85	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
85	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
89	المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات
94	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....
98	خلاصة الفصل.....

100.....	خاتمة عامة.....
104	قائمة المراجع.....
111.....	الملاحق.....
120.....	الملخص باللغة العربية.....
121... ..	الملخص باللغة الأجنبية.....

المقدمة

يعد الإتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة حيث لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للإفراد والجماعات وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

ومع تطور الحياة وبروز الحاجة للإتصال أصبح هذا الأخير من الأنشطة الأساسية بالنسبة للإنسان وبات يلعب دورا هاما في الحياة الإجتماعية فهو يتسم بأهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات بصفة عامة بحيث يعتبر الركيزة الأساسية لإستقرارها، وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات بصفة خاصة التي تعتبر اليوم الإتصال أحد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المنظمات إذ يساهم في حسن سيرورة التفاهم والإنسجام بين أطراف العملية الإتصالية، وهو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم ونظرا لأهمية العملية الإتصالية أولت لها المنظمات الحديثة إهتماما بالغا حيث تعد من أولى إستراتيجياتها كل هذا لأنها أدركت أن الإتصال هو سر نجاح المنظمات خاصة في الوضع الراهن المتميز بالسرعة، التطور المستمر، والتدفق السريع للمعلومات حيث أن نقل هذه الأخيرة من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح.

والمنظمة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخلها بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمة على الإتصال الداخلي الذي يتم بين الأطراف الإتصالية المتواجدة بالداخل ويهدف إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المنظمة وذلك بتزويدهم بقدر كافي من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة التفاهم وتوطيد الثقة مما ينعكس على مستوى الأداء وهذا النوع من الإتصال يقوم على تحريك وإدماج الموظفين داخل المنظمة.

كما أن اهتمام المنظمة بالمشاكل الشخصية لموظفيها من شكاوي وإستفسارات وكذا إحتوائها لمختلف العلاقات الإجتماعية يعزز من رضاهم وشعورهم بالإنتماء لها وبالتالي يزيد من ولائهم لمنظمتهم وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية، الأخلاقية والإستمرارية وكل هذا لا يتحقق إلا بوجود إتصال داخلي بالمنظمة.

الإشكالية

يعتبر الإتصال الداخلي وسيلة حيوية لما يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات من خلال خلق جو عملي جيد بين العناصر البشرية فيما بينها، وذلك من خلال دراسة إتجاهات وأراء ورغبات الموظفين وردود أفعالهم إتجاه سياسة المنظمة وإبلاغ الإدارة العليا بذلك والعمل قدر الإمكان على الإستجابة لتلك الآراء والرغبات كما يعمل الإتصال الداخلي على تشجيع التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين بها بما يرفع الروح المعنوية لهم كما يقوم كذلك ببعض الأنشطة ذات الطابع الإجتماعي بالنسبة للعاملين مثل توفير

البرامج الإجتماعية والترفيهية وتنمية المستوى الثقافي والإجتماعي للموظفين بالمنظمة حتى يخلق نوعا من الإنسجام الداخلي والولاء للمنظمة لكسب رضا الإداريين والعاملين بها.

وبدون إتصال داخلي يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر ويتوقف تبادل المعلومات فلا مرسل ولا مستقبل ولا تغذية مرتدة (feed back) تحتوي على نتائج تقييم الأعمال، ومن هذا المنطلق أردنا دراسة الإتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي في البنوك التجارية وإجراء الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة.

وفي ظل الأهداف التي يسعى البحث إلى لتحقيقها، وعلى ضوء البحث الذي نحن بصدد إنجازه فإننا نسعى إلى تقديم إجابات على التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؟

ولتغطية التساؤل الرئيسي وتناول الدراسة من جميع جوانبها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؟
- ما هو أثر الإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؟
- ما هو أثر الإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؟

فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية إرتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؛

الفرضية الفرعية الثانية

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة؛

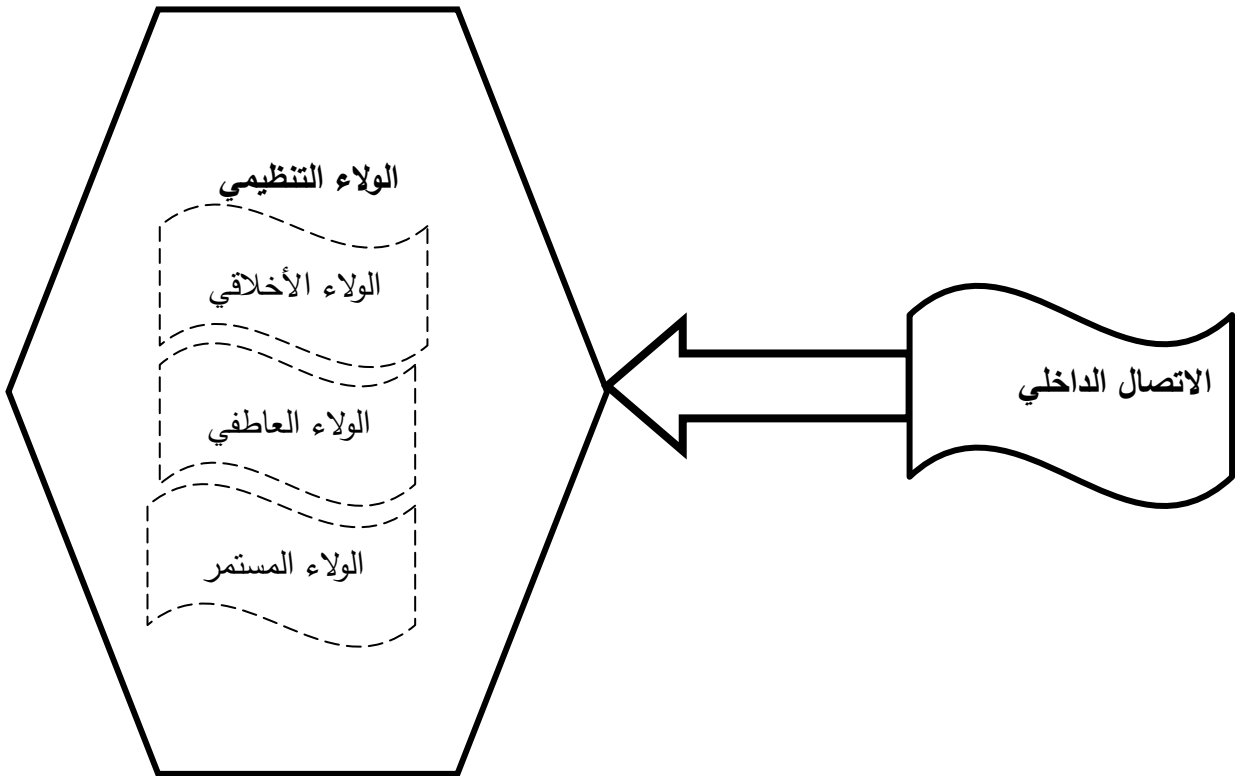
الفرضية الفرعية الثالثة

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة.

المخطط الإجرائي للدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الآليات التي تحرك إحدى عمليات الإدارة وهي الإتصالات الداخلية نظرا لما تكتسبه هذه العملية من جوانب سلبية إذا لم تكن ملائمة ومسهلة للعملية التنظيمية وبالتالي تنعكس على فعالية الموارد البشرية مما يؤثر على ولاء هذه الأخيرة للمنظمة ولهذا فإن أهميتها تكمن في ناحيتين هما:

أولاً: من الناحية العلمية

تعتبر هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال، كما تعتبر إثراء للمكتبة الجامعية بدراسة حول أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي، كما ترجع أهمية هذه الدراسة أيضا إلى أنه في حدود علم الطالبة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت هذا الموضوع فمعظم الدراسات ربطت الإتصال الداخلي بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي وإتخاذ القرار...إلخ، بالإضافة إلى محاولة للوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد علاقة الولاء التنظيمي بالإتصال أوعدمه داخل المنظمة.

ثانياً: من الناحية العملية

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تجذب إنتباه الرؤساء إلى مدى أهمية إهتمام الإدارة بالموظفين والإستماع إلى آرائهم ومشاركتهم في قرارات المنظمة ومدى مساهمة ذلك في رفع ولائهم لمنظمتهم وتحفيزهم وتقوية روح الإلتزام والتعاون ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، ناهيك عن ذلك أن أهم مصدر تملكه المنظمة هو المعلومة الصحيحة والدقيقة لكي تضمن الإستمرارية ولا يمكن الحصول على هذه المعلومات بدون وجود وسيلة إتصال، بالإضافة إلى التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث والإستفادة منه في الواقع العملي وإعتبره كمنطلق لأبحاث أخرى.

أسباب إختيار الموضوع

لم يكن إختيارنا لموضوع الإتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي إعتباطيا، بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب فمنها ما تعلق بالجانب الذاتي ومنها ما تعلق بالجانب الموضوعي:

أولاً: الأسباب الذاتية

إن ما دفعنا لإختيار موضوع الإتصال الداخلي في المنظمة، كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجالي إدارة الأعمال وتسيير العاملين والعنصر البشري، إضافة إلى ميولاتنا الشخصية إلى معرفة كيفية تسيير العنصر البشري والتعامل معه وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمنظمة والرغبة في الأداء الأفضل، من خلال الإعتماد على العلاقات الإنسانية في العمل.

إضافة إلى الفضول الذي دفعنا لمحاولة معرفة أسرار الإتصال الداخلي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة، من أجل النظر في مشاكل الأداء من طرف الموظفين ومدى تأثيرهم بوسائل الإتصال المعتمدة حاليا.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

لقد طرحنا هذا الموضوع للنقاش للفت إنتباه الباحثين على أن أكبر فشل تعرض وما يزال يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل التنظيم، هو عدم قدرته على التعاون مع الآخر وفهمه، وذلك راجع لعدم وجود قناة إتصال للحوار الجاد والمقنع.

وبالتالي أردنا من خلال هذا الموضوع إبراز أهمية ودور الإتصال في بناء وتكوين علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المنظمات المختلفة ومدى مساهمته في توفر درجات عالية من الولاء لدى الفرد داخل التنظيم.

كما نحاول معرفة مكانة الإتصال داخل المنظمة وموقعه هيكلية وأهميته في تطوير الأداء ونريد بهذا كله محاولة إضافة بحث علمي للبحوث العملية وللمكتبة الجامعية على الخصوص يتعلق بموضوع الإتصال الداخلي ومدى تأثيره على ولاء العنصر البشري داخل التنظيم.

أهداف الدراسة

- التعرف على الأهمية النسبية للإتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله؛
- قياس أثر الإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله؛
- قياس أثر الإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله؛
- قياس أثر الإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله.

المنهج المتبع

نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها، وعليه تم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم الإستعانة به في توظيف التعاريف وسرد الأفكار إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها عند دراسة الحالة.

حدود الدراسة

الإطار المكاني: تم إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله.
الإطار الزمني: جرت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 05-04-2014 إلى غاية 15-04-2014.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث قلة المراجع في مركزنا الجامعي في ميله خاصة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي، هذا بالإضافة إلى الإكتظاظ الكبير في المكتبة مما نتج عنه صعوبة كبيرة في إعارة الكتب.

مفاهيم الدراسة

الإتصال (communications)

هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم.

الإتصال الداخلي (Internal Communications)

هو عملية إدارية تتم داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات المختلفة مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

الولاء التنظيمي (Organizational loyalty)

إعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. وستتعامل الدراسة مع ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي بناء على دراسة (ماير وألن) والتي قسمت أبعاد الولاء التنظيمي إلى:

الولاء العاطفي (Affective loyalty)

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

الولاء المستمر (Continuance loyalty)

وهو درجة ولاء الفرد التي تحددها القيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها لو إستمر بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقده من إمتيازات فيما لو قرر الإلتحاق بمنظمة أخرى.

الولاء الأخلاقي (Normative loyalty)

ويقصد به إحساس الموظف بإلتزامه البقاء مع المنظمة ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها على جميع الأصعدة.

الدراسات السابقة

أولاً: باللغة العربية

1- (دراسة مزياي، 2008) "الإتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة

ميدانية بمجمع سونلغاز الجزائر".

وقد إنطلق الباحث من الإشكالية التالية:

- هل لإستراتيجية الإتصال الداخلي علاقة بفعالية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة؟ وكيف يمكن

لعملية الإتصال داخل المنظمة أن تؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في عملية إتخاذ القرارات ؟

تمثل هدف الدراسة في كيفية تفعيل الإتصال داخل المؤسسة للمشاركة في إتخاذ القرارات بإعتبار الموظفين بالمنظمة كأعضاء فاعلين داخل نسق إجتماعي وذلك على مستوى مديريةية التوزيع للكهرباء والغاز، التابعة لمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة، بإجراء عدة مقابلات نصف موجهة مع عدد من المسؤولين الساميين الذين يشغلون مناصب جد مهمة في المجمع حول موضوع هذه الدراسة، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وإشملت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (75) إطارا سامي مسؤول يعملون بصفة دائمة في المديرية العامة للمجمع، وعلى مستوى بعض المديرية العامة لوحدة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة، بالإضافة إلى المديرية الجهوية التابعة للمديرية العامة لوحدة التوزيع للجزائر العاصمة.

أهم ما استخلصه الباحث من خلال هذه الدراسة هو أن هذا الموضوع ذو بعد إستراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات الإقتصادية، لأن التحولات التي طرأت ولا تزال، متعلقة بعنصر الموارد البشرية الهام جدا في الرفع من فعالية المنظمات، ذلك لأنه هو المورد الوحيد الذي يطور ويغير من واقع المنظمات، من حيث تقنيات التسيير، ومن حيث إيجاد الأسواق، ومن حيث تسويق الإنتاج أوالخدمات، كما توصل الباحث إلى أهمية العمل الجماعي في إنجاز المهمة على أكمل وجه خاصة أثناء إتخاذ القرارات كما كشفت الدراسة الميدانية عن مدى صعوبة إتخاذ القرارات تعود نتائجها على منظمة بأكملها، وعندما يتعلق الأمر بمنظمة تشغل عدد كبير جدا من العمال، ورأس مالها كبير جدا فإن وزن القرار كبير للغاية، ووزن مسؤولية اتخاذ هذه القرارات أثقل بكثير من القرار بحد ذاته.

2- دراسة (قبائلي حياة، 2007) "الإتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"

وقد إنطلقت الباحثة من الإشكالية التالية "ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الإتصال الداخلي في

المنظمة؟"

جاءت دراسة هذا الموضوع لإبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الإتصال الداخلي في المنظمة وخاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة الميدان التكنولوجي، بالإضافة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما وبحث إشكالية عدم كفاءة الإتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية، كما كشفت الدراسة على أن التطور المتسارع وتعدد المنظمات وتزايد أحجامها وإتساع نطاق إشرافها وإبتعاد القيادات الإدارية العليا على الأطر التنفيذية للعمل أسهم بشكل كبير في جعل الإتصال يبتعد عن الوظائف التقليدية له.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والإستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الإتصال الداخلي بها وعلى سير العمل بداخلها، وما يؤثر على نشاطاتها فنوعية نشاط المنظمة

جعلها تهتم بالمهندسين الميدانيين في مجال إنجاز القنوات وإهمال الجانب الإداري، فإن أكبر نسبة من الموظفين المتحصّلين على الشهادات الجامعية تتواجد على مستوى المركزي المكلف بتنفيذ المشاريع؛

- مشاكل الإتصال فيما يخص هذه النقطة فإن كل جزء من التنظيم أوكل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط بينما في هذا المجال لا بد من تكاتف كل الجهود لأن أي مشكل في الإتصال على مستوى مديرية معينة يمكن أن يحدث خلل في المديرية الأخرى لأن المنظمة وحدة إجتماعية متكاملة.

3- دراسة (نعيمه بوسوسة، 2005) "الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة دراسة حالة لمجمع سوناطراك".

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالإتصال وكذا التركيز على أهمية الإتصال الداخلي في بناء وتطوير ثقافة قوية تسمح بتعبئة الموارد المختلفة بهدف تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات السوق، وقامت الباحثة بدراسة ميدانية على مجمع سوناطراك الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات وقد بينت من خلالها مدى إستفادات هذه المؤسسة من أدوار الإتصال الداخلي ومدى توظيفه في الواقع لخدمة أهدافها مع السعي إلى إظهار الصفات العامة والمشاركة لثقافة المؤسسة الجزائرية وخصوصيتها من خلال سبر للآراء قامت به في المؤسسة لتحديد واقع الإتصال الداخلي، وعرض نتائجها، والتعليق عليها، مع التركيز على النقاط التي تتعلق بالبحث المطروح و تخدمه.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة تركز على الإتصال الداخلي الرسمي المكتوب وتحديدا في الإتجاه النازل والذي يتم من خلال الأوامر والتوجيهات وهو ما لا يسمح بالمبادرات الفردية بل يحصرها في النطاق التنفيذي فقط للأوامر كما يحتل الإتصال غير الرسمي مساحات واسعة من مجمل الإتصالات المتبادلة بين العمال؛

- إلتماس حالة عدم رضا الأفراد على سياسة تسيير الموارد البشرية لعدم وضوح المعايير المطبقة في الترقية وتسيير المسار المهني مما يدل على نقص الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتشجيعهم على العمل وهو ما يتسبب في سيادة ثقافة التكاسل والإتكال التي تؤثر على أداء الأفراد.

4- دراسة (شريط حورية، 2000) "مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق لوادي السمار".

وقد إعتمدت الباحثة على الإشكالية التالية:

ما مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية وما هي أهم إيجاباته؟ وما هي الأدوات الإعلامية المستعملة؟ وما هي طبيعة الرسائل الموزعة؟

ولبحث إشكالية الدراسة إتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة كما إستعانة بالإستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات وإشتمل الإستبيان على (23) سؤالا ذو نهاية مغلقة وشملت عينة الدراسة (119) مفردة من مجموع كلي عدده (363) مفردة تم إختيار العينة الطبقية، أفرزت الدراسة التطبيقية أن شركة الأكياس والصناديق بوادي السمار تفتقر لسياسة إتصالية داخلية فهي تعتمد على نظام للمعلومات يعمل فقط على معالجة المعلومات الداخلية وتوزيعها على الأقسام والمديريات.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

5- دراسة (Woodcock, 2010)

"Transformational leadership and organizational commitment: The role of the moderate perceived organizational support"

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي كما إستهدفت أيضا معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وإستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالإستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد (123) طالبا من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون أعمالا إضافية.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

6- دراسة (Onne Jandsen, 2004)

"The Barrier Effect Of Conflict with Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment "

تناولت الدراسة الصراع القائم بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وأنطلق الباحث من إفتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقا للعلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا ، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية تمكين العاملين ولكن يحافظ على مستوى معين من الولاء التنظيمي وقام الباحث بتوزيع (91) إستبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الإفتراض الذي إنطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن الصراع مع المشرفين قد يعيق تمكين العاملين وهذا بدوره يؤثر على ولاء العاملين داخل التنظيم.

7- دراسة (Somech and Bogler, 2002)

"Past professional loyalty and regulatory framework for teacher and prestige"

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في إتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم (OGB) وجمعت البيانات باستخدام إستبانة من (983) معلما من (25) مدرسة إعدادية و (27) مدرسة ثانوية وقسمت الإستبانة إلى المجالات الآتية:
الإداري، الفني، الإتجاه نحو التلاميذ، الإتجاه نحو العمل كفريق، والإتجاه نحو المنظمة وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- الولاء المهني والتنظيمي إرتبط إيجابيا بالمجال الإداري؛
- إرتبط الولاء المهني إيجابيا فقط بالمجال الفني؛
- إرتبط الولاء المهني إيجابيا بالسلوك الحضاري المنظم (OGB) في التعامل مع التلاميذ؛
- إرتبط الولاء التنظيمي إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ والتعامل مع الفريق، ومع المنظمة.

8- دراسة (Harrison, 2002)

"The Effectiveness Of The Use Communication In Government In Tak Decisions Organizations"

قام (Harrison) بإجراء دراسة حول مدى فاعلية إستخدام الإتصال في إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية وهدفت دراسته إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الإتصال المختلفة في إتخاذ القرارات وتحسين الأداء وأعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع (264) إستبانة على الموظفين أصحاب الإدارات العليا وتوصل إلى أن الإتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية إتخاذ القرار وأنه يوجد إهتمام كبير بالإتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لاتزال تستخدم في المنظمات وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الإتصال وأوصى بتحسين مهارات الإتصال لجميع العاملين في المنظمات وإلى تبني مفهوم الحوكمة الالكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمة والعمل على عقد إجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الإتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

9 - دراسة جورج (Gorge, 2001)

"Antecedent And Consequences Of Sales Person Burnout"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإحتراق الوظيفي، ومعرفة مؤشرات عدم الشعور بالولاء وتوصلت إلى أنه كلما توفر الولاء التنظيمي لدى الفرد كلما قلت درجة الإحتراق لدية، وأن

غموض وتصارع الأدوار بالإضافة إلى دوران العمل هي جميعا مقدمات هامة للإحترق الوظيفي وهي مؤشرات لعدم الشعور بالولاء التنظيمي لجماعة العمل، وأن الرضا الوظيفي والإحترق الوظيفي وأداء أفراد المبيعات هي نتائج مباشرة لمتغير الولاء التنظيمي، حيث يتوسط التأثير غير المباشر للإحترق الوظيفي على الولاء التنظيمي والرغبة في المغادرة، وأوصت الدراسة على العمل على إفهام أفراد المبيعات طبيعة عملهم مما يقلل من الإحترق الوظيفي لديهم وبالتالي يزيد الرضا والولاء التنظيمي لديهم والعمل على توسيع معرفتهم فيما يتعلق بالضغوط والإحترق والعمل على مراقبة مستويات الإحترق لدى العاملين التي تقلل مستوى الولاء للمنظمة ويزيد من درجة دوران العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالإتصال الداخلي

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، أن هناك إهتمام متزايد بالنسبة للإتصال الداخلي ووسائله وأساليبه ومختلف شبكاته في كل المنظمات (إقتصادية كانت أو إنتاجية أو خدماتية)، لما له من دور كبير في تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ومعظم الدراسات إنصب إهتمامها حول دراسة دور وأهمية الإتصال الداخلي ووسائله في تحسين الأداء وكذا المعوقات التي تواجه العملية الإتصالية وتعرقل سيرها بطريقة فعالة داخل التنظيم.

ولقد إستفادت الطالبة من هذه الدراسات في تكوين صورة مبدئية بين بعض المتغيرات وصولا إلى ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة، كما إستفادت منها بشكل جزئي في إعداد الجانب النظري، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الطالبة على معرفة أداة الدراسة التي تستخدمها لجمع البيانات والمعلومات، والإستفادت من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها، وكذلك الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالولاء التنظيمي

إن الدراسات العربية التي إهتمت بموضوع الولاء التنظيمي، قليلة مقارنة مع الدراسات الأجنبية، نظرا لحدثة إهتمام الباحث العربي بهذا الموضوع، وعلى العكس من ذلك الدراسات الأجنبية فقد تنوعت المتغيرات وإختلفت الأبعاد في دراسة الولاء، حيث لمست الدول الأجنبية أثر الولاء الإيجابي على الإنتاجية، بالإضافة إلى العديد من الأسباب المشجعة للبحث العلمي في الدول الأجنبية.

ونلاحظ من الدراسات السابقة أنها بحثت في العوامل التي تؤثر في الولاء ومن أهمها:

مدة الخدمة، والمستوى التعليمي، ونمط القيادة، والحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها وفي معظم الدراسات كانت هذه العوامل ذات علاقة طردية مع الولاء.

ومن أكثر المتغيرات التابعة التي تكررت في الدراسات كان الرضا الوظيفي الذي لاحظنا أنه سبب ونتيجة للولاء، وبحثت الدراسات السابقة أيضا في تلك العوامل التي يتأثر بها الولاء فتمخض عنه مثل زيادة الإنتاجية في العمل، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الرغبة في الإستمرار بعضوية المنظمة، وقلة الدوران في العمل، والكفاءة الذاتية، ورفع الروح المعنوية وقد إستفادت الطالبة من الدراسات السابقة التي إطلعت عليها في إثراء الجانب النظري لدراستها الحالية، ناهيك عن ذلك بعض الأدوات الخاصة بقياس مستوى الولاء التنظيمي.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مايلي:

- تفردت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى ببحثها في ربط الإتصال الداخلي بمتغير سلوكي هام هو الولاء التنظيمي وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ربطت الإتصال الداخلي بمتغيرات أخرى؛
- بحثت في درجة توفر الولاء لدى جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وكذلك مجتمع الدراسة فقد طبقت هذه الدراسة في البنك وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة؛
- كما وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني فالدراسات السابقة طبقت في الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2008، كما ذكرناها سابقا في حين يتم إجراء البحث الحالي خلال عام 2014.

وعليه فقد إختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب إختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور إهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب إختلاف مجتمع الدراسة أوبئة التطبيق.

هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية، حيث يتناول كل فصل مايلي:

تناولنا في الفصل الأول الإتصال الداخلي وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للإتصال، وتناولنا في المبحث الثاني مدخل لدراسة الإتصال الداخلي، أما في المبحث الثالث فقد تناولنا هيكل الإتصال الداخلي، أما الفصل الثاني والمعنون بالولاء التنظيمي تناولنا فيه ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية الولاء التنظيمي في المنظمة، والمبحث الثاني تناولنا فيه نظريات دراسة الولاء التنظيمي، بينما تضمن المبحث الثالث الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وأثاره على الفرد والمنظمة، أما الفصل الثالث والأخير عبارة عن دراسة ميدانية وقد جاء تحت عنوان أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي دراسة

حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- وتناولنا فيه ثلاث مباحث، جاء المبحث الأول بعنوان تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمبحث الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول الاتصال الداخلي

تمهيد الفصل

يتوقف نجاح المنظمة سواء تعليمية كانت أو إجتماعية أو إقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاح عملية الإتصال بداخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الإتصالات مهمة بدرجة كبيرة لتتاول المشكلات التي تنشأ في المنظمة، حيث تساعد في عملية إتخاذ القرارات السليمة كما تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال داخل المنظمات، كما أن الإتصال الداخلي يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المنظمة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الإتصال وتنوعها في المنظمة إلا أن هذا الإتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل سير المنظمة ويحول دون تحقيق أهدافها.

وإنطلاقا من ذلك سنسعى من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال؛

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الإتصال الداخلي؛

المبحث الثالث: هيكل الإتصال الداخلي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال

يعتبر الإتصال من الوظائف الحيوية داخل المنظمة، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد والجماعات، وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر لتمكين الأفراد من تنسيق وتنظيم الأعمال، والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات، والأفكار التي تكون أولا وأخيرا مضمون الإتصال، ومن هنا فلا يمكن تصور منظمة بدون إتصالات داخلية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الإتصال عند بعض الباحثين وعناصر العملية الإتصالية بالإضافة إلى دوره وأهدافه وأهميته داخل التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

الإتصال بمعناه العام هي المشاركة ونقل المعلومات والآراء وتبادل الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة، ونظرا لأهميته البالغة فقد حظي بالإهتمام الكبير من طرف الباحثين بحيث كل تناوله بحسب ما يتلاءم وبحوثه وإهتماماته.

الفرع الأول: تعريف الإتصال

من أجل الإلمام بموضوع الإتصال بمختلف جوانبه وإستيعابه سنتطرق إلى بعض تعاريفه عند بعض الباحثين بجانبه اللغوي والإصطلاحي.

أولا: من الناحية اللغوية

يعرف قاموس لاروس الصغير الإتصال "على أنه نقل للمعارف وإعطائها تقاسم، إقامة علاقة، وإرتباط" فهو يشمل مجموعة من النشاطات (النقل، التقاسم، والعطاء).¹ ويعرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام، أو الكتابة أو الإشارات".² كما أن كلمة إتصال واسعة الإنتشار، والإستخدام في حياتنا اليومية وهي ذات معاني عديدة، لذا يجب تحديد مفهومها من خلال أصلها، ففي اللغة الفرنسية كلمة إتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني للفعل (communicate) وهي تعني "التشبيح عن طريق المشاركة".³

ثانيا: الناحية الإصطلاحية

فقد عرفه كارل هوفلند بأنه "العملية التي ينتقي بمقتضاها الفرد (القائم بالإتصال) منبهات(عادة تكون رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة)، فهو عملية نقل للمعلومات".⁴

¹ جلال الدين بوعيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص30.

² محمد عبده حافظ، "العلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009، ص140.

³ فاطمة حسين عواد، "الإتصال والإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص16.

⁴ فلة بن غريب، "سيرورة المنظومة الإتصالية والفضاء العمومي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009، ص139.

ويعرف إنجل باركنسون (A.Parkinson) الإتصال أنه "عملية منظمة، نظامية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات، وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".¹

ويعرف العلاق الإتصال على أنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات، التعليمات، التوجيهات، الأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، التأثير، أو إحداث التغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا".²

كما يمكن تعريف الإتصال أيضا على أنه "عملية نقل للمعلومات والرسائل والإشارات، والرموز بواسطة مختلف وسائل الإتصال من المرسل إلى المستقبل".³

كما عرف كل من ثومبسن وكاتس (Thompson and cats) الإتصالات التنظيمية بأنها "عملية المشاركة في المعلومات التي تكون ذات علاقة بالنشاط التنظيمي بين شخصيين أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر".⁴

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نستنتج أن الإتصال هو عملية تتم بين طرفين تتضمن إنتقال الرسالة معبر عنها برموز من المرسل إلى المتلقي وهذا حسب الغرض المنتظر من الرسالة فالإتصال هو جوهر التفاعل المباشر بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإتصال داخل المنظمة يتميز بخصائص عديدة نذكر منها:⁵

- نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات؛
- وجود مصلحة مشتركة بين طرفي الإتصال؛
- يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

بالإضافة إلى خصائص أخرى نذكر منها:⁶

- وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة؛
- الإتصال يعمل على تحديد أهداف المنظمة بحيث بواسطته يتم تحديد الأعمال وكيفية إنجازها؛
- وسيلة لنقل أهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي.

¹ حميد الطائي وبشير العلاق، "أساسيات الإتصال نماذج ومهارات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 17-18.

² بشير العلاق، "الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 18.

³ Saidani Amel, "La communication commerciale et son impact sur la prise de décision d'achat du consommateur", Magister en Sciences Commerciales Algérie, Institut National Du Commerce (INC), 2006, p 36.

⁴ وصفي عبد الكريم الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، صص 69.

⁵ رضا إسماعيل البسيوني، "إدارة التسويق"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009، صص 329.

⁶ بوحنيه قوي، "الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، صص 34.

الفرع الثاني: عناصر عملية الإتصال

هي الكيفية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، تعديل السلوك، قيادة وتوجيه الأفراد، حيث تتشكل هذه الأخيرة من العناصر التالية:

أولاً: المرسل

يمثل الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات، الأفكار، أو البيانات، إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه،¹ وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المنظمة، كما يطلق عليه أحيانا المصدر. وهذا الأخير يمتاز ببعض الخصائص نذكر منها:²

- القدرة على إصدار الإشارات، التعبير بالرموز، والرسم ومهارة التفكير؛
 - مدى إلمام المصدر أو المرسل بموضوع الرسالة.
- لهذا لا بد على المرسل أن يعرف ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص آخر ويترتب على ذلك تشويش على العملية الإتصالية.
- من التعريف السابق والخصائص يمكننا القول أن على المرسل أن يقوم ب:
- تحديد هدف الإتصال وهو ما يساعده على تحقيقي إتصال فعال داخل المنظمة؛
 - إختيار الفكرة لا بد على المرسل من تحديد الرسالة موضوع الإتصال والتي سيطرحها للمستقبل؛
 - إختيار قناة الإتصال من المهم أن يختار الوسيلة التي تتلاءم ورسالة الإتصال وكذا ما يتناسب وطبيعة أو شخصية المستقبل.

ثانياً: الرسالة

وتعتبر الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الإتصالية، لأنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل.³

كما يمكن القول أن الرسالة هي " النواة الصلبة للإتصال، والتي يمكن من خلالها إنتقال الآراء بهدف التأثير على الجهة المستهدفة".⁴

- ولكي تتمكن الرسالة من تحقيق غايتها لا بد أن تتوفر فيها بعض الخصائص:⁵
- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في إختيار الألفاظ أو المصطلحات المؤثرة في المستقبل، أوفي إستخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة؛

¹ سالي زكي محمد حسن، "فن التدريب الإبداعي"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013، ص135.

² حسين التهامي، "التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013، ص64.

³ زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص227.

⁴ L'armattan, "information communication et management dans l'Enterprise : quels enjeux ?", Rue de l'école Polytechnique, 2008, paris, p173.

⁵ العربي بن داود، "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص144.

- يجب أن تخلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الإتصال المكتوب أوالنحوية التعبيرية في الإتصال الشفوي والمسموع؛
- الإبتعاد عن التكرار الغير مبرر في المعلومات؛
- الإختصار بحيث لا تكون الرسالة طويلة ومملة؛
- إختيار الوقت المناسب من أجل تقديم الرسالة.

ثالثا: قناة الإتصال

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تنتقل الرسالة في فراغ بل لابد من وسيلة لنقلها، لذا فالوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما إستخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح.¹

فعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً، تأثيراً، وفعالية على المستقبل لها كما يجب عليه التنوع في وسائل الإتصال ما بين الكتابية كالخطابات، المذكرات، التقارير، المجلات، المنشورات الدورية، واللوائح، والشفوية كالمقابلات الشخصية، المؤتمرات، اللجان، والندوات... الخ.²

رابعا: المستقبل

لا يخلو إتصال من وجود طرف يستلم الخطاب أوالرسالة وهو المستهدف من الإتصال، سواء كان رئيساً أومرؤوساً وهو مثل المرسل يقع تحت تأثير الباعث إلى حد ما،³ فهو يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق واللمس)، فيختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

ويمكن توضيح الخطوات التي يقوم بها كما يلي:⁴

- 1- الإستقبال: يتلقى الرسالة بالحواس، فإذا كانت مكتوبة يكون إستقبالها بالعين، وإذا كانت منطوقة إستقبالها بالأذن، أو بالعين والأذن معاً؛
- 2- التفسير: هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها، فهو يسعى إلى تحويلها وترجمتها إلى معنى مفيد يدركه لكن هنا قد يترتب عنه ظهور عائق في الإتصال لأنه سوف يفسر الرسالة حسب إحتياجاته ودوافعه

خامسا: التغذية العكسية

هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم المستقبل للرسالة.⁵

ويمكن توضيح عناصر العملية الإتصالية من خلال الشكل رقم (01):

¹ حسين ناجي عارف، "مبادئ العلاقات العامة"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص51.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص206.

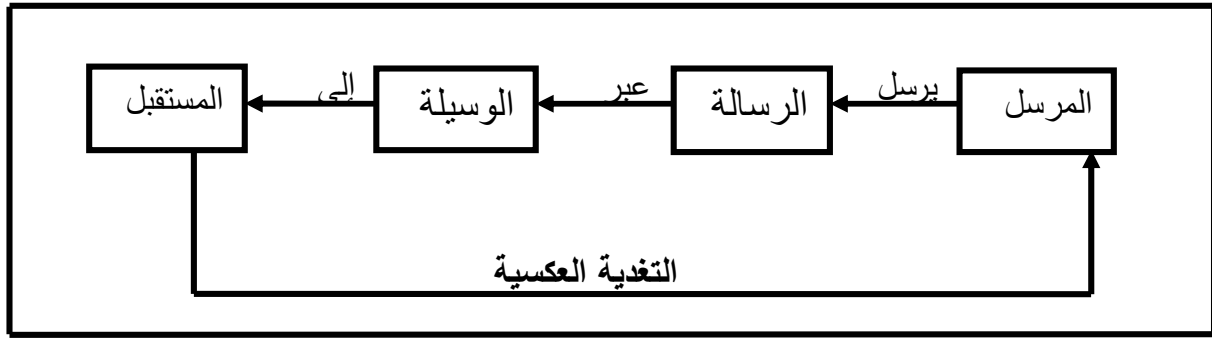
³ عنبر إبراهيم شلاش، "إدارة الترويج والإتصالات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص32.

⁴ محمد قاسم الفيروتي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص287.

⁵ عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص33.

الشكل رقم (01)

عناصر العملية الإتصالية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة.

المطلب الثاني: أهداف الإتصال داخل المنظمة

- لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المنظمة دون عملية إتصال فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة ومن بين أهداف الإتصال التنظيمي نذكر مايلي:¹
- الشرح للسياسات الإدارية، التعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المنظمة؛
 - توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة ولا نقصان؛
 - الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين؛
 - التصحيح لأخطاء الموظفين؛
 - التقدير لأعمال الموظفين والإعتراف بمجهوداتهم، وكفاءتهم في العمل، وتشجيعهم على الإستمرار في زيادة مجهوداتهم؛
 - التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين؛
 - الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأشطة المختلفة للمنظمة.²

المطلب الثالث: الدور الوظيفي للإتصال داخل المنظمة

تتلخص أهم الأدوار الوظيفية للإتصال داخل المنظمة فيمايلي:³

أولاً: الوظيفة الإعلامية

إذ يتكفل نظام الإتصال بجعل المعلومات الضرورية والمهمة تتحرك في كل الإتجاهات داخل المنظمة، بصورة منظمة وموجهة حيث أنه أي معلومة خاطئة، تعتبر مصدر تعقيدات ومشاكل داخل المنظمة.

¹ محمد قاسم الفيروتي، "مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص287.

² محمد عبده حافظ، "العلاقات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص142.

³ حياة قبائلي، "إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007، ص ص45-46.

ثانيا: الوظيفة التكاملية

يساهم الإتصال من خلال هذه الوظيفة في بث الروح الجماعية، ويعمل على جعل الأفراد بإختلاف إختصاصاتهم ومهامهم، يشكلون حلقة واحدة، يربطها شعور مشترك بالثقة، التعاون، الإلتناء، والولاء.

ثالثا: الوظيفة التبادلية

تعني هذه الوظيفة إزالة كل العوائق فيما يخص تبادل الآراء، الأفكار، ووجهات النظر، بين مختلف الأفراد داخل المنظمة مما يكفل نجاح، وحيوية، وفعالية الإتصال.

رابعا: الوظيفة الرمزية

من خلال هذه الوظيفة يمكن التعبير عن الفكرة المراد إرسالها للطرف الآخر، وتحمل هذه الوظيفة القدرة على التعبير عن محتوى الرسالة.

خامسا: الوظيفة السلوكية

يعكس الإتصال سلوكا معينا يعبر عنه بصورة مباشرة أوغير مباشرة، إذ يهدف الإتصال إلى إعطاء توجيهات، وإرشادات تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين، وترتبط هذه الوظيفة بأهداف الرسالة الموجهة وبمحتوياتها.

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الإتصال الداخلي

إن الإتصال على المستوى الداخلي للمنظمة يكتسي أهمية كبيرة، نظرا لإن فعالية المنظمات تستمد أساسا من طبيعة الإرتباطات بين الوظائف، والأشخاص، والمهام فيها، وهذا يتم بواسطة إتصال داخلي فعال يضمن ويسير العلاقات الموجودة بين مختلف الفروع والأقسام المكونة للمنظمة مما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا إتشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم، كما أنه يساهم في ترقية المبادرة، وتنمية الإبداع، من أجل السير نحو التطوير الدائم للمنظمة، ولهذا فقد خصصنا هذا المبحث لدراسة الإتصال الداخلي بغرض التعرف على ماهية الإتصال الداخلي وأهدافه، ووظائفه، وأشكاله داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

تعددت التعاريف والمفاهيم التي نسبت للإتصال الداخلي، وبالتالي يكون من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل له، ولكن سنحاول التطرق إلى مختلف التعاريف التي تخص الإتصال الداخلي من العديد من الباحثين.

الفرع الأول: تعريف الإتصال الداخلي

يعرف خليل الشماع الإتصال الداخلي على أنه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات، والبيانات، والآراء، والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة"¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص202.

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب على أنه "ذلك الإتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين".¹

ويعرف (Avlin dod) الإتصال الداخلي على أنه "نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً".²

كما يمكننا القول أن الإتصالات الداخلية تعني "عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المنظمة".³

كما ويعرف الإتصال الداخلي على أنه عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما".⁴

وأيضا يعرف الإتصال على أنه "عبارة عن عملية تحويل جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر وهو المستفيد أو المستقبل".⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتم داخل المنظمة والموجهة نحو موظفيها، ويهدف إلى تبادل الآراء ونقل المعلومات بين أفرادها والتعريف بوظائفها ومهامها وتحفيز موظفيها من أجل تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهداف الإتصال الداخلي

من خلال ما سبق يمكننا أن نتوصل إلى أن الإتصال الداخلي يهدف إلى:⁶

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة؛
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما؛
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة؛
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم؛
- تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققتها المنظمة، وعن نقاط القوة والضعف فيها؛
- تعزيز عملية إندماج العمال في المنظمة، وذلك من خلال إدراك جميع العمال لدورهم في المنظمة، والذي يتم عن طريق الإتصال، ويتعزز هذا الإندماج أكثر حين يدرك كل واحد منهم أنه بحاجة إلى الآخر في العمل، أوحى في مشاركته في أمور متعلقة بتحقيق أهداف مشترك؛

¹ أسماع سعودي، "البعد الإتصالي داخل المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011، ص82.

² بريايو كمال، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، عدد10، 2012، ص71.

³ أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الإتصالات- المعلومات - القرارات"، دار الفتح للتجليد الفني، جامعة الأزهر، 2008، ص129.

⁴ جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁵ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص202.

⁶ جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص147.

- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية؛¹
- نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة، وخلق الشعور بالانتماء، وتحسين أداء الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.²

المطلب الثاني: وظائف الإتصال الداخلي

لأن الإتصالات الداخلية وظيفة حيوية تحتم على المنظمات القيام بها، من أجل بلوغ أهدافها، فقد تعددت وظائفها وفي مجالات عديدة إلا أن باسكال (pascale Weil) فقد إختصرها في وظيفتين أساسيتين وهما:³

- وظيفة عملياتية (Operationl function) نقصد بها معالجة ونشر المعلومات وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المنظمة؛
- وظيفة التحفيز (The function of stimulus) وتهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المنظمة.

المطلب الثالث: مبادئ الإتصال الداخلي وأهدافه

للإتصال الداخلي مبادئ كثيرة حسب كل باحث، لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة ونوجزها في الفرع التالي:

الفرع الأول: مبادئ الإتصال الداخلي

من أهم مبادئ الإتصال مايلي:⁴

أولاً: الوضوح

يعد الإتصال وسيلة ضرورية ومهمة لخدمة أهداف المنظمة، وتكيفها مع المحيط وارتباطها بالتطلعات والقيم المشتركة لثقافة المنظمة، بحيث لا يظهر تناقض في الرسالة المرسله إلى المستقبل وعلى هذا الأساس فإن هذا المبدأ يتعلق بالهوية الذاتية، أي أن المنظمة الواضحة تجيب عن الأسئلة المحددة مسبقاً، من أنا؟ أين أنا؟ أين سأكون؟ فعلى المنظمة أن تعرف أهدافها الطويلة المدى.

وبهذا نستطيع القول أن الإتصال الواضح يركز على ثقافة المستخدم له، مهما كانت درجة مسؤوليته في المنظمة، أما الإتصال الغير واضح يستعمل وسائل ودعائم غريبة عن المنظمة .

ثانياً: الإرادة

ويعني هذا المبدأ أنه لا بد أن تكون للمنظمة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للإتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.

¹ محمد عبده حافظ، "العلاقات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص142.

² Liliane Demont-Lugol.alain kempe, "Communication des entreprise stratégies et pratiques", Armande colin, Paris, 2^e édition, p23.

³ أسماء سعودي، "البعد الإتصالي داخل المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁴ بلال مسرح، "الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 37-38.

ثالثا: الشفافية

ويعني هذا المبدأ ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض، كما لا يجب التذرع بواجب السرية والتحفظ لإخفاء المعلومات، وخاصة إذا كانت المعلومات خطيرة ولا تحتمل الإنتظار فيجب أن تنشر بسرعة لإن التكتّم عن المعلومات يساهم في نشر الإشاعات وبهذا فإن تطبيق هذا المبدأ يقتضي الإعتراف بحق الآخر في الاطلاع والإعلام .

رابعا: البساطة

بمعنى إستعمال لغة بسيطة، سهلة الفهم من طرف المرسل، مع الشرح لمضمون الرسالة من طرف المرسل للمستقبل إن لم تكن مفهومة، بشرط أن لا تكون هذه البساطة مبالغ فيها، فتأخذ معنى آخر غير المعنى المتضمن في الرسالة أيضا.

خامسا: السرعة

إن سرعة وصول المعلومات، له فائدة كبيرة للمرسل والمستقبل على حد سواء، لأنه يحفظ قيمة المعلومة، وهذه السرعة تشكل عاملا للثقة في منظّمته، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وإنتشارها وتفاذي إثارة البلبلة في الوسط العملي.

سادسا: القوة

المشرف على الإتصال عليه إبلاغ الرسالة لكل الفاعلين بالمنظمة دون إستثناء، خصوصا إذا كانت الرسالة تهم الجميع، ومن هنا تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والإستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.¹

سابعا: مبدأ عملية الإتصال

الإتصال يقتضي إستماع، تبادل، فإقتناع، وهذا يفترض وجود دعم وإلتقاء أوإختلاف ولكن لا يجب أن تطول المدة حتى تخلق مللا لدى المستقبل، أوتحدث أمور تشويشية على الرسالة نتيجة الإطالة في العملية، كما لا يجب أن تكون عملية الإتصال قصيرة جدا فتحدث قصورا في الفهم والتفاهم بين المرسل والمستقبل.²

المطلب الرابع: أهمية الإتصال الداخلي

إن الفرد في إتصالات دائمة مع غيره داخل المنظمة، ذلك لإن إنجاز أي عمل ناجح بداخله يتطلب مشاركة إثنين أوأكثر من الأفراد ولا يمكنهم إتمام ذلك بدون إتصال، فهناك إتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والإتصال مع العملاء، ومن خلال عملية الإتصال تنتقل المعلومات والبيانات في صورة قرارات، توجيهات، وتقارير، بين العاملين في المنظمة وبدونها يتوقف النشاط، وبهذا يتوقف أداء المنظمة إلى حد كبير على كفاءة العملية الإتصالية.

¹ أسماء سعودي، "البعد الإتصالي داخل المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص76.

² محمد قاسم القيروتي، "مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص313.

ومن هنا نجد أنه تبرز أهمية الإتصال الداخلي في كونه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، إذ يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل، كما أن وضوح ودقة عملية الإتصال تساعد على الإطلاع على الحقائق، وتجنب الآثار السلبية للإشاعات، وكذا توضيح المهام ومواقع المسؤولية والتعرف على الحقوق والواجبات.¹

- المشاركة في المعلومات إذ يساعد الإتصال الداخلي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:²
- توجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف؛
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم؛
- للإتصال الداخلي أهمية كبيرة في عملية إتخاذ القرارات، فلا إتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها؛
- التعبير عن المشاعر حيث يساعد الإتصال الداخلي الموظفين أو العاملين عن التعبير عن سعادتهم وأحزانهم وثقتهم ومخاوفهم من الآخرين، كما يساعدهم على إبداء رأيهم حول موقف ما، كما يساعد المدير في الإتصال بمختلف المستويات الإدارية وبالموظفين وبهذا نجد أن الإتصال يتغلغل في جميع وظائف المنظمة؛
- يساعد على إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين، وتقديم الإقتراحات لحل مشاكلهم، ذلك لأن العنصر البشري في إتصال دائم مع غيره، فهناك إتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والإتصال مع العملاء...إلخ.³
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي.⁴

المبحث الثالث: هيكل الإتصال الداخلي

يحدث الإتصال في جميع الأوقات، وفي جميع الإتجاهات داخل المنظمة، فقد يكون في بعض الأحيان منظماً للغاية، كما قد يكون تلقائياً في أحيان أخرى، فعلى المنظمة أن تسعى وراء تحسين إتصالاتها الداخلية بمختلف أنواعها، وهيكلها، وقنواتها ووسائلها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا الصدد إرتأينا في هذا المبحث التعرف على هيكل الإتصال داخل المنظمة من خلال التطرق إلى الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي.

¹ صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، "الإتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 18-19.

² بلال مسرحد، "الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ ناصر قاسمي، "الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 15-16.

⁴ زكريا الدوري ونجم العزاوي وبلال خلف السكارنة، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 312.

المطلب الأول: الإتصال الرسمي

سنترك من خلال هذا المطلب إلى الإتصال الداخلي الرسمي بنوع من التفصيل بداية من المفهوم ثم مختلف أشكاله وأساليبه.

الفرع الأول: تعريف الإتصال الرسمي

لقد تعددت تعريف الإتصال الرسمي داخل التنظيم ومن بين التعاريف المتعددة نختار مايلي:

الإتصال الرسمي هو "ذلك الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الإتصال إتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها إنتقال وإنسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة".¹

كما يعرف بأنه "ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المنظمة في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وفقاً لمسار الهيكل التنظيمي".²

كما ويعرفه (كيت ديفير) قائلاً "الإتصال هو العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى العاملين".³

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن الإتصال الرسمي عبارة عن عملية يتم من خلالها إنتقال المعلومات، الأفكار، والآراء بين المرسل والمستقبل عبر قنوات رسمية تعتمد عليها المنظمة.

من خلال هذه التعاريف يمكننا إستنتاج بعض خصائص الإتصال الرسمي:⁴

- إتصالات تخضع لأسس ونظم معينة؛
- إتصالات كلية الوجود بالمنظمة؛
- إتصالات مراقبة لأنها تنتقل عبر قنوات مراقبة؛
- إتصالات إلزامية ومقصودة ومتوقعة؛
- إتصالات تمتاز بدقة معلوماتها وصحتها؛
- إتصال مبرمج ومهيكل بين الفاعلين داخل المنظمة أو ما بين المنظمات بالطرق الرسمية المتعارف عليها مثل الخطابات، المذكرات أو التقارير... الخ.

¹ العربي بن داود، 'فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية'، مرجع سبق ذكره، ص151.

² بلال مسرحد، 'الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري'، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

³ نجاة بوطوطن، "تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010، ص41.

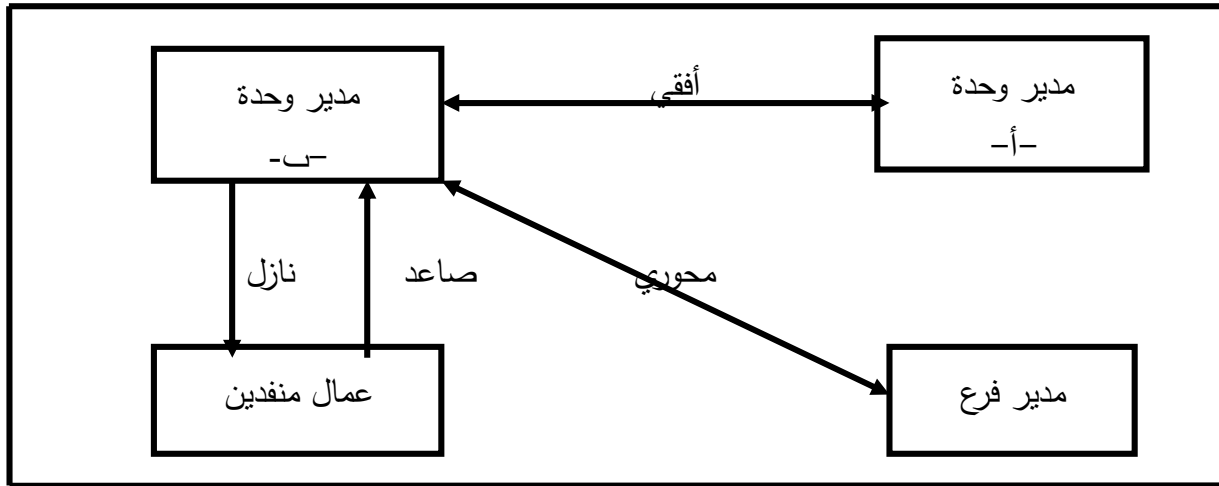
⁴ فاطمة شرقي، 'الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954'، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص35.

الفرع الثاني: أشكال الإتصال الرسمي

يأخذ الإتصال الرسمي داخل المنظمة أربعة إتجاهات وأشكال، قد تكون تصاعديا، تنازليا، أفقيا أو محوريا ويمكن إبرازها في الشكل رقم 02.

الشكل قم (02)

يوضح إتجاهات الإتصال الرسمي.



المصدر: بوعطيط جلال الدين، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 41.

وسنتعرض بالتفصيل إلى كل نوع على حدى فيما يلي:

أولاً: الإتصال الأفقي

ويقصد بالإتصالات الأفقية إنسياب المعلومات بين مختلف الإدارات، الأقسام، والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري للمنظمة،¹ وبالتالي يعتبر هذا النوع من الإتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى.

ولكي يتحقق الإتصال الأفقي لا بد من توفر شرطين أساسيين هما:²

- ينبغي على العامل أن يتحصل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، وللتحكم أكثر في هذه العملية، يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الإتصالية التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى؛

- وجوب إعلام المسؤولين بنتائج الإتصالات الأفقية.

¹ محمد أبو سمرة، "الإتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50.

² العربي بن داود، "فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

1. مزايا الإتصال الأفقي

يمتاز الإتصال الأفقي بمزايا عديدة نذكر منها مايلي:¹

- يعمل على تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أوفي المستويات المختلفة نحو تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، ذلك أن التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، أي عن طريق الإتصال النازل أو الهابط على طول خط السلطة، فالإتصالات الأفقية أصبحت تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومتربط؛
- يعطي الفرصة للمديرين من الإستفادة من خبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في المنظمات المشابهة الأخرى؛
- تسمح بالإتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة.

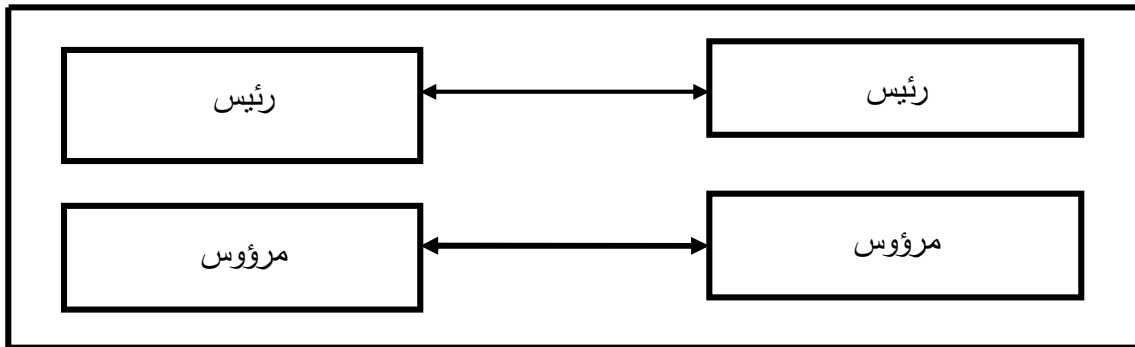
2. معوقات الإتصال الأفقي

بالرغم من هذه المزايا التي يتسم بها الإتصال الأفقي فإن هناك عدة معوقات نذكر منها:²

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها؛
- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة، وذلك بسبب التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات؛
- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بالمزايا والمخصصات المالية، والشكل رقم (03) يوضح آلية عمل الإتصال الأفقي:

الشكل رقم (03)

يمثل الإتصال الأفقي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ فاطنة شرقي، "الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954"، مرجع سبق ذكره، ص46.

² محمد أبو سمرة، "الإتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سبق ذكره، ص52.

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن الإتصال الأفقي يتم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري وهذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات، الآراء، والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

ثانيا: الإتصال النازل

هو ذلك الإتصال الذي يكون من المستويات العليا بإتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي ويتضمن هذا النوع كافة الإتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين¹، ومن هنا فإن أهم الوسائل المستخدمة في هذا النوع نجد أوامر، تعليمات، دليل الإجراءات، بطاقة وصف الوظيفة، وإعلانات داخلية عن ترقية...إلخ. يرى (Katz et Kahn) أن أنماط الرسائل المتجهة من الرئيس إلى المرؤوسين يمكن تصنيفها بخمسة أصناف وهي²:

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء ما؛
- معلومة مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية؛
- معلومة حول إجراءات المنظمة وممارساتها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمنظمة؛
- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم؛
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالإلتفاف نحو أهداف المنظمة.

1. مزايا الإتصال النازل

- هذا النوع من الإتصال الداخلي يلعب دورا كبيرا وهاما في³:
- إنجاز العمل وفق قواعد وتعليمات دقيقة ومحددة؛
 - وضع برنامج لتقويم أداء المرؤوسين، وهذا يساعده على تعزيز السلوك الإيجابي وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب،
 - يعتبر أكثر الإتصالات سرعة في تنظيمات العمل؛
 - يقوم بنقل القرارات والتوجيهات الخاصة، ونقل المعلومات من القمة وإستقبالها في القاعدة أي أن له دورا كبير في النقل الجيد والسليم.

2. معوقات الإتصال النازل

- إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال يرجع إلى معوقات عدة نذكر منها⁴:
- قد تعتمد المنظمات على الإتصالات الكتابية وتتخاشى الرسائل الشفوية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه؛

¹ زكريا الدوري ونجم العزاوي وبلال خلف السكارنه، "مبادئ ومدائل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص218.

² جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ نجاة بوطوطن، " تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص43.

- قد يعتمد المسؤولين إلى حجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين؛
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب، والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة؛
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال؛
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال، والشكل رقم (04) يوضح آلية عمل الإتصال النازل:

الشكل رقم(04)

يوضح الإتصال النازل.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل رقم(04) نلاحظ أن تدفق المعلومات وفق هذا النوع من الإتصال تتجه نحو الأسفل أي أنه تنتقل من قمة التنظيم (الإدارة العليا) إلى القاعد(الإدارة الدنيا)، وهذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأوامر، التوجيهات، والتعليمات...إلخ.

ثالثا: الإتصال الصاعد

يتضمن هذا الشكل نشاطات الإتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط طرح وشرح المعوقات، الصعوبات في التنفيذ، الملاحظات، والآراء الصاعدة إلى الرئيس وهي لا تحقق الهدف المرجو منها إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وإستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.¹

وبالتالي نستنتج أن الإتصال الصاعد يكون عن طريق الإجتماعات، صناديق الإقتراحات المذكرات وتقارير الأداء..الخ،

¹ نبيل دنون الصانع، "الإدارة مبادئ وأساسيات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص178.

- وعادة ما يأخذ هذا النوع طابع تقديم الشكاوى والتقارير العامة وأهم النقاط التي يتضمنها:¹
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛
 - تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية للعامل؛
 - طلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة؛
 - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

1. مزايا الإتصال الصاعد

يتميز الإتصال الصاعد بالمزايا التالية:²

- يساهم في تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى حيث يعطي نظرة شاملة وكاملة الأبعاد عن المنظمة والعملاء للرئيس؛
- يزود الرئيس بالمعلومات والحقائق التي تساعد في عمليات إتخاذ القرارات؛
- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم؛
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أووصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها؛
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الإتصالات المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس.

2. معوقات الإتصال الصاعد

توجد العديد من المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:³

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية؛
- حب العزلة لدى الرؤساء، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين، مما يجعل الكثير من المعلومات الخاصة بالعمل بعيدة عن مرأى ومسمع المدير، والشكل رقم (05) يوضح آلية عمل الإتصال الصاعد:

¹ حسين حريم، "مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص32.

² فاطنة شرقي، "الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال الغير رسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثروة أول نوفمبر 1954"، مرجع سبق ذكره، ص45.

³ ناصر قاسمي، "الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص74-75.

الشكل رقم (05)
يوضح الإتصال الصاعد.



المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الشكل رقم (05) أن تدفق المعلومات وفق هذا النوع من الإتصال تتجه نحو الأعلى أي أنها تنتقل من القاعدة (الإدارة الدنيا) إلى قمة التنظيم (الإدارة العليا)، وهذا النوع من الإتصالات يستخدم في الشكاوي، الإستفسارات، وتقارير الأداء...إلخ.

رابعاً: الإتصالات المحورية

ويشمل هذا النوع من الإتصال المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية.¹

ويستعمل هذا النوع في حالة تعذر الإتصال العمودي، والأفقي، حيث تتساقط المعلومات بين مستويات إدارية مختلفة، إذ يعتمد المسؤولون في المنظمة إلى تشجيع العاملين لتوسيع رقعة هذا الإتصال مع الموظفين. ومن خلال ما ذكرناه يتبين لنا أن إعطاء الإهتمام لكل شكل من أشكال الإتصال الرسمي المذكورة سلفاً، يترتب عليه تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين، وكذلك يساعد على إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للعاملين وبهذا يزداد تماسكهم وتعاونهم.

الفرع الثالث: أهمية الإتصال الرسمي

له أهمية كبيرة في المنظمة نوجزها في النقاط التالية:²

- إستيعاب الأفراد لطبيعة عملهم من خلال الأدوار والتعليمات الموجهة لهم؛
- التعرف على المشاكل التي تواجه العامل؛
- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال رفع الروح المعنوية للفريق؛
- الحد من الإشاعات من خلال الإطلاع على الحقائق؛

¹ زكريا الدوري ونجم العزاوي وبلال خلف السكارنة، "مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص219.

² جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص67.

- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة وذلك للعلاقة المباشرة للإتصالات ووظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفرع الرابع: أدوات الإتصال الرسمي

يعتمد الإتصال الرسمي على الأدوات التالية:¹

- المقابلات الخاصة؛
- الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم، والإجتماعات العامة؛
- المؤتمرات؛
- المكالمات الهاتفية؛
- المجالات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة؛
- التقرير السنوي للموظفين؛
- الخطابات البريدية المباشرة؛
- الملصقات على الحائط؛
- النشرات الدورية والخاصة.

المطلب الثاني: الإتصال غير الرسمي

إن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الإجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، إذ تتكون الجماعات غير الرسمية من أعضاء المنظمة يربط بينهم خط إتصال غير رسمي يختلف عن نظام الإتصال الرسمي، حيث أن هذه الإتصالات لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات إجتماعية، وصدافة شخصية، وهو في غالب الأحيان يحصل إلى جانب الإتصالات الرسمية المتبعة داخل المنظمة، وفي هذا الصدد سوف نقدم مختلف التعاريف المتعلقة بالإتصال غير الرسمي بالإضافة إلى مميزاته وخصائصه وقنواته ووسائله.

الفرع الأول: تعريف الإتصال غير الرسمي

الإتصال غير الرسمي هو "ذلك الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة".²

والإتصال غير الرسمي كما يعرفه (ميشالي) "عبارة عن قواعد غير مكتوبة على ألسنة الأعضاء".³ كما أن هذا النوع من الإتصال يتم داخل التنظيم دون تتبع خطة السلطة الرسمية بإعتباره وليد العلاقات الإجتماعية، وعلى هذا الأساس يقول (سيكو وبلوندين) "أن الإتصال الذي يتم بطريقة غير رسمية يكون أساس

¹ رضا إسماعيل البسيوني، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص340.

² دليلة بركان، "تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، جامعة بسكرة، ص127.

³ جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص53.

نجاح الإتصالات الرسمية، لأنها خلقت علاقات وإتصالات أكثر إنسانية من تلك التي خلقتها الإتصالات الرسمية¹.

كما يمكن تعريفه على أنها "إتصالات غير مباشرة، يتلازم وجودها مع الإتصال الرسمي تتميز بعدم الإعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار، المعلومات، وغيرها، ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث عن العمل، وأحاديث عن مشاكلهم، وأظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته"².
لكن هذا لا يعني أن الإتصالات غير الرسمية لا بد وأن تتم في غير أوقات العمل أواخر المنظمة ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم خارج منافذ الإتصال الرسمية ورغم ما يسببه هذا الإتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة عن طريق نقل المعلومات غير الدقيقة والإشاعات، إلا أن الإتصال غير الرسمي يتمتع بمزايا عديدة نذكر منها:³

- أنه يكمل مسيرة الإتصال الرسمي في الكثير من المواقف، ويزيد من سرعة إنتقال المعلومات؛
- يدعو في كثير من الأحيان إلى إستكمال المعلومات والبيانات التي يتعذر الإتصال الرسمي على إستيفائها؛
- يرتبط بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، وينتشر في إتجاهات مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طبيقته؛
- تحقيق روح الفريق في العمل، وبناء تماسك الجماعات لاسيما الجماعات غير الرسمية؛
- يعتبر منفذا للعمال للتخلص من التوتر والضغط النفسي؛
- خدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير على الموظفين.

الفرع الثاني: خصائص الإتصال غير الرسمي وأهدافه

يمتاز الإتصال غير الرسمي بخصائص عديدة نذكر منها:

أولا: خصائص الإتصال غير الرسمي

- يمكن إيجاز أهم خصائص الإتصال غير الرسمي فيمايلي:⁴
- عدم وضوح وتحديد قنوات الإتصال غير الرسمي بصفة عامة؛
- عدم الإستمرارية نظرا للتغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية بين لحظة وأخرى؛
- المزج بين العلاقات الشخصية والإجتماعية وبين متطلبات العمل؛
- عدم الدقة في تقصي الحقائق التي يسفر عنها الإتصال غير الرسمي، وذلك نظرا لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية.

¹ بشير العلق، "الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص308.

² حياة قبائلي، "إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة، بومرداس، 2007، ص74.

³ حياة قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص77.

⁴ نجاة بوطوطن، "تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص42.

ثانياً: أهداف الإتصال غير الرسمي

- من خلال خصائص الإتصال غير الرسمي يمكن أن نستنتج أهم أهدافه وهي:¹
- إعتقاد الإتصال غير الرسمي على القنوات الشفهية أو المرئية، فقنوات الإتصال في هذه الحالة ليست واضحة أو محددة بدقة؛
 - يظهر الإتصال غير الرسمي لإشباع رغبات وإحتياجات جماعات العمل غير الرسمية؛
 - إنتشاره بسهولة داخل المنظمة إذ يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

الفرع الثالث: أسباب وجود الإتصال غير الرسمي

- ويمكن حصر أسباب وجوده فيما يلي:²
- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها الإتصال الرسمي المحكوم بجملة من القواعد والقوانين التي لا تترك للفرد مجال لإشباع هذه الحاجات؛
 - الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة؛
 - لا يمكن إعتبار الإتصال غير الرسمي إتصالاً سلبياً لأنه له مزايا وإيجابيات يتمتع بها ولهذا على إدارة المنظمة أن تسعى إلى التعرف على مصادر الإتصال غير الرسمي، ومساراته وتحليل محتواه ومحاولة تغديته بالحقائق والمعلومات التي من شأنها أن تهئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون نحو تحقيق الأهداف المرجوة والمرغوبة.

الفرع الرابع: قنوات الإتصال غير الرسمي

يطلق على الإتصال غير الرسمي كذلك بالإتصال التفاعلي، ويكون دوره تكميلياً للإتصال الرسمي حيث أن الإتصال غير الرسمي قد يكون عن طريق اللقاءات العفوية خارج المنظمة كالمطعم مثلاً والمقهى أو المكتبة.

لذلك فهو ينتقل عبر قنوات غير رسمية وهي:³

أولاً: الإشاعة

هي نوع من أنواع الإتصال، ويتم من خلالها تداول الأخبار بين العاملين بطريقة غير رسمية ومن مميزات أنها سريعة الإنتشار والتداول، ولأنها مرنة وشخصية فإن المعلومات تنتشر بطريقة سريعة أكثر من أي وسيلة إتصال أخرى تستخدمها المنظمة.

¹ فاطنة شرقي، "الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثروة أول نوفمبر 1954"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² دليلة بركاني، "تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار"، مرجع سابق ذكره، ص 117.

³ بلال مسرحد، "الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

فقد تعجز وسائل الإتصال الرسمية على إيصال المعلومة إلى العاملين، في حين قد تتجح الإشاعة في ذلك فهي أشد تأثير عليهم لأنها تقوم على توصيل معلومة خاطئة عن قضايا أساسية تخص المنظمة والعاملين على حد سواء.

ثانيا: الوشاية

تعرف على أنها وسيلة غير رسمية في الحصول على المعلومة من طرف الرؤساء، حيث يقوم الرؤساء بتوظيف أحد أقرانهم بهدف التصنت، ترقب أعمال، أقوال وتحركات العاملين في المنظمة وإيصالها إلى الرئيس أو الإدارة العليا، وفي بعض الأحيان يتم الزيادة أو النقصان من أجل تحريض الرئيس على عامل ما، وقد تكون إيجابية للرئيس لأنه يتعرف على حركات وأفعال العاملين في حين أنها تكون سلبية بالنسبة للعملاء لأنها تؤدي إلى عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات الإتصال غير الرسمي

يتميز هذا النوع من الإتصال بمزايا وسلبيات عديدة نذكر منه:¹

أولاً: الإيجابيات

- إشباع حاجات الأفراد الإجتماعية إذ أن هذه الإتصالات تنمي علاقات الصداقة بين الموظفين وتجعلهم أكثر تعاوناً، وإنسجاماً مع متطلبات العمل حيث أن الموظفين الجدد غالباً ما يلجؤون إلى الموظفين القدامى للإستفسار عن أداء العمل من أجل الإستفادة من خبرتهم الطويلة؛
- يحقق التقارب الفكري والإجتماعي بين أفراد المنظمة، هذا يسهل دور الإدارة في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة؛
- سرعة الحصول على المعلومة، وتبادلها، عبر قنوات خاصة غير أن هذه الأخيرة عادة لا تأخذ شكل معين، وهي غير معروفة بدقة.

ثانياً: السلبيات

- سوء إستغلال الإتصال غير الرسمي من طرف أفراد تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب الأهداف العامة للمنظمة؛
- إنخفاض الروح المعنوية وإضطراب العلاقات بين الأفراد الناجمة عن ردود أفعال قد تكون إنتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلاً؛
- نشر الإشاعات الكاذبة التي تحمل أخباراً، ومعلومات تثير الإستياء والتذمر في أوساط العمل، هذا يؤدي إلى عدم الإمتثال لمطالب الإدارة، وعدم الولاء والإنتماء والقيام بالتمرد وبث روح الإحباط داخل المنظمة وهذا يترتب عليه الدخول في صراعات كبيرة.²

¹ فاطنة شرقي، "الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثروة أول نوفمبر 1954"، مرجع سبق ذكره، ص45.

² عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص194.

المطلب الثالث: أساليب ووسائل الإتصال الداخلي وشبكاتة

إن عملية الإتصال تتم من خلال حاسة السمع والبصر، وتكون بإستعمال العديد من الوسائل، فعندما نريد إستعمال وسيلة معينة للإتصال، يجب أن نهتم ببعض العوامل الهامة والتي تتوقف عليها مدى صلاحية هذه الوسيلة والتي بموجبها ستنتم العملية الإتصالية المقصودة، ومن بين هذه العوامل، الظروف الموجودة بالمنظمات، وكيفية التعامل معها، ونوع المادة التي نريد القيام بنقلها، بالإضافة إلى الأفراد الذين نريد الإتصال بهم، وما هو الزمان والمكان المعطى لنقل المعلومة، ومدى السرية فيها، بالإضافة كذلك إلى مقدار تكلفة هذه الوسيلة الإتصالية... إلى غير ذلك، ويمكن تصنيف أساليب الإتصال داخل المنظمات بصفة عامة إلى ثلاث أنواع وهي: الإتصال الكتابي، الشفوي أو اللفظي، والإتصال غير اللفظي.

الفرع الأول: أساليب الإتصال الداخلي

لكي تتم العملية الإتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المنظمة لابد من وجود أساليب تساعد على إتمام هذه العملية الإتصالية ونقل المعلومات بطريقة سهلة بين مختلف المتعاملين في المنظمة وتوجد ثلاث أساليب هي:

أولاً: الإتصال الكتابي

يتم هذا الإتصال من خلال الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ويعتبر من أهم الأساليب في المنظمة ومن أهم وسائل هذا النوع من الإتصال نذكر مايلي:¹

1. الرسائل الداخلية: وتتمثل في المعلومات المتبادلة داخل المنظمة عبر وسيط إتصالي محرر؛
2. المذكرات: بيان مفصل، تشرح فيه بعض الموضوعات التنظيمية؛
3. التقارير: وهي عرض مدقق لموضوع معين؛
4. القرار: هو إختيار مناسب، من طرف الفرد أو الجماعة، للبدل المناسب في ضوء متغيرات معينة؛
5. المناشير: تصل إلى كافة وحدات المنظمة، لتحقيق أغراض خاصة بضبط الأداء في المنظمة؛
6. الإعلانات: يسعى من خلالها، إلى إعلام الموظفين بالنشاطات الظرفية، التي تقوم بها المنظمة؛
7. صندوق الإقتراحات: يستعمل لإستقبال إقتراحات أعضاء المنظمة، فهذه الوسيلة تزيد من ثقة العمال وإندماجهم ومشاركتهم في تطوير المنظمة، كما يستعمل أيضا لإستقبال شكاويهم وإنشغالاتهم.
8. مجلة المنظمة: هي مجلة تعنى بكل ما يخص المنظمة، وهي تصدر لفترة معينة، أسبوع، أسبوعين، أو ربع سنة.²

¹ محمد قاسم الفيروتي، "مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص 301.

² أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الاتصالات- المعلومات- القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ثانياً: الإتصال اللفظي (الشفوي)

ويكون هذا الأسلوب من الإتصال من خلال الكلمات المنطوقة، ويعتبر أكثر سهولة من الإتصال الكتابي والأكثر إستخداماً خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحات، إذ لا بد من الإجابة عن الأسئلة المطروحة.¹

ومن أهم أشكال الإتصال الشفوي:

1- المقابلات

وسيلة تستعمل بين الرئيس والمرؤوس، وتعرف أنها المحادثة الجادة الموجهة لتحقيق هدفاً معين، وليس الرغبة في المحادثة فقط.²

2- الإجتماعات

لقاءات بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة، ولكي تحقق هذه الوسيلة نجاحاً لا بد من توفر المبادئ التالية:³

- الهدف الواضح؛
- برنامج الإجتماع محدد بدقة؛
- تحديد الأدوار؛
- التوقيت المحدد بدقة؛
- تحديد أفكار ومواضيع الإجتماع الحالي.

3- الندوات والمؤتمرات:

- الندوة: عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من الأخصائيين في موضوع معين، وجوانب مختلفة من هذا الموضوع.

- المؤتمر: هي الوسيلة التي تتم بها إقناع الجمهور بفكرة معينة، أو موضوع شائك لتأييد الرأي العام.

ثالثاً: الإتصال غير اللفظي

ويطلق عليه البعض أحياناً باللغة الصامتة (sillent language)، ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع وقدرته على نقل المعلومات، لأنه يعاب عليه أنه صعب التحكم فيه لأنه غالباً ما يتم بتلقائية وعفوية.⁴ ويقسم العلماء الإتصال الغير لفظي إلى ثلاث لغات هي:⁵

1- لغة الإشارة

ونقصد بها الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الإتصال بغيره.

¹ نبييل دنون الصانع، "الإدارة مبادئ وأساسيات"، مرجع سبق ذكره، ص178.

² فهمي محمد العدوي، "مفاهيم جديدة في العلاقات العامة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص230.

³ أسماء سعودي، "البعد الإتصالي داخل المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁴ محفوظ جوده وحسن الزعبي وياسر المنصور، "منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص236.

⁵ حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد، "الإتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط4، مصر، القاهرة، 2003، ص28.

2- لغة الحركة أو الأفعال

وتتضمن جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان ومشاعر.

3- لغة الأشياء

ويقصد بها الأشياء أو الأدوات الموجودة في المنظمة مثل الفيديو، أو الإتصال التصويري الذي يتم عن طريق إستخدام الصور والرسومات لنقل المضمون الإتصالي، والجدول رقم (01) يوضح بعض إيجابيات وسلبيات الإتصال الكتابي والشفوي:

الجدول رقم(01)

إيجابيات وسلبيات الإتصال الكتابي والشفوي.

الإتصال الكتابي	الإتصال الشفهي	
<p>1- هو أفضل في عرض الحقائق والأفكار.</p> <p>2- هو أفضل بالنسبة للرسائل الصعبة والمعقدة.</p> <p>3- بالإمكان الرجوع إليه.</p> <p>4- يعتبر مفيدا عندما تكون هناك حاجة إلى تقرير مكتوب لأغراض إعتماده كمرجع.</p> <p>5- الأخطاء يمكن حذفها قبل عملية التحويل.</p>	<p>1- هو أفضل في التعبير عن المشاعر والإنفعالات.</p> <p>2- هو أفضل للإتصالات الشخصية والفردية.</p> <p>3- يساعد في الحالات التي يحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة.</p> <p>4- المصغي بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء.</p>	الإيجابيات
<p>1- أكثر إستهلاكا للوقت.</p> <p>2- التغذية العكسية إما لا وجود لها أو يحصل فيها تأخير.</p> <p>3- لا يمكن لك التأكد من أن الرسالة قد قرأت.</p> <p>4- بعض الأفراد لا يحبون القراءة.</p>	<p>1- يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام.</p> <p>2- الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه.</p> <p>3- الأفراد ربما يتظاهرون بالإستماع والإصغاء إلى المتكلم ولكنهم ربما لم يستمعوا أي شئ من المتكلم.</p>	السلبيات

المصدر: صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، "الإتصالات الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص52.

الفرع الثاني: شبكات الإتصال الداخلي

للإتصال الداخلي شبكات تساعده على إنسياب وتدفق المعلومات بطريقة سهل ودقيقة وهذه الشبكات

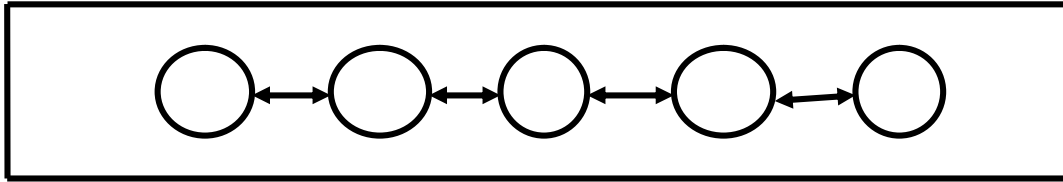
هي:

أولاً: شبكة السلسلة

تنتقل الرسالة وفق هذه الشبكة من حلقة إلى أخرى تليها، حتى وصولها إلى الشخص الذي يتخذ الإجراء المناسب، وهذا النوع يتميز بالبطء كما أنه غير كفي لأن الفرد على طرفي السلسلة لا يستطيع الإتصال إلا بشخص واحد فقط¹، والشكل رقم (06) يوضح شبكة السلسلة:

الشكل رقم (06)

يوضح شبكة السلسلة.



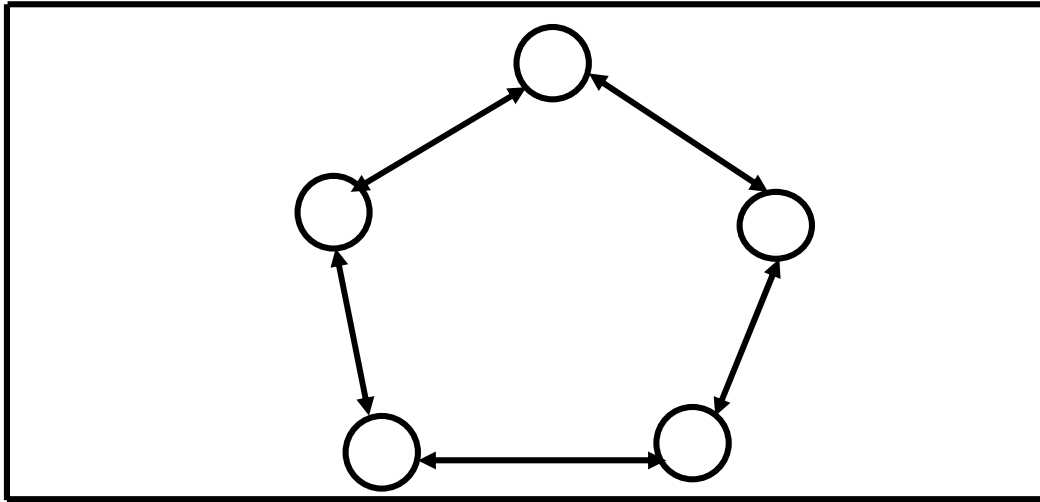
المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص313.

ثانياً: شبكة الدائرة

هنا يتمكن الشخص من أن يتصل بفرديين آخرين من يمينه وعلى يساره، ولكنه لا يستطيع الإتصال بالأشخاص الآخرين²، والشكل رقم (07) يوضح شبكة الدائرة:

الشكل رقم (07)

شبكة الدائرة.



المصدر: بشير العلاق وقحطان العبدلي، "إدارة التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص138.

¹ نجاة بوطوطن، "تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص56-57.

² بوحنييه قوي، "الإتصالات الإدارية داخل المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص33.

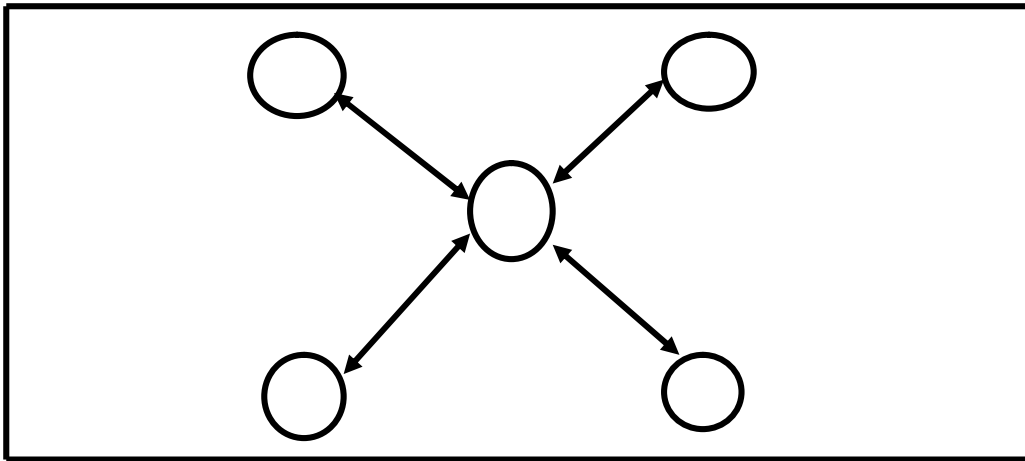
وما يمكننا قوله أن الإتصال في هذه الشبكة يكون في إتجاهين مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل بين كل عضو وآخر، كما يستطيع أي عضو من أعضاء الجماعة الإتصال بالعضوين الباقيين بطريقة غير مباشرة من خلال الإتصال بأحد الأعضاء ممن يرتبط بهم بشكل مباشر.

ثالثاً: شكل العجلة

هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور - الرئيس أو المشرف - أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الإتصال يتم فيما بينهم، عن طريق الرئيس أو المشرف فقط، وإستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار، تتركز في يد الرئيس أو المدير فقط.¹ والشكل رقم (08) يوضح شبكة العجلة:

الشكل رقم (08)

شبكة العجلة.



المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، "إدارة المنظمات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص359.

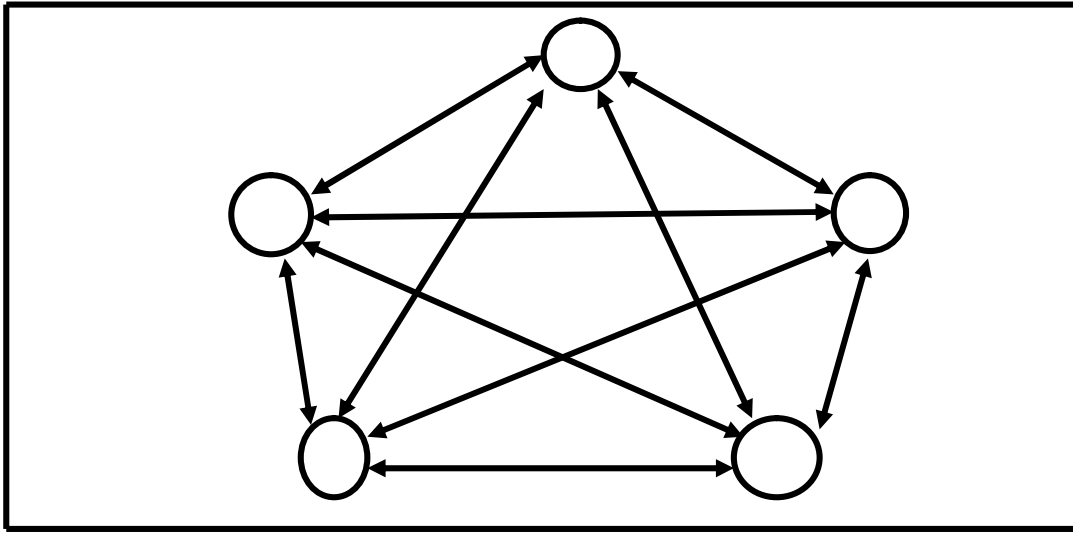
رابعاً: شبكة النجمة

في هذا النمط يمكن لأي شخص الإتصال مع أي شخص آخر بدون قيود، وبإستخدام جميع قنوات الإتصال، هذه الأخيرة التي تكون مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية،² والشكل رقم (09) يوضح شبكة النجمة:

¹ نجاة بوطوطن، "تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص105.

² زاهد عبد الرحيم عاطف، "هندرة المنظمات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص159.

الشكل رقم (09)
شبكة النجمة.



المصدر: إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 549. وبالتالي نستنتج من خلال تعريف هذا النمط أن كل المراكز لها إمكانية الإطلاع على المعلومات اللازمة لعملها، وكذلك ترسل ما لديها من بيانات إلى المراكز الأخرى، ويشعر الجميع في هذه الحالة بالإنتماء إلى المنظمة، وترفع الروح المعنوية لكل الأفراد داخلها، كما أنه في حالة غياب المدير يستمر العمل بشكل طبيعي وعادي.

المطلب الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

يلعب الإتصال الداخلي دورا هاما داخل المنظمة، فهو يساعد على نقل المعلومات وكذا فهم الرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي، كما أن عملية الإتصال تقوم على التماسك والإنسجام والتنسيق وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاط المنظمة، ونظامها الإتصالي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح وتشويش في العملية الإتصالية، وعدم كفاءتها، وعدم تدفق الرسالة بالشكل المطلوب، وفي هذا الصدد يمكننا حصر أهم العوائق التي تواجه الإتصال الداخلي فيما يلي:

- معوقات تنظيمية؛
- معوقات إجتماعية ونفسية؛
- معوقات شخصية.

الفرع الأول: المعوقات التنظيمية

ونقصد بها تلك المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياستها، وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها، لإنجاز المهام والواجبات، كما وترتبط هذه المعوقات إرتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنظمة وسنتطرق في هذا الفرع إلى أهم المعوقات التنظيمية.

أولاً: مشاكل متأتية من تقسيم العمل

بالرغم من أن تقسيم العمل يعني التخصص ويهدف إلى رفع فعالية ونجاعة المنظمة إلى أنه يمكن أن يؤدي إلى:¹

- تعدد اللغات (تقنية، علمية، إدارية، بسيطة) ومن ثم تعدد الأشكال الإتصالية، فعدم وجود تفاعل بين هذه اللغات يشكل عائقاً أمام الإتصال.
- تقسيم الأفواج حسب الوظيفة وهذا يؤدي إلى كثافة التفاعلات داخل فوج العمل وتناقصها خارجه، وتقل الإتصالات بين الأفواج إلا للمصلحة.

ثانياً: مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي

يلعب التدرج الهرمي دوراً كبيراً في التأثير على الإتصال وعدم كفاءته ينتج عنه تشويه للمعلومات وذلك من خلال:²

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالوسط والقمة؛
- السلطة الهرمية تؤثر على عملية الإتصال وذلك ناتج عن تخوف العمال من الرؤساء، فيخفون عليهم المعلومات لأنهم يدركون إمتلاكهم لسلطة العقاب، هذا سوف يؤدي إلى عزلة بعض المستويات الهرمية؛
- إن تفاوت مراكز السلطة يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية نتيجة عدة عوامل، كخوف العامل البسيط من رئيسه في العمل، أو الخجل منه، وعدم إستيعاب أوامره ونواهيته؛
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف والتشويه وهذا سيؤدي إلى فشل العملية الإتصالية.³

ثالثاً: مشاكل مرتبطة بحجم المنظمة ودرجة تعقيدها

كلما كان حجم المنظمة كبيراً تعقدت عملية الإتصال وتطلبت نظاماً خاصاً للإتصال، ووسائل متماشياً مع كبر ونمو حجمها، بحيث يضمن هذا النظام المرونة وسهولة إنسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها.⁴

رابعاً: مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية

قد يتضمن التنظيم إشكالات تجعل من إنسياب الإتصالات وحسن توزيعها متعثرة، أو يشوبها الفوضى، كما أن كبر حجم المنظمة وتعقدها قد يترتب عليه إتجاه المنظمة إلى أساليب الإتصال الكتابي، هذا الأخير له

¹ حسين حريم، "مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص35.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص ص252-253.

³ بشير العلق، "الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، مرجع سبق ذكره، ص313.

⁴ ناصر القاسمي، "الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص73.

- العديد من السلبيات، فغالبا ما يكون غير محفز، وذو تكلفة مرتفعة، ومن هذه الإشكالات يمكن ذكر مايلي:¹
- غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة ونطاق الإشراف؛
 - تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة؛
 - عدم إحرام قواعد التنظيم؛
 - عدم تلاعب التنظيم بما يتماشى مع نمو المنظمة وأهدافها والتطورات التي تطرأ عليها ونشاطها ومراكز القرار فيها.

الفرع الثاني: عوائق نفسية واجتماعية

يختلف الأفراد في ميولاتهم ومشاعرهم، لهذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يسلمها أويتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه، ودرجة الإنتقائية في الإدراك،² كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة كل حسب مشاعره وعواطفه، وثمة مصدر آخر للإختلافات الفردية هو إختلاف المستويات الإدارية للأفراد، فالأفراد من نفس المستويات الإدارية يكونون أقرب للتفاهم مع بعضهم البعض مما لو إختلفت مستوياتهم، أما على المستوى الإجماعي فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الإتصالات الرئيسية، لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية وبالتالي العلاقة العدائية أو ما شابهها تجاه الآخرين.³

الفرع الثالث: معوقات شخصية

ونقصد بها جميع المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في العملية الإتصالية، وتحدث فيها أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية، والتي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم، وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له، وهي تعتبر من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء، ومن أهم العوائق الشخصية:

أولا: معوقات في المرسل

تتحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار، والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المستقبل وهناك عوامل لا بد أن تتوفر في المرسل ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:⁴

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يرسلها إلى المستقبل؛
- إعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية؛
- تصرفات المرسل تكون غالبا لمصلحته وليس لمصلحة العمل؛
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، وإختلاف إدراك وفهم الآخرين لها؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص253.

² جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ محمد قاسم القيروتي، "مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص309.

⁴ محمد عبد السميع وأحمد طيبة، "أساسيات الإدارة العامة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص246.

- الحالة الإنفعالية للمرسل حيث يؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها؛
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث؛
- إعتقاده أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.¹

ثانيا: معوقات في الرسالة

- أثناء وضع المعلومات في الرسالة قد تتأثر ببعض المؤثرات تغير من طبيعتها ومعناها وأفكارها إذ يحدث الخطأ أثناء صياغة المعلومات، ترميزها أو تحويلها إلى كلمات، أرقام، أشكال، حركات وجمل وغيرها ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:²
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة؛
 - عدم القدرة على إنتقاء كلمات سهلة ومعبرة؛
 - وأيضا إفتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد؛
 - يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.

ثالثا: معوقات في وسيلة الإتصال

عدم التناسب بين وسيلة الإتصال ومحتوى الرسالة وطبيعة الشخص المرسل إليه يترتب عليه فشل الإتصال في غالب الأحيان، وفي هذا الصدد ينبغي على المرسل إنتقاء أو إختيار وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة وذلك من أجل تحقيق فعالية إتصال أكبر، ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الإتصال:³

- إختيار وسيلة إتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال؛
- عدم الملائمة بين وسيلة الإتصال والوقت المتاح له؛
- إختيار وسيلة إتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال؛
- المساواة أو الموازنة بين وسيلتي الإتصال المكتوبة والشفوية.

رابعا: معوقات في المستقبل

يقع المرسل إليه في الخطأ عند إستقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وهذه الأخطاء تتشابه مع الأخطاء التي يقع فيها المرسل⁴ (سبق الإشارة إليها).

خامسا: معوقات في بيئة الإتصال

ونقصد بها الأخطاء التي يقع فيها أطراف الإتصال بسبب إغفالهم للتأثيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة بهم والمحيطة بالعملية الإتصالية، لأن هذا حتما سيترتب عليه إتصال غير كامل ومشوش، ومن أهم هذه المعوقات:¹

¹ عبد الرزاق الرحالة وزكريا أحمد العزام، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص279.

² شعبان فرح، "الإتصالات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص176.

³ عبد الرزاق الرحالة وزكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص280.

⁴ عبد البارئ إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص319.

- أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يعرف أو يجهل للأهداف المشتركة بينها؛
- أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر في الإتصال؛
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الأخر؛
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الإتصال.

¹ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص177.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستنتج أن الإتصال بمختلف أشكاله وأنواعه يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في جل أعمالها وعلاقاتها وعملياتها، كما وجدنا أن الإتصال يسري في ثلاث إتجاهات رئيسة هي:

- إتصال نازل يتم من الإدارة إلى العاملين وفيه يقوم الرؤساء بإعطاء توجيهات تمس العمل وسياسات وطرق التنفيذ وتستعمل فيه عادة عدة وسائل منها: لوحة الإعلانات، الملصقات الإعلانية، التعليمات والأوامر.
 - إتصال صاعد ويكون عكس إتجاه الإتصال النازل أي من العاملين إلى الإدارة حيث يقوم العمال أو من يمثلهم من المشرفين بإبلاغ الإدارة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، أو مشاكل العمل وغيرها ومن أهم الوسائل المستخدمة في فيه نجد التقارير، صندوق الشكاوي، طلب مقابلة، صندوق الإقتراحات.
 - إتصال أفقي حيث يتم تبادل المعلومات، الخبرات، أو الإستشارات بين مختلف الوحدات والأقسام التي تنتمي إلى نفس المستوى التنظيمي.
- ولعل قياس مدى تقدم أو نجاح أي منظمة أصبح يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في العملية الإتصالية، وكذا مدى نجاعة وظائفه وقد لمسنا هذه الأهمية للإتصال من خلال تطرقنا لمختلف شبكاته ووسائله وبهذا يمكننا القول بأن المنظمة لا يمكنها أن تقوم بأية عملية أو نشاط بدون إتصال داخلي.

الفصل الثاني الاولاء التنظيمي

تمهيد الفصل

يعد موضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديثة في الإهتمام، ومع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان بيئة العمل حظي هذا المفهوم بأهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، لإرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل دوران العمل، الرضا الوظيفي، التحفيز إلى غير ذلك.

كما أن تحقيق الولاء التنظيمي لا يكون إلا من خلال تحقيق جملة من العوامل التي تجعل الفرد يتطابق مع منظمته، وتدفعه إلى الحرص عليها والإهتمام بها وإستمرار نجاحها، بل يمتد الأمر إلى إستعداده للتضحية بالجهد والوقت الإضافي بغرض تفوق المنظمة، ومقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات الأخرى بغرض إستقطابه نحوها.

إلا أننا نجد أن هناك إختلاف في المصطلح الذي أطلق على هذا المفهوم فهناك من إصطلح عليه بالإلتزام التنظيمي، وهناك من أطلح عليه الولاء التنظيمي، وبعد إطلاعنا على عدد من الدراسات قررنا أن نستعمل المصطلحين كمترادفين، لأنه عند إطلاعنا على مضمون كل منهما وجدناهما مصطلحين متطابقين، وأن الفروق تعزى للإختلاف في الترجمة فقط.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي في المنظمة؛

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي؛

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وأثاره على الفرد والمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين نظرا لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وهذا الإهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء هو عنصر هام للربط بين الفرد والمنظمة كما أنه من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي كفاءة وفعالية المنظمة، كما أن شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم يدفعهم للتصرف بمسؤولية ويدفعهم إلى تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها.

ولهذا سناول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي، ومختلف خصائصه والمراحل التي يمر بها من وجهة نظر بعض الباحثين إضافة إلى أهميته في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

إن إهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي نتج عنه الكثير من الدراسات والتي حاولت تقصي ماهيته ومخرجاته والعوامل المؤثرة فيه، وبالرغم من هذا الإهتمام إلا أنه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم، وإن كان هناك شبه إجماع بينهم بأن الولاء هو نوع من إتجاهات الفرد الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل بها، ولتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ومن الناحية الإصطلاحية عند بعض الباحثين.

الفرع الأول: مفهوم الولاء من الناحية اللغوية

يعرف الولاء في اللغة العربية على أنه "المحبة، الصداقة، القرب، القرابة، الإخلاص والوفاء".¹ أما في اللغة الإنجليزية نجد أن الباحثين قد إنقسموا في تعريفهم للولاء إلى فريقين، حيث أن الفريق الأول ينظر للولاء على أنه مرادف للكلمة الإنجليزية (Loyalty)، ويعرفه أصحاب هذا الرأي على أنه "الإخلاص، الحب الشديد، والموالة للمنظمة".²

في حين أن الفريق الثاني يرى أن الولاء مرادف للكلمة الإنجليزية (Commitment)، على الرغم من أن الكلمة الإنجليزية (Commitment) عند ترجمتها للغة العربية تعني "الإلتزام، الإرتباط، أو التعهد بشيء ما"³ إلا أن الكثير من الباحثين، والدراسات إعتبروا أن هذه الكلمة من الكلمات التي تعبر عن معنى الولاء، وسيتم إعتدال الولاء كمرادف للإلتزام في هذه الدراسة.

¹ شافية بن حفيظ، "علاقة النمط القيادي حسب نظرية «هيرسي وبلانشارد» بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص66.

² سالم رشيد عزيمة وكريم دياب أحمد، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد 21، 2007، ص3.

³ سامية خميس أبونا ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص118.

الفرع الثاني: تعريف الكتاب والباحثين للولاء التنظيمي

لاقى الولاء التنظيمي إهتمام الباحثين في مجال الإدارة في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن إتجاه الفرد نحو منظمته وإعتزازه بها، وإستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وفي هذا الصدد فقد تعددت تعريف الولاء التنظيمي عند الكثير من الباحثين وسنوجز بعضها فيمايلي:

يعرف بوشنان (Buchanan) الولاء التنظيمي على أنه "إرتباط الأفراد مع قيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة".¹

كما يمكن القول بأن الولاء التنظيمي "حالة نفسية تعكس قوة إرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ومدى إستعداده لبذل جهد من أجل خدمتها، ورغبته الكبيرة في مواصلة العمل في تلك المنظمة".² وأيضاً الولاء التنظيمي "هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته، والإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها".³

ويعرفه كانتر (Kanter) "بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".⁴

كما أن الولاء التنظيمي يعني "وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفر الرغبة الجادة في العمل والإستمرار في المنظمة".⁵

وعرفه كل من (Layman and Steers) على أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة إرتباطه بها، وبالتالي فهو الرابطة النفسية بين الفرد ومنظمته".⁶

ويرى (Mowday) أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي إتجاه منظمته يمتاز بالصفات التالية:⁷

- إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم التنظيم؛

¹ أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، 2011، ص 470.

² Ahmad Ismail, "factors Affecting the organization commercial Banks", Interdisciplinary journal of contemporary Research Inn business April, 2013 nov. 4 no 12, p 884.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة"، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص 265.

⁴ أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، مرجع سبق ذكره، ص 471.

⁵ سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 77.

⁶ سالم رشيد عزيزة وكريم دياب أحمد، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁷ رضا تير، "إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل"، أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 47.

- الرغبة في بذل جهد إضافي لإنجاح التنظيم؛
 - رغبة كبيرة في المحافظة على إستمرار عضويته في التنظيم.
- ومما سبق يمكن إرجاع صعوبة الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي للأسباب التالية:¹
- لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات، وعوامل وكذلك تنوع وإختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته؛
 - تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للتخصص؛
 - تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها وإحتوائها على مجالات عدة؛
 - محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ بإهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.
- من خلال ما سبق يتضح أنه على الرغم من الإختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها إتفاق عام يبرز أن الولاء التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

- من خلال ما سبق من تعاريف يمكننا القول أن الولاء التنظيمي له العديد من الخصائص نذكر منها مايلي:²
- الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أوتجسيده بشكل عادي وملموس بل هو حالة غير ملموسة ناتج عن سلوك وتصرف العاملين بالمنظمة؛
 - الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظاماً من الأنظمة وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات، والإجراءات المعتمدة؛
 - الولاء التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجئات التي تتم في فترة قصيرة من الزمن؛
 - إن زيادة حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم ليس بالأمر السهل إذ تتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات، وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه؛
 - الولاء التنظيمي لا يفرض فرضاً على الأفراد، وإنما هو إستغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة؛
 - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقت طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص45.

² نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة"، مجلة الأستاذ، العدد 204، 2012، ص1055.

- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
- يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري إتجاه منظمته، إذ يعكس مدى إرتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

وبالتالي يتضح لنا أن للولاء التنظيمي خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة، كما أنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقاءه أو تركه للمنظمة،¹ وبهذا فالولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين وعلى الأداء بصورة فاعلة.

وفي هذا الصدد فإن المنظمة الناجحة تعمل دائما على تنمية ولاءها وذلك تحقيقا لمايلي:²

- إيجاد الدافع لدى الموظف لبدل المزيد من الجهد؛
 - ضمان إستمرار الكوادر الماهرة والخبرات المتميزة من العاملين؛
 - التأكيد على أهمية الإنسان المؤهل في إستقرار المنظمة وإزدهارها وقدرتها على المنافسة مع غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، ومدى أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - شعور الفرد بالإنتماء لمنظمته يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويحفزه على بدل المزيد من الجهد والعمل.³
- وفي هذا الصدد يمكننا أن نقول أن زيادة إخلاص الموظفين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة يمثل ميزة هامة لها تعود بنتائج إيجابية عليها.

الفرع الرابع: مقومات الولاء التنظيمي

من خلال ما سبق من تعاريف للولاء التنظيمي وأهم خصائصه يمكننا إستنتاج أهم مقومات الولاء

التالية:⁴

- أن يكون هناك قبول من قبل الموظفين للأهداف والمبادئ والقيم التي تحكم العمل داخل المنظمة؛
- أن تكون هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين في تحقيق هذه الأهداف؛
- توافر مستوى عال من الإنتماء إلى التنظيم؛
- الرغبة الشديدة في البقاء والإستمرار بالتنظيم والدفاع عنه؛
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية؛
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها.

¹ نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سبق ذكره، ص1056.

² حسين التهامي، "التفكير الخلاق: إستخدام القدرات والميول الإنسانية والفروق الفردية في العملية الإدارية"، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2013، صص146-147.

³ حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص271.

⁴ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص182.

من خلال هذه المقومات يمكننا إستنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي وتتمثل هذه الإستنتاجات فيمايلي:¹

- إن إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف تجاه الأفراد الموظفين معه وإتجاه المنظمة التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن ذلك التفاعل لا يؤدي إلى إنصهار كل صفات الفرد وإتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، وإنما هذا التفاعل يساهم في تلاشي القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله؛ وبالتالي فرغبة الفرد وإستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد بقيم وأهداف المنظمة وإخلاصه لها، فإذا ما تحققت هذه الدرجة من التفاعل فإن ذلك دليل على تمتع الفرد بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.
- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعته تركز على إتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، هذا ما يترتب عليه التفاعل الإيجابي ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم وبذل المزيد من الجهد في العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

ليس هناك إجماع على مراحل الولاء التنظيمي من قبل العلماء والباحثين ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر عبر مراحل مختلفة وسوف نعرض في هذا المطلب مراحل الولاء التنظيمي عند بعض الباحثين.

الفرع الأول: مراحل الولاء التنظيمي عند (Buchanan)

حسب (بوشنان) فإن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:²

أولاً: مرحلة بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة)

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، وتكون مدتها عام واحد، يكون الفرد خلال هذه المدة خاضعا للتدريب والإختيار، ويكون توجهه الرئيسي خلال هذه المدة هو الحصول على الإستقرار والأمن من قبل التنظيم، ومحاولة التأقلم والتعايش مع البيئة الجديدة كما يرى بوشنان (Buchanan) أن الموظف يواجه في هذه المرحلة العديد من المواقف مثل:

- تحديات العمل؛
- تصاعب الأداء؛
- عدم وضوح الدور لديه؛
- ظهور الجماعات المتلاحمة؛
- نمو إتجاهات الجماعة نحو التنظيم؛

¹ فاطمة عبد الرضا بوفتين، "درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص35.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة"، مرجع سبق ذكره، ص 280.

- فهم ما يتوقع منه؛
- الشعور بالصدمة إتجاه التنظيم الجديد.

ثانيا: مرحلة العمل والإنجاز

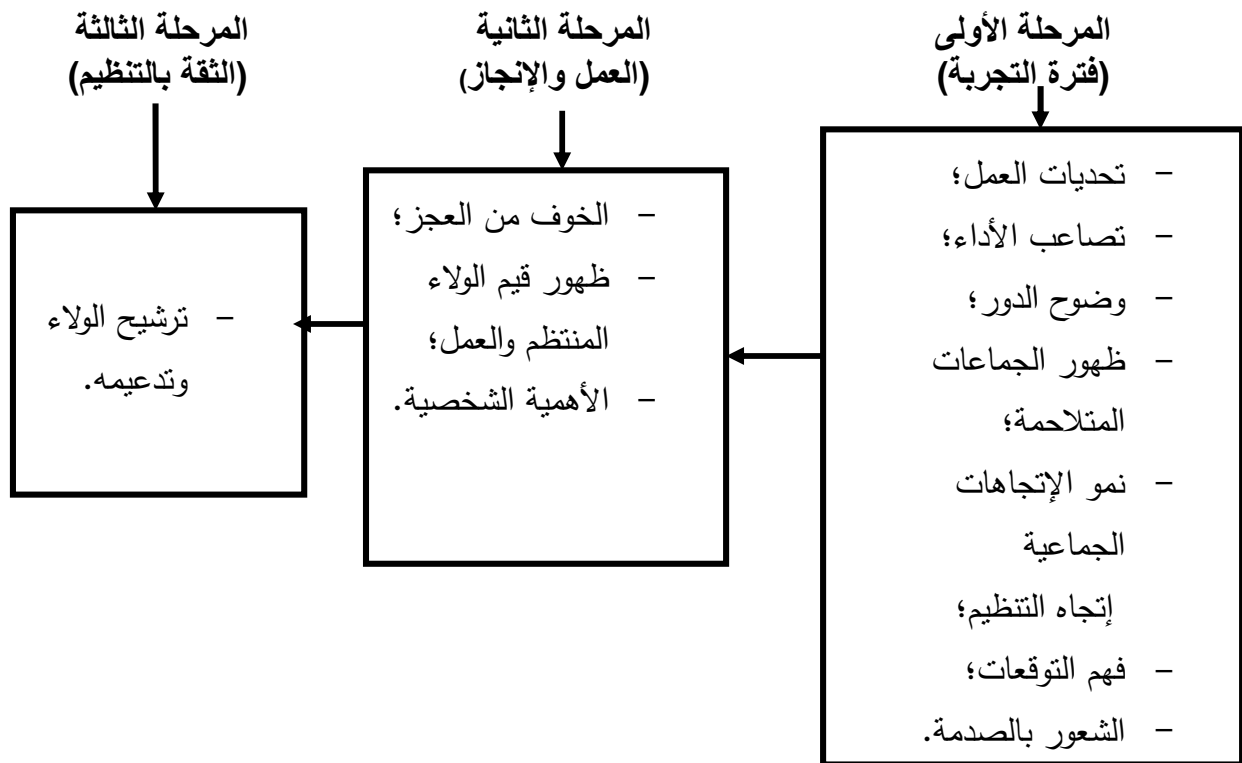
وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، حيث يكون الموظف في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.¹

ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة، إذ تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى تصل إلى مرحلة النضج، وتستمر إلى مفارقتها لها حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم،² والشكل رقم (10) يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند (بوشنان):

الشكل رقم(10)

مراحل تطور الولاء التنظيمي عند (بوشنان).



المصدر: زاهد عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص284.

¹ فائزة رويم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية"، مجلة دراسات نفسية تربوية، جامعة قاصدي، ورقلة، عدد 5، 2010، ص105.

² نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص1057.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (10) أن هناك ثلاث مراحل حسب (بوشنان) يتكون من خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل إلتحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية، أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة إثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، أما المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

الفرع الثاني: مراحل الولاء التنظيمي عند (Mowday and porter)

أما فيما يخص مودي وزملاءه (Mowday and porter) فهم يرون أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث مراحل وهي:¹

أولاً: مرحلة ما قبل الدخول للعمل

وتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، تسمح للموظف أثناءها بتكوين صورة مسبقة عن المنظمة، والموظفين فيها ودوره وما سيكون عليه، وحين يتم الإلتحاق بالعمل يدخل الأفراد بمستويات مختلفة من الميل والإستعداد للإلتزام، وينتج هذا الإختلاف عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

ثانياً: مرحلة البدء في العمل

وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه كما أنها تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات، الميول، والإستعدادات، التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن الخصائص الشخصية للفرد وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى هي التي تحكم قراره بقبول العمل.

ثالثاً: مرحلة الترسخ

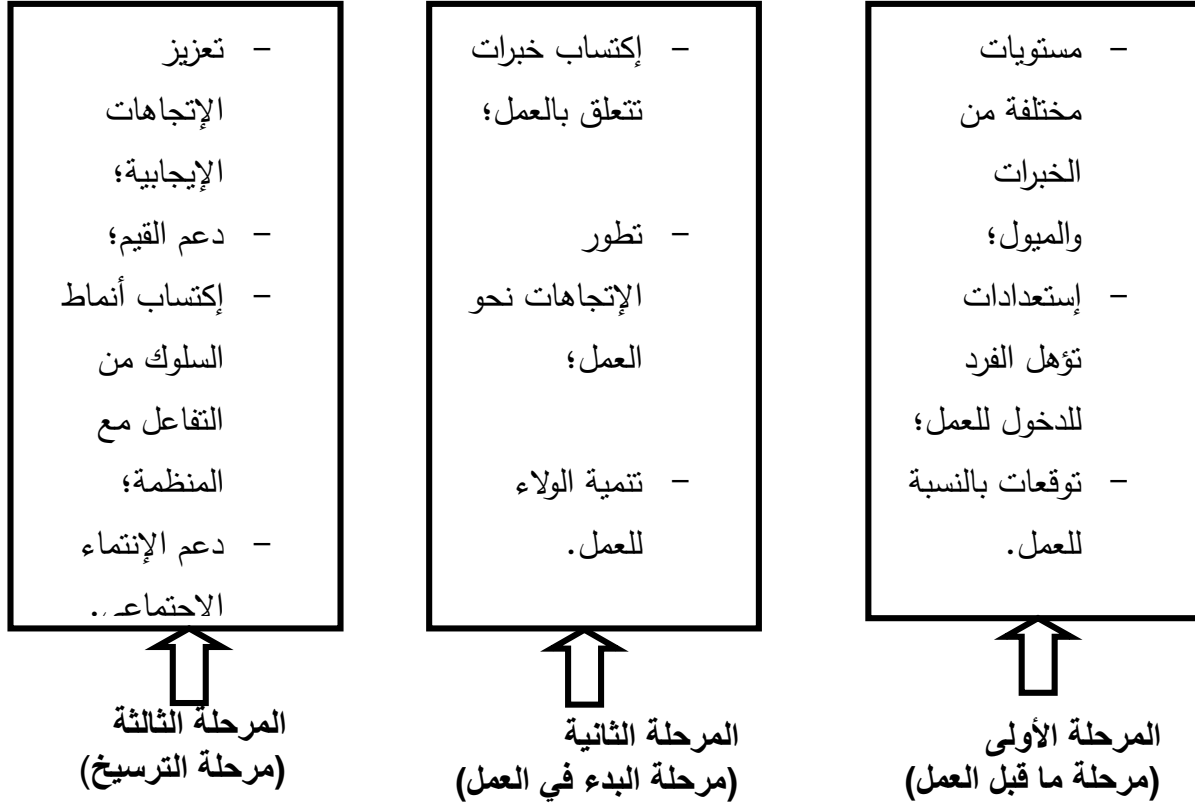
وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الإستثمارات والإندماج الإجتماعي للأفراد.

والشكل رقم (11) يوضح مراحل الولاء التنظيمي عند (موداي وبورتر):

¹ ختام عبد الله علي غنام، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص 41.

الشكل رقم (11)

مراحل الولاء التنظيمي عند موداي وبوتر.



المصدر: بدر محمد الجريسي، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 63.

الفرع الثالث: مراحل الولاء التنظيمي عند (Steers)

أما فيما يخص ستيرز فقد حدد ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:¹

أولاً: مرحلة الإلتحاق بالمنظمة

تتم هذه المرحلة على أساس الإختيار، أي إختيار الفرد لمنظمتها، وإختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في إختيار المنظمة وكيفية إختيار المنظمة لموظفيها.

ثانياً: مرحلة الولاء للمنظمة

في هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق إرتباطه بالمنظمة من خلال تحديد الفرد مدى قبوله لأهداف المنظمة، ومدى إستعدادة لبذل جهده في تحقيق أهداف منظمتها.

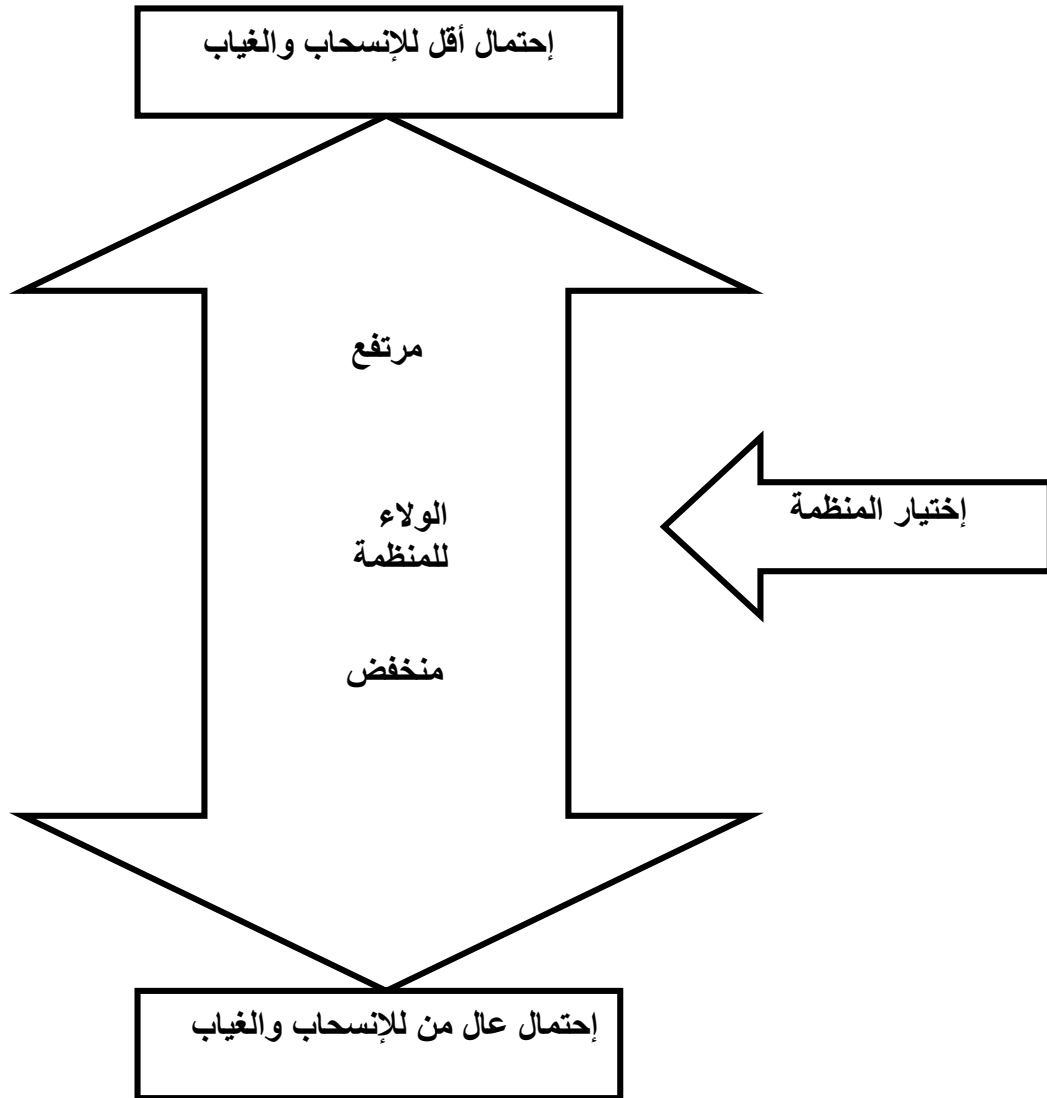
¹ وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013، ص 156.

ثالثاً: مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب

مستوى ولاء الفرد في المنظمة يرتبط بدرجة احتمال الفرد البقاء في المنظمة أو المغادرة منها، إذن فالمستوى العالي للولاء يعني احتمالاً أقل للانسحاب من المنظمة أو تكرار الغياب والعكس صحيح، والشكل رقم (12) يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند ستيزر:

الشكل رقم (12)

يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي عند ستيزر.



المصدر: شافية بن حفيظ، "علاقة النمو القيادي حسب نظرية "هيريبي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 85.

من خلال عرض مراحل الولاء التنظيمي عند كل من (بوشنان، موداي، وستيزر) يمكن القول أن هناك تباين بين كتابات الباحثين الذين تناولوا مراحل تطور الولاء التنظيمي، إلا أن الطالبة تتفق مع التقسيم الذي إعتده (بوشنان) لمراحل تطور الولاء التنظيمي، والذي قسمها إلى ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي: مرحلة التجربة، مرحلة

العمل والإنجاز، ومرحلة الثقة بالتنظيم، لأنها الأكثر شمولاً والأكثر إستعمالاً في أغلب الدراسات، كما أن (بوشنان) قد حدد لكل مرحلة فترة زمنية والخصائص المميزة لها.

المطلب الثالث: أنماط الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي حالة وجدانية، حيث تشير الدراسات إلا أن هناك أنماط مختلفة للولاء التنظيمي، وليس نمطاً واحداً، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أنماطه إلا أنهم يختلفون في تحديدها وقد قسم كل من مودان وآخرون الولاء التنظيمي إلى ثلاث أنماط أساسية وهي:

أولاً: الولاء العاطفي

ونقصد به درجة التأثير بأهداف وقيم المنظمة، كما أن هذا الولاء ناتج عن الارتباط النفسي للفرد بمنظّمته وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها وإرادته لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها.¹ كما يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الإستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه والتغذية الراجعة التي يتحصل عليها من الإشراف،² وبالتالي فالولاء العاطفي يشير إلى الارتباط العاطفي للموظف والتماشي والإنخراط في المنظمة.

ثانياً: الولاء الأخلاقي

ويعني شعور الفرد بالزامية البقاء بالمنظمة، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المنظمة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي، ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطوير الأهداف، التخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم.³

ثالثاً: الولاء المستمر

درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى،⁴ وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، التقدم في العمر، قيمة العلاقات الشخصية مع زملائه في العمل والتي بنيت عبر سنين.

كما ويتأثر هذا النمط من الولاء بكل العوامل التي تجعل ترك المنظمة مكلفة أو صعبة على العامل، وقد قسم كل من (Meyer) و (Allen) أسباب الولاء المستمر إلى سببين هما:⁵

- قلة الفرص الأخرى المتاحة كبديل للمنظمة؛

¹ مراد نعموني، "القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص182.

² شافية بن حفيظ، "علاقة النمو القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة"، مرجع سبق ذكره، ص80.

³ Ahmed Ismail, IPID, p 885.

⁴ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، "الرضا والولاء الوظيفي"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص156.

⁵ ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص60.

- الإستثمارات المفقودة والمترتبة على ترك العامل للمنظمة.

المطلب الرابع: مظاهر ولاء الموظفين وأهميته

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويرجع هذا الإهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات وإتجاهات الأفراد، وماله من تأثيرات على الفرد والمنظمة على حد سواء، وفي هذا السياق سوف نعرض في هذا المطلب مظاهر ولاء العاملين وأهميته ولائهم في المنظمة.

الفرع الأول: مظاهر ولاء الموظفين

يظهر ولاء الموظفين في المنظمة من خلال عدة مظاهر أهمها:¹

- إحترام التنظيم وإدارته وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافه ؛
 - إستعداد الموظفين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض دعم المنظمة أولت تحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين؛
 - رفع الكفاءة الوظيفية وتكاثف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم؛
 - الإستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين التنظيم والموظفين.
- وبالتالي عند تحقق حالة الولاء من قبل الموظفين لمنظمتهم فإن إدارة التنظيم لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الإمتيازات للموظفين، وخصوصا عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع التنظيم لتجاوز الأزمات الصعبة.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:²

- يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى الأفراد في البقاء والإستمرارية في المنظمة، مما يترتب عليه التقليل من الغيابات والتأخر في العمل، وهذا يخفف عن المنظمة تحمل تكاليف إضافية لإختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجات المنظمة من الكوادر البشرية؛
- كما يعد الولاء التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مدى التوافق ما بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، حيث أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يميلون لبدل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمة التي يعملون بها وإستمراريتها وزيادة إنتاجها؛

¹ محمد نجيب عاصري، "علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 02، 2013، ص72.

² باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 13، 2013، ص38.

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الإستقرار داخل المنظمة؛
- يساهم الولاء التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الموظف على زيادة الجهد في العمل؛¹ ولهذا يمكننا القول أن الولاء أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى الموظفين في المنظمة.
- كما ويرى " أبو النصر" أن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن الموظفين يميلون إلى الإرتباط والإنتماء للمنظمة التي يعملون بها، كما يرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:²
- ضمان إستقرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة؛
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛
- إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين من خلال جهودهم وإبداعاتهم وإقتراحاتهم، وهذا يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية كبيرة؛
- إن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية والعنصر البشري هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع توجيهها بالطريقة الصحيحة والسليمة بما يخدم المنظمة وأهدافها؛
- إن شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين؛
- كلما زادت درجة ولاء الموظفين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالإرتياح، الإستقرار، والإطمئنان في العمل؛
- كلما زاد ولاء الموظفين للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل أي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة؛
- إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذي تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.³
- إن الولاء التنظيمي من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكنها من الإستقرار والبقاء وإنطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة إلتزامه بأهدافها وقيمتها.
- مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات على إختلافها، وإن المنظمات يجب أن تولي هذا الجانب قدرا أكبر من الإهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وأن تستخدم كافة الأدوات الممكنة لتحسينه.

¹ حسين التهامي، التفكير الخلاق: إستخدام القدرات والمويل الإنسانية والفروق الفردية في العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص147.

² مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، صص55-56.

³ إيهاب عبد الله جرعون، "واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص35.

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي

تناولت أغلبية أدبيات الموضوع عدة أبحاث تجريبية وميدانية من أجل تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي حيث تعددت المداخل وتباينت الأسس التي يقوم عليها والنماذج المفسرة له، وسنقوم في هذا المبحث بعرض بعض النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي لبعض الباحثين في هذا الموضوع، ونعرض مداخل الولاء التنظيمي والتي صنفها كل من (أوريلي وكالدويل) إلى مدخلين هما المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي ثم نتعرف على مقاييس الولاء التنظيمي وأهم مؤشرات.

المطلب الأول: نماذج الولاء التنظيمي

لقد تعددت الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها، نتائجها، أو موضوعها إذ أنه لم يتم الخروج بدراسة نموذج محدد للولاء لذا فإننا سنعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وذلك كما يلي:

الفرع الأول: نموذج (Etzioni) 1961

تعد كتابات (إترويني) من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يعبر نموذجها عن درجة إمتثال الفرد لتوجيهات النظام ويرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الإلتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:¹

أولاً: الولاء المعنوي

يمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع بقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: الولاء القائم على أساس المزايا التبادلية

يقول إترويني أن هذا النوع من الولاء يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات للفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة من خلال مقارنة المزايا أو الحوافز المقدمة مع مقدار ما يقدمه من بذل جهد في سبيل ذلك.

ثالثاً: الولاء الإغترابي

ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، حيث أن إندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

الفرع الثاني: نموذج (Steers) 1977

وضع هذا النموذج سنة 1977، حيث يرى ستيترز أن الخصائص الشخصية، خصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، ويترتب عنها ميل الفرد للإندماج بمنظمتها ومشاركته لها وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الشديدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 41.

في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه،¹ وإنخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين (سيترز) في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، مصنفا هذه العوامل إلى مجموعتين تمثلان مدخلات الولاء ومخرجاته وهما:²

أولاً: مدخلات الولاء التنظيمي

- الخصائص الشخصية: تتمثل في الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، وتحديد الدور؛
- خصائص العمل: تتمثل في التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الإجتماعية، والتغذية المرتدة؛
- خبرات العمل: طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى الموظفين، إتجاهات الموظفين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

ثانياً: مخرجات الولاء التنظيمي

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم؛
- إنخفاض نسبة دوران العمل؛
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم؛
- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

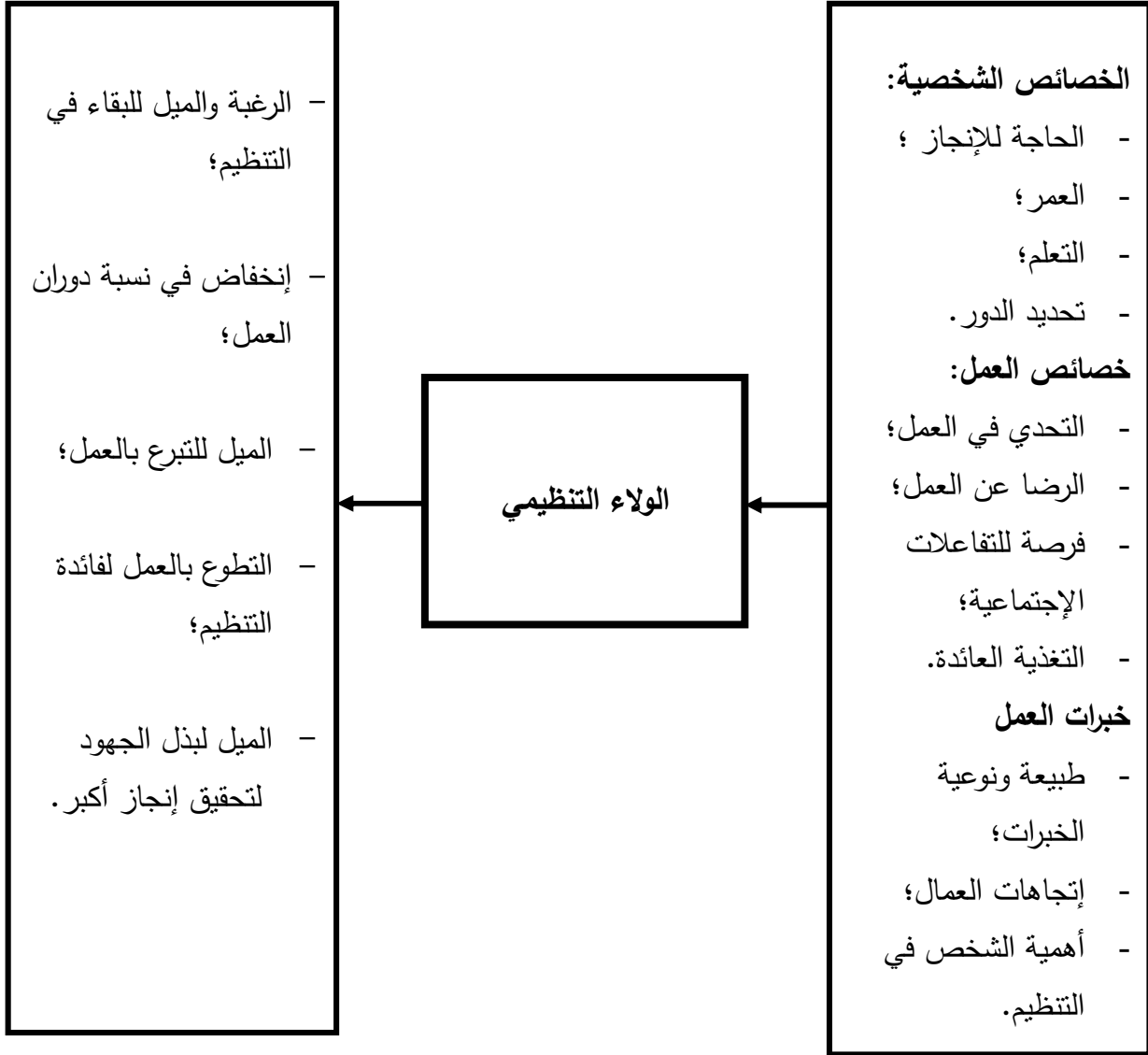
والشكل رقم (13) يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز:

¹ فريل بحباح، "تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص59.

² سامية خميس أبوا ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص170.

الشكل رقم (13)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: زاهد عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص284.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن (ستيرز) ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء

التنظيمي وهي:

المجموعة الأولى: هي مجموعة الخصائص الشخصية وتشتمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والحاجة للإنجاز.

المجموعة الثانية: هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة والتي تشمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، التغذية الرجعية، واكتساب خبرات جديدة.

المجموعة الثالثة: هي خبرات العمل وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المنظمة من شعور بالأهمية، إنضمام لجماعات العمل، هل هناك إستقلالية أم لا...الخ.

في النهاية فقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة إيجابية بين مجموع هذه المتغيرات المقسمة إلى ثلاث مجموعات، كما بين (سيتيرز) من خلال نمودجه أهمية كسب ولاء الموظفين من خلال تطرقه إلى مختلف النتائج الإيجابية التي تعود على المنظمة جراء كسبها لولاء عمالها والتمثلة في:

- التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل؛
- إزدياد الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة؛
- الإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة وجعل أهدافها وكأنها جزء من أهدافه الشخصية؛
- زيادة معدلات الأداء.

وبهذا يمكننا القول أن (سيتيرز) قد أعطى صورة ونظرة شاملة على موضوع الولاء التنظيمي من كل جوانبه من جانب المحددات ومن جانب النتائج.

الفرع الثالث: نموذج (Mowday) 1979.

أعد هذا النموذج في إطار دراسة العلاقة الإرتباطية المحتملة بين ثلاث متغيرات هي الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، عن طريق دراسة ميدانية مطبقة على التقنيين النفسانيين في الولايات المتحدة الأمريكية ويحتوي هذا النموذج على ثلاث أبعاد رئيسية وهي:¹

أولاً: إعتقاد وقبول قوي بأهداف التنظيم

لكل منظمة إستراتيجية وأهداف تتبناها من أجل إدارة أنشطتها والتحكم في سلوكيات الأفراد وهذا من خلال ترسيخ قيمها في أذهانهم ولكي يتمكن الأفراد من الأخذ بأهداف المنظمة لابد على الإدارة تقادى مايلي:

- عدم التوضيح للأفراد الأهداف المشتركة للإدارة ككل؛
- وضع أهداف متواضعة جدا تضعف من تحدي الأفراد؛
- إقتال كاهل الموظف بأهداف تتجاوز طاقاته؛
- تجاهل المعوقات الحقيقية التي تحول دون وصول الأفراد إلى أهدافهم.

لذا فإذا ما قامت الإدارة بترسيخ عناصر العدالة، المساواة، الإحترام، والأمان الوظيفي ساعد ذلك على جعل الأفراد أكثر تحرر وتفاعل مع الآخرين وزاد إحساسهم بأهمية تواجدهم وتلاحمهم وإرتباطهم داخل المنظمة.

ثانياً: الإستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح المنظمة

يعمل الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويحرص على ضمان إستمراريتها حين تتوفر في المنظمة قيادة جيدة تقوم بتحديد أهداف العمل وإتاحة الفرصة للفرد في الترقية والنقدم مع تقديرها لمختلف جهوده والمحافظة على سلامته ومنحه حرية أكبر في العمل.

¹ أبو بكر بوسالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص52.

ثالثاً: الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار العضوية للمنظمة

ويتحقق ذلك من خلال إشباع حاجات الأفراد والعمل على توفير جميع الشروط الملائمة للعمل وتوفير العائد المادي المناسب ومتطلبات الوظيفة هذا سيزرتب عليه شعور الفرد بضرورة العمل على تحقيق أهداف المنظمة والحرص على إستمراريتها.

الفرع الرابع: نموذج (Angle and Perry) 1983

كلاهما وضع نموذجين أساسيين لتفسير ظاهرة الولاء وهما:¹

أولاً: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي

ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد بإعتباره مصدر للسلوك المؤدي لهذا الإتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا وتتمثل خصائص الفرد في العمر، الجنس، التعليم، والخبرات السابقة بإعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد. لذا يركز هذا النموذج على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارس أيضا داخل المنظمة والذي يتحدد على أساس ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ثانياً: نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي

يرى هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة، القوانين الأهداف، وبذل جهد كبير من أجل بقاء المنظمة وإستمراريتها وفي المقابل تقوم المنظمة بإشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، وبالتالي سيؤدي هذا إلى زيادة الولاء وإنخفاض مستوى التأخر والغيابات.²

الفرع الخامس: نموذج (Kenter) 1986

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تقرضها المنظمات على أفرادها وهي:³

أولاً: الولاء المستديم

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل إستمرار المنظمات التي يعملون فيها، وبهذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من هذه المنظمة ويجدون صعوبة في تركها أو الإنسحاب منها.

¹ بدر محمد الجريسي، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، مرجع سبق ذكره، ص54.

² محمد صلاح الدين أبو العلاء، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص42.

ثانيا: الولاء التلاحي

ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتة، وتعزز هذه العلاقة من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيّمها المنظمة، وتعترف فيها بجهود الموظفين بالإضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها تلك المنظمات.

ثالثا: الولاء الموجه

ويتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، الإمتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها.

الفرع السادس: نموذج (KIDRON) 1989

يرى " كيدرون " أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:¹

أولا: الولاء الأدبي

ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة وإعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ثانيا: الولاء المحسوب

ويقصد به رغبة الموظف بالإستمرار بالعمل في المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

الفرع السابع: نموذج (Mayer et Allen) 1991

يرى كل من (ماير وألن) أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ويمكن تمثيله في ثلاث أبعاد أساسية وهي الولاء العاطفي أوالمؤثر، والولاء الأخلاقي والولاء المستمر وقد تطرقنا له سابقا بنوع من الشرح والتفصيل، ويرى كلاهما أن هذه المكونات الثلاثة تؤثر في بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها وتتمثل في ذلك التصور الذي يعتبر الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، إلا أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بالولاء المستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء الأخلاقي القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، وفي هذا الصدد يقول وينر (Winer) أن "الولاء مثل الواجب" وذلك لإعتقاد الفرد بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به،² وقد تم الإعتماد على هذا النموذج في تطوير نموذج الدراسة الحالية.

الفرع الثامن: نموذج (morrow) 1993

يشير هذا النموذج إلى خمسة عناصر أساسية وهي:³

الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء للمسار المهني، الإنخراط في العمل، وتأييد أخلاقيات العمل، العنصرين الأوليين ثم الإشارة إليها مسبقا، في حين أن الولاء للمسار المهني فيقصد به مدى نجاح الفرد في تحقيق مسار مهني إيجابي من حيث الفرص المتاحة والإمتيازات المقدمة والمكانة الإجتماعية المرغوبة، أما الإنخراط في

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص41.

² شافية بن حفيظ، "علاقة النمو القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة"، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ أبو بكر بوسالم، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص54.

العمل ونقصد به مدى إشراك الفرد في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا يترتب عليه تعلق الموظف بوظيفته الإستمرار، البقاء، وعدم التفكير في ترك المنظمة، أما بالنسبة لتأييد أخلاقيات العمل فتتعلق ببروز مجالات أوسع لمتابعة أخلاقيات المهنة وتطبيق التعليمات بعدالة ونزاهة مع إعتقاد الأفراد أنه لا يمكن العمل في منظمة لا تؤيد أخلاقيات العمل وإحترام كرامة الأشخاص ومشاعرهم.

الفرع التاسع: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، إذ أنها قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بإعتبار أن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، بالإضافة إلى الجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الإفتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى، حيث تعد الثقافة التنظيمية المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوبا قويا لضبط وتوجيه الموظفين.¹

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتها نوعا من الولاء إلى جانب إستعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى إستغلال فرص الإجازة لترك المنظمة.²

المطلب الثاني: إتجاهات الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها، إلا أن معظم الدراسات تركزت على مدخلين أساسيين لدراسة الولاء التنظيمي، حيث ركز الأول على الإتجاهات وركز الثاني على السلوك أي (المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي) كالتالي:

الفرع الأول: المدخل الإتجاهي

ونعني بهذا الإتجاه تلك العمليات التي يتم من خلالها التطابق بين أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمها، كما وينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه إتجاه يعكس الإرتباط بين الفرد والمنظمة من

¹ سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² شافية بن حفيظ، "علاقة النمو القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة"، مرجع سبق ذكره، ص 78.

حيث طبيعته ونوعيته، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وإنغماسه فيها".¹

فعندما تصبح قيم الموظف، معتقداته، وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهودا إضافية في عمله للرقى بمنظمتها، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى.² فأنصار هذا المدخل يرون أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، من هذا المنطلق فإن هؤلاء العاملين يعملون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

الفرع الثاني: المدخل السلوكي

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها ويعضويتها، ووفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.³ إذن نستخلص أن للولاء أبعاد متعددة ومختلفة بإختلاف الباحثين، ولكن أغلب الدراسات المتقدمة أجمعت على مدخلين رئيسيين فالأول ركز على الإتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحيتي الجهد والوقت، فالولاء في هذه الحالة ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي

تستعمل المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، حيث تنقسم هذه المقاييس إلى نوعين، مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كما يلي:⁴

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولاءه.

¹ ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ إيهاب عبد الله جرغون، "واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

أولاً: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة

وذلك عن طريق الإستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

ثانياً: مستوى أداء الموظفين

حيث أن الأداء العالي غالباً ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع للمنظمة.

ثالثاً: دوران العمل

يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك الموظفين للعمل وعدم الرغبة لديهم في البقاء في المنظمة مؤشراً على إنخفاض مستوى الولاء.

رابعاً: حوادث العمل

حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الإكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من العاملين، وهذا ناتج عن عدم الإهتمام بما سيحصل ويعتبر هذا دليلاً على إنخفاض مستوى الولاء لدى هؤلاء الموظفين الأكثر تعرضاً للحوادث أو إحداثاً لها.

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف يتم من خلالها التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد، وذلك من خلال الأفراد أنفسهم، إذن فهي مقاييس مباشرة للولاء، وبهذا فإن المقاييس الذاتية هي الأكثر إستخداماً لدى المنظمات لسهولة استخدامها.

ويعتبر هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلباً أو إيجاباً وإن أفضل طريقة لتطبيق هذا النوع هو طريقة الإستبانة بواسطة أسلوبين هما:¹

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة؛
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد؛

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

وتعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والموظفين من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها:¹

- 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، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء الموظفين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أوفئات الموظفين فيها؛
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والإحتياجات عن طريق قياس الولاء، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء؛
- يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على إستخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم والعمل على إيجاد الحلول المناسبة؛
- قياس الولاء التنظيمي يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة حيث يتولد شعور لديهم بإهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي على فعالية المنظمة؛
- يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة لتشخيص الأسباب التي قد تؤثر في رفع أوخفض ولاء الموظفين للتنظيم.² وفي الأخير يمكننا القول أن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أوخفض ولاء الموظفين إتجاه منظماتهم، وهي تتضمن مؤشرات أوعلامات تدل على الولاء التنظيمي وهي تنقسم إلى مؤشرات سلوكية وأخرى تقديرية أوذاتية، ويمكن أن تبنى على هذه المؤشرات سياسات وإجراءات تنتهجها المنظمات لتكوين ورفع مستوى الولاء لدى الموظفين لديها، كما يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء الموظفين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضماناً لولائهم.

المطلب الرابع: مؤشرات الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي العديد من العوامل التي تساهم في بنائه وتكوينه، كما أن له العديد من النواتج والآثار الإيجابية والسلبية، وتنعكس هذه الآثار على الفرد في حد ذاته وعلى جماعة العمل وعلى المنظمة كذلك، كما أنه توجد مؤشرات للولاء وهي:

الفرع الأول: مؤشرات الولاء التنظيمي

وتتمثل هذه المؤشرات في بعض أنماط السلوك لدى الموظفين وتنعكس على الأداء والجو العام داخل التنظيم وأهداف المنظمة ومن بين هذه المؤشرات:

¹ شافية بن حفيظ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

أولاً: الروح المعنوية لدى الموظفين

يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها "تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع الموظفين فيها".¹ وبالتالي ينتج عن الروح المعنوية ذلك الإستعداد الوجداني الذي يهيئ للموظفين مشاركة الآخرين بحماس نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، وهناك من يرى أن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:²

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها؛
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها؛
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم؛
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة؛
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

فقد بينت معظم الدراسات أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء الأفراد الموظفين داخل المنظمة،³ ذلك لأنها تساهم في إنتشار الثقة والإنسجام داخل التنظيم وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أما إذا إنخفضت الروح المعنوية لدى العامل فسوف يترتب على ذلك زيادة درجة دوران العمل داخل المنظمة، وإنسحاب الأفراد الواحد تلو الآخر وهذا ما يعرف بالتسرب الوظيفي.⁴

ثانياً: الأداء المبدع

تشير أغلب الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتسمون بدرجات عالية من الولاء يمتازون بالإنجاز المبدع، كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر إلتزاماً بأهداف المنظمة، ويسعى تلقائياً إلى الإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.⁵

ثالثاً: المناخ الإجتماعي الفعال والملائم

نقصد به العلاقات السائدة ونمط الإتصال ونوعية الجماعات والقيادات داخل المنظمة وبما أن الولاء التنظيمي يساهم في إنتشار الثقة، والتفاهم والعلاقات الجيدة فإن هذا يؤدي إلى خلق مناخ إجتماعي ملائم وفعال داخل التنظيم وبالتالي زيادة درجة الولاء بين الموظفين.

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 296.

³ فارس السليمان، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ ختام عبد الله علي غنام، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁵ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وأثره على الفرد والمنظمة

إن الهدف الوحيد للمنظمة هو الرقي بأدائها ورفع مستواها، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيها إيجاباً فتعززها، والعوامل التي تؤثر فيها سلباً لتفاديها، وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من المؤثرات الإيجابية على مستويات الأداء، ذلك لأن الولاء يؤثر على سلوك الفرد ويزيد من حبه وإقباله على العمل وبالتالي يتحسن أدائه، ولهذا على المنظمة أن تعمل على تكوين ورفع درجة ولاء موظفيها، وفي هذا السياق نجد أن إجتهدات الباحثين تعددت حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى أهم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء لدى الموظفين، وأهم إستراتيجيات تعزيزه، ومختلف آثاره على مستوى الفرد والمنظمة، وفي الأخير نتطرق إلى بعض العوائق التي يتعرض لها ولاء الموظفين داخل التنظيم وبعض الإرشادات لتفادي هذه العوائق.

المطلب الأول: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى الموظفين

إن سبب نجاح أي منظمة هو شعور أفرادها بالانتماء لها، ذلك لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، تاركا المصالح الشخصية التي تتعارض مع أهداف المنظمة، وفي هذا الصدد فقد قام الباحثون والمفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ومن بين هذه العوامل مايلي:

الفرع الأول: قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

يلتحق الفرد أو العامل بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، فإذا قامت المنظمة بإشباع هذه الحاجات كان في ذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المنظمة هذا سيميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته،¹ حيث أن فقدان الفرد لهذه الإحتياجات لا يمكنه من القيام بأي شيء ويكون دوره سلبيا سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، وتؤكد دراسة سميث (Smith-1997) على هذا الكلام حين ذكر أن هناك عددا من العوامل التي تزيد من الولاء كدعم الموظفين، مساعدتهم، وإنشاء قنوات إتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الإتصال وعدم حل المشكلات عموماً.²

الفرع الثاني: زيادة إشراك الموظفين في التنظيم

تساعد المشاركة من قبل الأفراد الموظفين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة

¹ وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة"، مرجع سبق ذكره، ص162.

² داود معمر، "منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص111.

العمل فقد عرفت المشاركة بأنها إندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات.¹

كما تساهم عملية إشراك الموظفين في توصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم،² وبالتالي فعملية المشاركة تنمي الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة وتشجع العامل على تنفيذ أهداف منظمته بصورة مخلصه لأنه يحس بأنه جزء من العمل ومسؤول عن نجاحها أو فشلها.

وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:³

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة؛

- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف؛

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

كما وقد قامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المنظمة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد على أن إشراك الموظفين في قرارات المنظمة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم.⁴

الفرع الثالث: تكثيف الإتصالات داخل التنظيم

إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تتسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملاءمة هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها، حيث أن التشغيل يتطلب نقلها من حالة السكون والركود إلى حالة الحركة والنشاط، وعليه فتنظيم الإتصالات داخل المنظمة وحتى خارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين القمة والقاعدة يساهم في تحقيق إتصال فعال في المنظمة، مما يجعل الموظفين داخلها يشعرون بأن المنظمة التي ينتمون إليها تهتم بهم وتزودهم بالمعلومات وتأخذ آرائهم بعين الإعتبار، وهذا يساعد على زيادة ولائهم لمنظمتهم⁵

¹ راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق المجلد 25، العدد 3، 2009، ص 205.

² زيد منير عبيدي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 99.

³ سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، جامعة حلب، 2011، ص 175.

⁵ فوال بجباح، "تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 64.

الفرع الرابع: العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

تعتبر الحوافز عن تلك العوامل أوالمؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الموظف للعمل من أجل تلبية حاجاته غير المشبعة من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى،¹ وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الموظف للعمل، وأسباب تركه العمل في المنظمات أوبقاءه فيها، لذلك فإنه لا بد للمنظمة أن توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتلاءم وما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين، وأن يكون منوع يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.²

إذا هذا سوف يزيد من درجة رضا الموظف وزيادة ولائه للمنظمة، وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الولاء يتحقق من خلال معاملة الموظفين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء الموظفين.

الفرع الخامس: وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

وضوح الأهداف يجعل الموظفين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فكما عرف الفرد دوره ومكانته في العمل كلما ساعد ذلك على سير الأمور والعمل بنظام وسلاسة وإنسجام، ويقبل الصراع داخل المنظمة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المنظمة.³

الفرع السادس: الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أوالإستقرار، والتي يفهمها الموظفون ويدركونها فتعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم،⁴ ومن المفترض أن المنظمات والموظفين يسعون على حد سواء للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات الموظفين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب الموظفين وتقلل من درجة الإلتزام والولاء التنظيمي لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، والإهتمام بالموظفين في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي.⁵

¹ داود معمر، " منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص30.

² محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة على الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية"، مرجع سبق ذكره، ص175

³ محمد حمدي السيد أبو مصبح، "دور القيادة في إدارة و تنمية الموارد البشرية و أثرها على العدالة والالتزام التنظيمي"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، ديوان الموظفين العام، 2009، ص21.

⁴ راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها"، مرجع سبق ذكره، ص205.

⁵ محمد نجيب عناصرري، "علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره، ص82.

الفرع السابع: الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء".¹

كما يمكن تعريفها على أنها "ذلك النموذج من الإفتراضات الأساسية التي تعطي الأفراد داخل التنظيم القدرة على الابتكار، الإكتشاف، التطور، الإدراك، والتفكير وكذا العمل بنجاح في جو ودي مبني على الثقة والتعامل بطريقة صحيحة".²

وبذلك فإن ثقافة المنظمة تساعد على خلق جو أسري ودي داخل المنظمة، من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين وتحقيق إحتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

الفرع الثامن: إنتهاج أساليب ناجعة في القيادة

القيادة كما وصفها (Buchanan) "تلك العملية التي يمارسها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، وعلى أنشطتهم الموجهة وجهودهم لوضع أهداف المنظمة والمساهمة في إنجازها".³

أي أن القيادة الناجحة هي التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين، وكذا الإستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله، كما وتقوم بدعم إعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم وتقوم بتشجيعهم وتحفيزهم من أجل بدل المزيد من الجهد وبناء علاقات تنظيمية مبنية على الإحترام والثقة ليصل الفرد في النهاية إلى درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي داخل منظمته.⁴

المطلب الثاني: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تبحث عن التميز والتي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد على إختيار موظفيها بهدف الإبقاء عليهم، وإيقاعهم في حب منظمتهم والولاء لها والوفاء والإخلاص لها، وذلك من خلال إندماجهم وإرتباطهم بها ولهذا فإنه عليها إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجيات الخمس:⁵

¹ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص373.

² نعمة عباس الحفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص21.

³ طاهر محسن منصور ونعمه عباس الحفاجي، "نظرية المنظمة"، مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53.

⁴ فاطمة عبد الرضا بوفتين، "درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁵ شريبط الشريف محمد، "الإلتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص88.

الفرع الأول: بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة

إن مستويات الأداء العالية من قبل الموظفين أو العملاء تأتي من القلوب الممتلئة بالحب والعاطفة إتجاه منظماتهم، فإذا إستطاعت هذه الأخيرة الوصول إلى قلوب موظفيها فإنهم يستطيعون أن يقدموا أرقى مستويات الأداء.

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها عبارة عن منهج واضح وصورة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وإنهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيبتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته، وغياب هذا الشعور سوف يحوله إلى موظف مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فلن يستطيع العمل بحماس مثلما لو كان يعمل وهو يعلم إلى أين يريد أن يصل؟ فالموظف إذا ما كان ذو ولاء مرتفع إتجاه منظمته فإنه يقوم بأفضل أداء بهدف تحقيق أهداف منظمته والحفاظ عليها وإستمرارها.

الفرع الثاني: التلاحم والإندماج

نعني به شعور الفرد بالتلاحم والإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد وإعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية¹، حيث أن علماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والإغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والإنتماء، فيجب أن يكون للعامل رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الإستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل أيضا لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.²

الفرع الثالث: تحقيق الإستقرار العائلي

إن المنظمة عندما تولي إهتمام بالفرد العامل وتحقق له إستقراره في حياته الأسرية كالضمان الإجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى، والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومن تم يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الإجتماعية.³

الفرع الرابع: تعزيز التعلم والتدريب

يوجد تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، إذ أن المهارات التي يتلقاها الموظف اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، ولهذا يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف من أجل مواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ونقصد به توفير الأمن للموظف من قبل

¹ راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها"، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² شريط الشريف محمد، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 60.

المنظمة التي يعمل فيها وفي المقابل يمنحها هذا الأخير الولاء وقمة الأداء، كما أن المنظمة لا بد أن تضمن للموظف المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته¹، بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في منظمة أخرى.

كذلك من أجل تعزيز التعلم والتدريب يجب على المنظمة تشجيع التعلم المستمر، فالمنظمة القائمة على التعلم المستمر تنتهج برامج علمية من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة... الخ.²

الفرع الخامس: التمكين وتحريك الفعل

التمكين هنا معناه " تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الإستقلالية،"³ دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم سلوكيا وفنيا والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المنظمة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والإكتشاف.⁴

فالتمكن إذن يشكل دافعية لدى الموظفين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإقتدار، وبذلك فإن التمكين يمنح الفرد القدرة وليس تفويضا للقيام بمهام محددة فحسب.⁵

المطلب الثالث: نواتج الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة

لكل سلوك أوفعل تنظيمي آثار ونتائج، وإذا ما نظرنا إلى الولاء التنظيمي كسلوك فإن له آثار تتعكس على الفرد والمنظمة على حد سواء ونوضح ذلك كالتالي:

الفرع الأول: نواتج الولاء التنظيمي على الفرد

يمكننا القول إن إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإنتماء، الأمان، القوة، زيادة المكافأة المالية، والإحساس بالذات مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى إمتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان إستقرارها وتوازنها.⁶

¹ ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد الشريف شريط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ عبد الرزاق الرحالة، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

⁴ أيمن احمد العمري وندى مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مرجع سبق ذكره، ص 469.

⁵ يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 30.

⁶ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ولكن هذا لا يخلو من وجود آثار سلبية للولاء التنظيمي على الفرد منها:¹

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛
- قلة الفرص المتاحة إلى التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات؛
- زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية بالفرد عندما يرتفع ولاءه للمنظمة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها ويضحى في سبيلها، مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد؛
- التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة؛
- كما أن الفرد ذو الولاء المرتفع يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، فهذا قد يجعل الفرد في عزلة عن الآخرين، ويصبح دائم التفكير في عمله فقط.
- من خلال ما سبق فإن العديد من الباحثين يعتقدون أن من أهم النتائج السلبية للولاء التنظيمي هي إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم توظيف أفراد لديهم أفكار جديدة.

الفرع الثاني: نواتج الولاء على المنظمة:

- الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض معدل دوران العمل، إستقرار العمال، الإنتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل، زيادة الإنتاجية، تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل إذ أن الأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتمثل فيما يلي:²
- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والإختيار والتدريب للأعضاء الجدد؛
 - الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة؛
 - المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الإنضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة إختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

المطلب الرابع: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

يتعرض الولاء التنظيمي لصعوبات وعوائق تعمل على إزالته وإطفائه، ولكي نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها، ودراسة مختلف جوانبها، من أجل الحفاظ على السير الحسن لعملية التنظيم وتوجد

¹ محمد نجيب عاصري، "علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره، ص 91.
² راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها"، مرجع سبق ذكره، ص 207.

عدة عوامل تعيق إلتزام الفرد وولائه لمنظّمته، وسوف نعرض في هذا المطلب أهم العوائق التي من الممكن أن تعيق الولاء في المنظمة، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذه العوائق وبعض المظاهر التي تقلل من هذه المعوقات.

الفرع الأول: عوائق الولاء التنظيمي

من بين هذه العوائق نذكر مايلي:¹

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وهذا ناتج عن إختلاف العادات والقيم، التقاليد، المستوى التعليمي... الخ؛
- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا سيؤدي إلى التخوف في نفسية الموظفين وبالتالي نقص الرضا الوظيفي؛
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية؛
- عدم تشجيع الموظف وتهميشه واللامبالاة سوف يؤدي إلى تدمره وعدم رضاه عن عمله؛
- تجاهل ظروف العامل وعدم الإكتراث بمشاكله وظروفه؛
- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل.

كما ويرى ناجي جواد أن من مظاهر ضعف الولاء داخل المنظمة:²

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وإبتعادها عن الموظفين وإنخفاض الروح المعنوية بينهم؛
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بالإستقرار أو الإطمئنان وإزدياد ظاهرة الغياب وعدم إحترام مواعيد العمل، وضعف علاقات الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الإستهياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

الفرع الثاني: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

- إن غياب العوامل المساعدة على تطور الولاء التنظيمي تعتبر سببا من أسباب ضعف مظهره في التنظيم، ولهذا فإنه لا بد من ذكر مجموعة من الأسباب لضعف الولاء لدى الموظفين في التنظيم أهمها مايلي:³
- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في منظمته ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة؛
 - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في المكان والعمل الذي يتناسب وقدراته، ميولاته، إتجاهاته ومؤهلاته يعكس بشكل سلبي على ولاءه في منظمته؛
 - الشعور بالقلق وعدم الإستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه إهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الإطمئنان والقلق وعدم الإستقرار؛

¹ شريط الشرف محمد، "الإلتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص ص74-75.

² شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص282.

³ ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص62.

- وقوف المنظمة أمام فرص الترقية والتقدم وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام الموظفين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية؛
- سوء توزيع الأعمال على الموظفين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.
- ولتفادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء الموظف لمنظمتها، يجب أن تتوفر بعض الإحتياجات اللازمة منها:¹
 - رفع المستوى المادي للموظف وتكريمه في المناسبات؛
 - خلق علاقات وجو أسري داخل المنظمة وفتح أبواب الإتصال والتحاور بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، حيث يعبر كلا الطرفين بحرية عن إهتماماته وأرائه؛
 - كما يجب أن تكون هناك إستجابة إيجابية لإقتراحات ومشاكل الموظفين ؛
 - العناية والمتابعة الصحية والنفسية للموظف داخل وخارج أوقات العمل؛
 - توفير جو مناسب لأداء الموظف مهامه؛
 - توضيح الأهداف بما يساعد على الفهم والإستقرار وتجنب الصراع.
 - توفير الأمان لكل الموظفين بالمنظمة ومكافأتهم حسب أدائهم، والإعتراف بإسهاماتهم في إنجاح المنظمة؛²
 - توفير أنظمة الرواتب والحوافز والمكافئات.³

¹ شريط الشريف محمد، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² داوود معمر، "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ زيد منببر عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، مرجع سبق ذكره، ص 184.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي بإهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وهو يعبر عن شعور الفرد القوي بالإرتباط مع المنظمة التي يعمل فيها والرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها، ويمر الولاء التنظيمي في تكوينه بمراحل وقد إجتهد الباحثون في تحديدها ومنهم بوشنان (Buchanan) حيث حددها في ثلاث مراحل وهي مرحلة التجربة ومرحلة الإنجاز ومرحلة الثقة بالتنظيم، والولاء التنظيمي كظاهرة سلوكية يتأثر بالكثير من العوامل منها التنظيمية كالمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية ونظام الحوافز، ونمط القيادة...إلخ، ويتأثر بأخرى شخصية كالسن وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي...إلخ

وللولاء التنظيمي أنماط وأبعاد وهي الولاء المستمر، والولاء العاطفي، والأخلاقي، ولأهمية الولاء التنظيمي بإعتباره ظاهرة لها نتائجها على الفرد والمنظمة على حد سواء، حاول الباحثون جاهدين لتفسيره وتحديد أبعاد وتأثيراته والعوامل المؤثرة فيه ونتج عن تلك البحوث نماذج مفسرة لهذه الظاهرة ومنها نموذج إيتروني ونموذج سياترزر ونموذج أنجل، وبييري ونموذج ألين وماير، وأحدث هذه النماذج هو نموذج الثقافة التنظيمية والذي يعتبر مكملاً للنماذج السابقة ولو جمعناها معا لتمكنا من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلال تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

دراسة أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي بينك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد الفصل

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع البحث أين تم الإلمام بمختلف جوانب ومعالم كل من الإتصال الداخلي والولاء التنظيمي داخل التنظيم، ننتقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، هذه الأخيرة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات من واقع البحث بصورة موضوعية ومنهجية، كما أنها جزء هام لدعم الدراسة النظرية، ووفقا للعرض المحدد سابقا والمتمثل في أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي سندعم دراستنا هذه بدراسة تطبيقية من شأنها توضيح الرؤية أكثر، وقد تمت دراستنا الميدانية على جميع الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله.

وفي هذا السياق يشتمل فصلنا هذا على ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعد من أهم البنوك الجزائرية الذي عرفت تطورا مستمرا منذ نشأته إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنعرض في هذا المطلب نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهم مراحل تطوره كالتالي:

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي تأسس لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم الرئاسي (82-106) المؤرخ في 13 مارس 1982 برأس مال يقدر بمليار ومائتا ألف دينار جزائري و140 وكالة منتازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري كمؤسسة مالية تنتمي إلى القطاع العمومي، ويقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، ويخضع للقواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقروض ويهدف إلى تطوير القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية الحرفية اليدوية وكذلك الصناعات الزراعية. وبعد صدور المرسوم (84-85) المؤرخ في 30/04/1985، أصبح يعرف ببنك الإيداع والتنمية في إطار الإصلاحات الإقتصادية وبمقتضى القانون رقم (88-01) المؤرخ في 12/01/1988 تحول البنك إلى شركة مساهمة برأس مال قدره (22000000000) مقسما إلى (22000) سهم بقيمة (1000000) دج للسهم الواحد.

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك، وألغى بموجبه نظام التخصص، باشر بنك الفلاحة والتنمية الريفية جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع عملية الإدخار والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع الزبائن أقل خطرا.

وبهذا فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر بإعتباره يمتلك أكبر شبكة كما يشغل ما يفوق 700 عامل حسب إحصائيات 2001 ويحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنف حسب مجلة قاموس البنوك.

كما أن للبنك(08) وكالات موزعة على مستوى الولاية كالتالي:

ميلة (834)، واد النجاء (842)، القرارم (837)، فرجيوة (637)، تاجنانت (843)، شلغوم العيد(833)، واد العثمانية (840)، تلاغمة (841).

الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاث مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:¹

أولاً: المرحلة ما بين 1982-1990

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الريفية، حيث إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط، الذي إقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالاً، وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعباً وأحياناً مستحيلًا.

ثانياً: مرحلة ما بين 1991 - 1999

بموجب صدور قانون (10 /90) الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة (PME/PMI) دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت مايلي:

1991: تطبيق نظام (Swift) لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: وضع برمجيات (logiciel sybu) مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا يتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات؛

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب؛

1996: إدخال عملية الفحص السلكي (télétraitement) من أجل فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (Carte Inter Bancaire) CIB.

¹ وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة- بتاريخ 2014-04-70.

ثالثا: المرحلة ما بين 2000-2006

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساهمة التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تظهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها مايلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية؛

2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية؛

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك؛

2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية؛

2004: تعميم إستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM) خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة؛

2006: في ماي تم إدخال المقاصة الإلكترونية، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب (télé des virements) وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى.

المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- وإمتهيازاتها

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمهام عديدة بالإضافة إلى مختلف الوظائف وسنتطرق إليها في هذا

المطلب كالتالي:

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمهام عديدة نذكر منها:

- تقديم خدمات للزبائن بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية؛
- إجراء عمليات الإيداع والسحب أي تنفيذ العمليات المصرفية والإعتمادات المالية الخاصة بالقروض، والصرف والخرينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله وإستخدامها؛

- يتولى تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان ذلك بفائدة أودونها؛
- إعادة إستثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أوتجارية تمنح للقطاعيين العام والخاص سواء بالعملة الوطنية أوالصعبة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية بإستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار؛
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية أثناء أداء مهامه إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال إستخدام وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة.

الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية مايلي:

- جمع الودائع المختلفة: فمنذ نشأته وهو يعمل على جمع الودائع من المدخرين؛
- تقديم القروض بمختلف أنواعها: على البنك تنوع محفظة القروض دون أن يقتصر على نوع محدد من القروض أوفئة معينة من المقترضين وتتمثل هذه القروض في:
- قروض تجارية قصيرة الأجل موجهة لتمويل نشاطات الإستغلال؛
- قروض بنكية أخرى متوسطة الأجل موجهة لتمويل نشاطات الاستثمار؛
- حسابات عادية مدينة تأخذ شكل إلتزامات بالتوقيع عليها.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية: بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنح القروض المتعلقة بعمليات إسترداد بعض السلع والتجهيزات اليدوية وتحويل العملات الصعبة لفائدة عملائه لخدمة عمليات الاستثمار؛
- بالإضافة إلى هذا يقوم كذلك البنك بالمساهمة في رؤوس أموال العديد من المنظمات ورؤوس أموال بعض البنوك التي تحقق له أرباح سنوية.

الفرع الثالث: إمتيازات بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميلة-

- من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعا في مجال واحد وهو العلاقات البنكية وعليه تعرض الوكالة العديد من الإمتيازات أبرزها:
- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو وما يفرض سرعة دراستها وتحليلها
 - سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب وإيداع وتحويل؛
 - الإعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية، لتسهيل العمليات البنكية وكذا سرعة تنفيذها؛
 - تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض؛
 - تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير؛
 - ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون؛

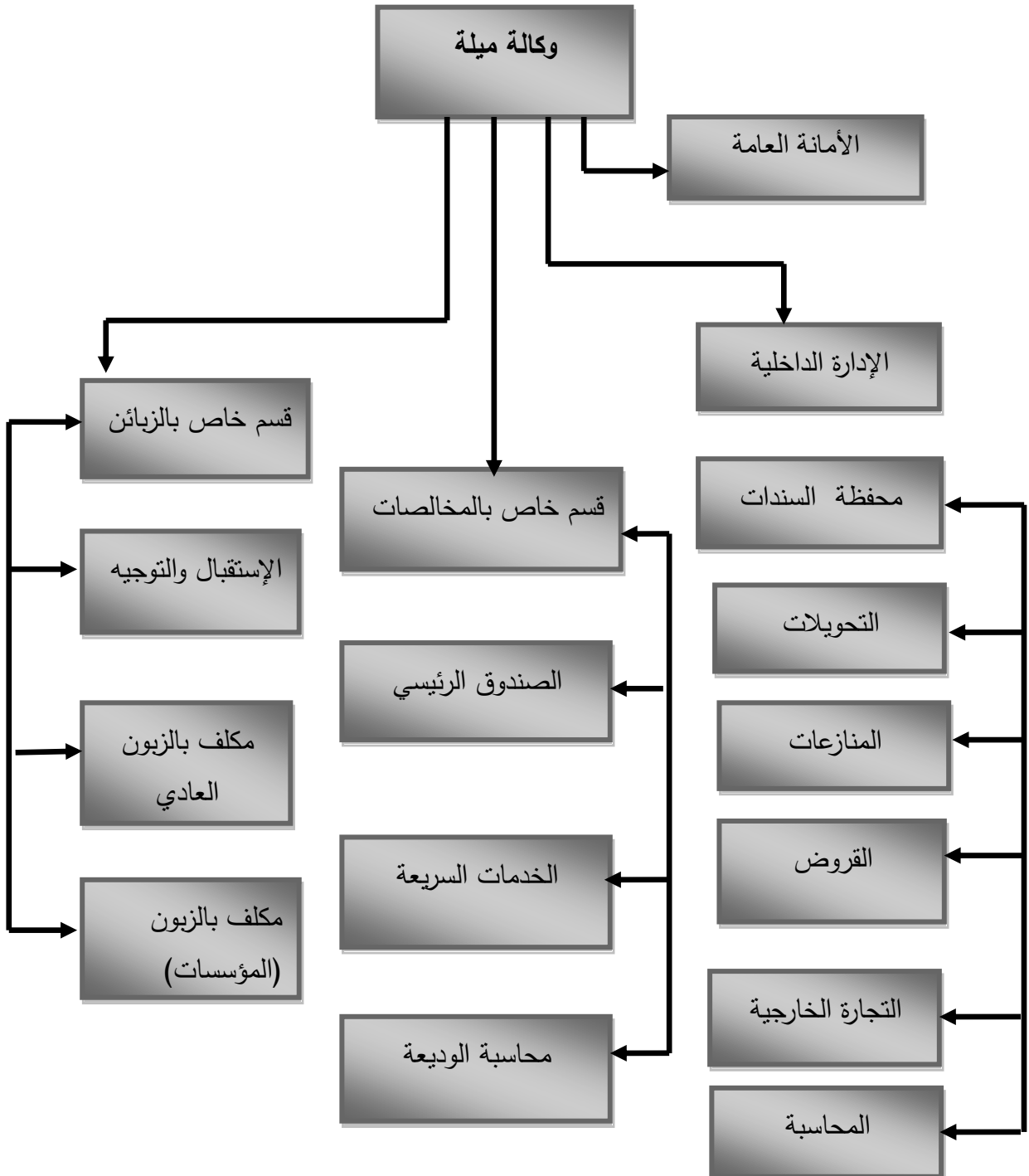
- الجودة والسرعة في أداء الخدمات البنكية على مستوى واجهة المكتب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

إعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر، والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي المعتمد من 2004 إلى غاية الآن.

الشكل رقم(14)

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك بتاريخ 2014-04-07.

من خلال الهيكل نلاحظ أن الوكالة تتكون من خمسة مصالح، نذكرها فيمايلي:¹

أولاً: المدير

- وهو المسؤول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها إذ يتكفل بالمهام التالية:
- تطوير نشاط الوكالة وضمن مردودية عالية بالبنك؛
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة؛
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء؛
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
- الإتصال مع الإدارة الوطنية؛
- إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها.

ثانياً: الأمانة العامة

من بين المهام المسندة إليها:

- إستقبال الوارد والصادر أي تسجيل جميع الوثائق السابقة مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد؛
- تنظيم مواعيد المدير؛
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل معها البنك؛
- إستقبال المكالمات الهاتفية.

ثالثاً: قسم خاص بالعملاء

ويشرف عليها (07) أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كمايلي:

1- فرع الإستقبال والتوجيه

- ويشرف عليه موظف يقوم بمايلي:
- إستقبال العملاء وتوجيههم؛
- تسليم دفاتر الشيكات؛
- إستخراج حساب العميل.

2- فرع مكلف بالزبون العادي

- يتكون من 3 أعوان تكون مدة تدريبهم شهر:
- عون مختص بفرع التأمين؛
- عونين مختصين باستقبال الزبائن وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك بتاريخ 07-04-2014.

3 - فرع مكلف بالمؤسسات

يتكون من عونيين وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي، إلا أنه يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه مايلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛
- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستصعبة؛
- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن؛

رابعا: قسم خاص بالمخالفات

يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاث فروع:

- 1- الصندوق الرئيسي: يتكون من عونين أحدهما يستقبل الزبون والآخر أمين الصندوق يتولى عملية السحب والإيداع؛
 - 2- فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق ألي للسحب؛
 - 3- فرع خاص بالعمولات الأجنبية: يتكون من عونين، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة "أورو".
- ويشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين الموظفين ومراقبة العمليات المقدمة على مستوى القسم.

خامسا: الإدارة الداخلية

تتكون من سبعة أعوان موزعين على سبعة فروع هي:

- 1- فرع المحفظة: يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية(شيكات، سفتجات، أوراق التبادل والقيام بعمليات التسديد)؛
- 2- فرع التحويلات: يتم فيه التحويلات ما بين الوكالات وما بين الخزينة العمومية والبنك؛
- 3- فرع المقاصة: يشرف عليه عون يختص بتحويل وإستقبال الأوراق المالية للتحصيل والخصم ويتميز بالسرعة والدقة في العمليات البنكية؛
- 4- فرع القروض: يشرف عليه عون يقوم بإستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها؛
- 5- فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه؛
- 6- فرع المحاسبة: وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري و المحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك؛
- 7- فرع المنازعات: يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع التركة التي تبقى في حساب المتوفي، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

سنحاول في هذا المبحث توضيح عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة، وكيف يتم إختبارها.

المطلب الأول: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله والبالغ عددهم (68) موظف موزعين على مختلف المراكز الوظيفية والدين ينطبق عليهم نظام البنك، أما عينة الدراسة قدرت ب (55) موظف من مجتمع الدراسة ككل، حيث تم توزيع (68) إستمارة وتم إسترجاع (55) إستمارة قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى الأدوات التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببحثنا كما وسننظر إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وكذلك سنختبر صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

ونعني بها الوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه، ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة وكذا لعدم توفر بيانات سابقة منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أوالملاحظة المباشرة أوالزيارات الميدانية، وجدت الطالبة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستمارة ونقصد بها "مجموعة من الأسئلة أوأجمل الخبرة، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث"¹.

وقد تكونت الإستمارة من ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: ويشمل (05) أسئلة متعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة وهي متمثلة في نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالبنك.

- الجزء الثاني: فقد إشتهل على (12) سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول الإتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة ويقابل كل عبارة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كمايلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة؛

- درجة (2) غير موافق؛

- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة؛

- درجة (4) موافق؛

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، "أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص83.

- درجة (5) موافق بشدة.

- الجزء الثالث: والأخير من الإستمارة تكون من (15) سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي

بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهي مقسمة على ثلاث محاور وهي:

- محور الولاء العاطفي ويشتمل هذا المحور على (06) عبارات؛

- محور الولاء المستمر ويشتمل هذا المحور على (05) عبارات؛

- محور الولاء الأخلاقي ويشتمل هذا المحور على (04) عبارات.

وإستخدمت الطالبة التقسيم الخماسي الليكارتى حيث يقابل كل فقرة من هذه المحاور خمسة خيارات

مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) أبدا؛

- درجة (2) نادرا؛

- درجة (3) أحيانا؛

- درجة (4) غالبا؛

- درجة (5) دائما.

وقد إعتمدت الطالبة في إعداد الإستمارة على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد

الإجابات المحتملة لكل سؤال.

الفرع الثاني: إختبار بيانات الدراسة

- إختبار (Kolmogorove -Smirnov): تم إستخدام كولومجروف -سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي أم لاء (1-Sample K-S). (أنظر الملحق رقم 02)

- معامل إرتباط كاندال: تم إستخدام هذا المعامل لمعرفة درجة إرتباط كل عبارة من عبارات الإستمارة مع

الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

- إختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة (الإستمارة)، (أنظر الملحق رقم 03).

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم إستعمال برنامج (statistical Package for

social sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات

الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

....الخ وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معدلات الإرتباط، التباين الأحادي.....الخ.

وللإجابة عن تساؤل الدراسة وإختبار الفرضيات تم إستخدام:

- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر المتغير المستقل (الإتصال

الداخلي) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

بالإضافة إلى حساب القياسات الوصفية وهي:

- **المتوسط الحسابي:** هو مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

N : عدد المشاهدات

X : المشاهدات

ويعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الإتجاه المركزي وقد إستعملناه لمعرفة أين تتركز إجابات الموظفين، وعند إستعمال المتوسط الحسابي فإننا نضيف قياس أوقياسات أخرى من مقاييس التشتت من أجل معرفة التوزيع الأكثر إنتشارا أوالأقل إنتشارا وتحدد معنى المتوسط الحسابي ودلالته، أما عن مقياس التشتت الأكثر إستعمالا هو الإنحراف المعياري.

- **الإنحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات إنحراف القيم عن وسطها الحسابي ونعبر عنه بالمعادلة الرياضية التالية:

$$\sigma(X) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X - \bar{X})^2}{N}}$$

N: عدد المشاهدات

X: المشاهدات

ونستخدم الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات الزبائن فكلما كان الإنحراف المعياري صغير كلما التشتت في الإجابات صغير.

وسيتم إعتداد مقياس التحليل لفقرات الإستبانة بناء على متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة على

النحو التالي:

الجدول رقم (02)

مقياس التحليل

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
درجة ضعيفة	من 1 إلى أقل من أويساوي 2.49
درجة متوسطة	من 2.50 إلى أقل من أويساوي 3.49
درجة مرتفعة	من 3.50 إلى 5

المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات الإستمارة قمنا بمايلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للإستمارة

للتأكد من صدق الإستمارة فقد تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الإختصاص لإبداء رأيهم، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم بعين الإعتبار، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة كأعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستمارة في فقراتها، وقمنا بتوزيع الإستمارة على عينة إستطلاعية مكونة من (10) موظفين من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم عبارات الإستمارة وبيوض الملحق رقم (04) أسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة.

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الإتساق الداخلي من خلال حساب معامل الإرتباط (كاندال) لمعرفة درجة الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الإستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للإختصار.

الجدول رقم (03)

معاملات إرتباط كاندال لعبارات (الإتصال الداخلي) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور
الأولى	**0.42	السابعة	**0.50
الثانية	**0.30	الثامنة	**0.40
الثالثة	**0.36	التاسعة	**0.51
الرابعة	**0.36	العاشرة	**0.44
الخامسة	**0.51	الحادية عشر	**0.30
السادسة	**0.29	الثانية عشرة	**0.35

** دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (04)

معاملات إرتباط كاندال لعبارات المحور الأول (الولاء العاطفي) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور
الأولى	**0.50	الرابعة	**0.32
الثانية	**0.48	الخامسة	**0.44
الثالثة	**0.37	السادسة	**0.37

** دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (05)

معاملات إرتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (الولاء المستمر) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الإرتباط بالمحور
الأولى	**0.60	الرابعة	**0.52
الثانية	**0.28	الخامسة	**0.34
الثالثة	**0.48		

** دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (06)

معاملات إرتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (الولاء الأخلاقي) بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	العبارة	درجة الإرتباط بالمحور
الأولى	**0.31	الثالثة	**0.51
الثانية	**0.59	الرابعة	**0.44

** دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة

ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق إتساقها مع محاورها.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستمارة) إستخدمنا معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات (Reliability) أوتجانس (Homogeneity) أداة الدراسة، حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.6) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة (أنظر الملحق رقم 03)، والجدول رقم (07) يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة:

الجدول رقم (07)

قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

إسم المتغير	الإتصال الداخلي	الولاء التنظيمي	الإستمارة ككل
معامل الثبات(كرونباخ ألفا)	0.66	0.64	0.80

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.6) حيث بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) (0.66)، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) (0.64)، وبلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستمارة (0.80) وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (08)

إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الإتصال الداخلي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

إسم المتغير	نتيجة التوزيع الطبيعي (Kolmogorove -Smirnov)
الإتصال الداخلي	0.55

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن نتيجة الإختبار للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) تقدر ب (0.55) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 02).

الجدول رقم (09)

تحليل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الولاء التنظيمي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

إسم المتغير	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
نتيجة التوزيع (Kolmogorove Smirnov)	0.40	0.65	0.55	0.53

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن نتيجة إختبار الولاء العاطفي تقدر ب (0.40) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة إختبار الولاء المستمر (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة إختبار الولاء الأخلاقي (0.55) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة إختبار الولاء التنظيمي ككل (0.53)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا استخدام الإختبارات المعلمية لإختبار فرضيات الدراسة (أنظر الملحق رقم 02).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالبنك)، بالإضافة إلى المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

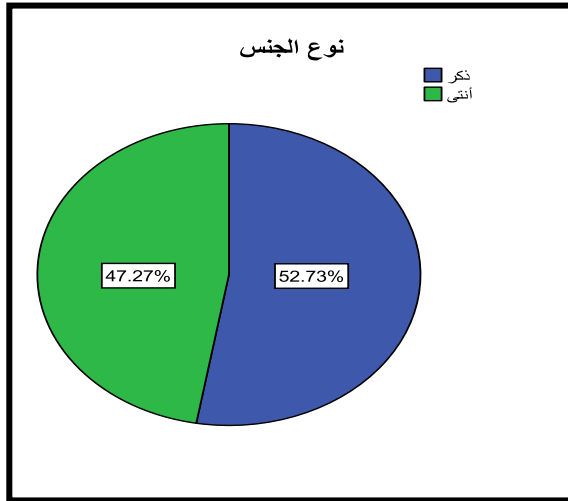
من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عينة الدراسة والنتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

كالتالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس: سنوضح ذلك من خلال مايلي

الشكل رقم(15)

توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



الجدول رقم(10)

توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

نوع الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	29	52.72%
أنثى	26	47.27%
المجموع	55	100%

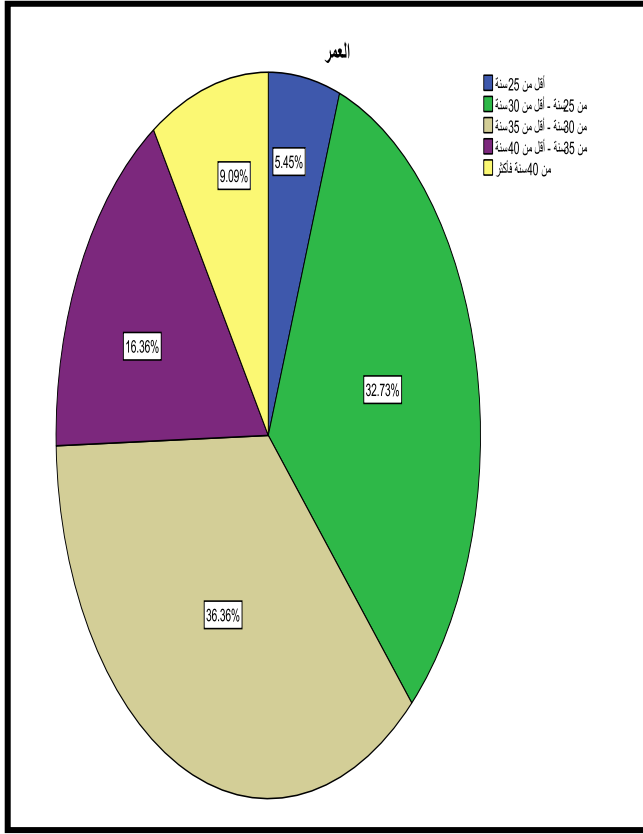
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن (52.72%) من مجموع الموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية والموجودين في عينة الدراسة هم ذكور، أي مجموع (29) موظف مقابل (47.27%) من الإناث أي (26) عاملة، ونلاحظ أن أغلب عدد أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم(16)

توزيع أفراد العينة حسب العمر.



الجدول رقم(11)

توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	العدد	العمر
5.45%	3	أقل من 25 سنة
32.73%	18	من 25 سنة - أقل من 30 سنة
36.36%	20	من 30 سنة - أقل من 35 سنة
16.36%	9	من 35 سنة - أقل من 40 سنة
9.09%	5	من 40 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

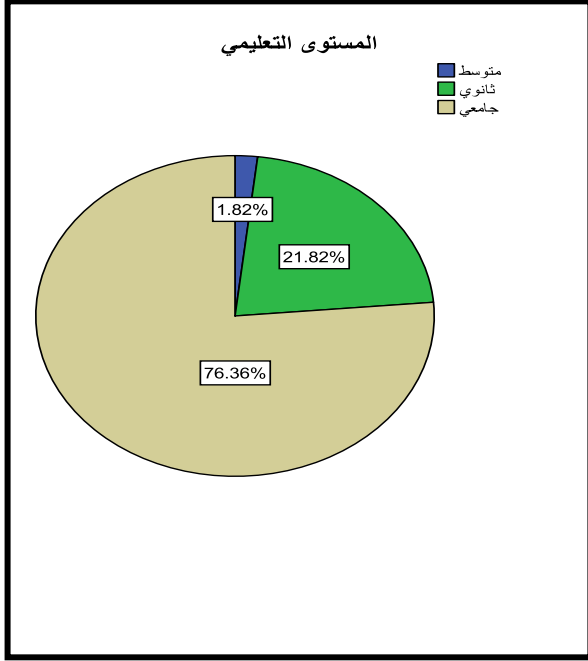
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

يتضح لنا من خلال الشكلين أعلاه أن (20) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 36.36% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (18) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.73% من إجمالي العينة تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، بينما يلاحظ أن (09) أفراد من عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 16.96% تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، بينما يبلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة (05) أفراد بنسبة 9.09% في حين شكلت فئة الأفراد الأقل من 25 سنة أدنى فئة والتي كانت عددها (03) أفراد من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 5.45%.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (17)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



الجدول رقم (12)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
متوسط	1	1.82%
ثانوي	12	21.82%
جامعي	42	76.36%
المجموع	55	100%

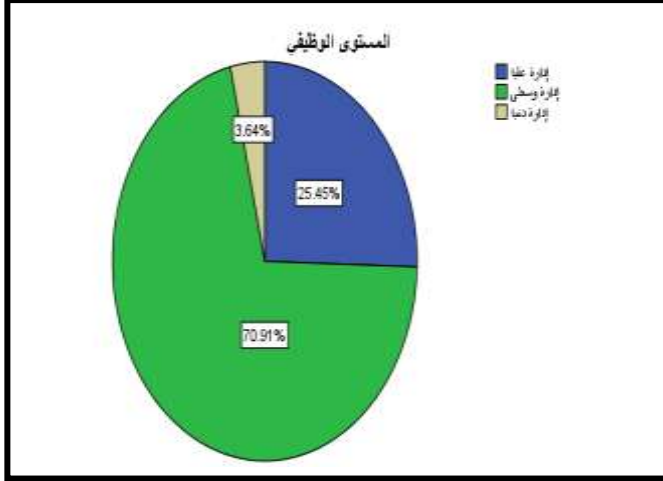
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن (42) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 76.36% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم الوظيفي جامعي، و(12) فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 21.82% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم ثانوي، في حين يوجد موظف واحد فقط يمثل ما نسبته 1.82% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم متوسط، وبالتالي نلاحظ أن نسبة العاملين ذوي المستوى التعليمي الجامعي مرتفعة ثم يليها المستوى الثانوي وفي المرتبة الأخيرة المستوى المتوسط، مما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل البنك وبالتالي تحسين الأداء.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم(18)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الجدول رقم(13)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إدارة عليا	14	25.45%
إدارة وسطى	39	70.91%
إدارة دنيا	2	3.6%
المجموع	55	100%

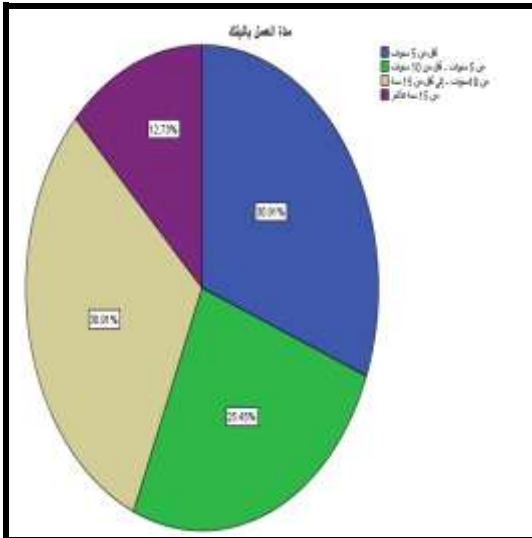
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss).

من خلال الشكلين أعلاه يتبين لنا أن (39) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 70.91% من إجمالي عينة الدراسة يشتغلون في الإدارة الوسطى و(14) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 25.45% من إجمالي عينة الدراسة يشتغلون في الإدارة العليا في حين أنه يوجد (02) يمثلان نسبة 3.6% من إجمالي عينة الدراسة يشتغلون في الإدارة الدنيا.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالبنك: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم(19)

توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالبنك



الجدول رقم(14)

توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالبنك

مدة العمل بالبنك	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	30.91%
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	14	25.45%
من 10 سنوات - إلى 15 سنة	17	30.91%
من 15 سنة فأكثر	7	12.73%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

يبين لنا الجدول أعلاه أن (17) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 30.91% من إجمالي عينة الدراسة كانت مدة عملهم بالبنك محل الدراسة أقل من 5 سنوات، وكذلك (17) فرد من إجمالي عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 30.91% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم بالبنك من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و(14) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 25.45% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم بالبنك محل الدراسة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و(07) من أفراد الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 12.73% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم بالبنك محل الدراسة من 15 سنة فأكثر.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات

سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفرغ البيانات في برنامج (SPSS) كمايلي:

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (الإتصال الداخلي)

يوضح لنا الجدول رقم (13) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول:

جدول رقم (15)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (الإتصال الداخلي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	4.29	0.65	4	مرتفع
02	تصلك المعلومات من طرف إدارة البنك في الوقت المناسب.	4.31	0.80	3	مرتفع
03	يتيح الإتصال الداخلي إمكانية تبادل المعلومات.	4.71	0.47	1	مرتفع
04	تهتم إدارة البنك بمشاركة المعلومات مع كل المستويات الإدارية.	4.42	0.65	2	مرتفع
05	يعتمد البنك على الإعلانات الداخلية كوسيلة لإيصال المعلومات.	3.87	0.73	6	مرتفع
06	تتيح إدارة البنك إمكانية إستقبال العمال للإستماع إلى آرائهم.	3.89	0.73	9	مرتفع
07	يعتمد البنك على الإتصال الكتابي في إيصال المعلومات إلى كل المستويات الإدارية.	4.22	1.39	8	مرتفع
08	يعتمد البنك على الإتصال الشفوي في إيصال المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية.	4.38	1.26	7	مرتفع
09	لديك إتصالات جيدة مع زملائك داخل البنك.	4.35	0.90	5	مرتفع
10	يساعد الإتصال الداخلي في حل مشاكل عمك.	3.91	1.18	11	مرتفع
11	تنظم إدارة البنك دورات تكوينية في مجال الإتصال.	3.64	0.89	12	مرتفع
12	تعتمد إدارة البنك على الإجتماعات الدورية.	3.80	1.12	10	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.04	-	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية للإتصال الداخلي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب(4.04) وكانت العبارة رقم (03) (يتيح الإتصال الداخلي إمكانية تبادل المعلومات) قد تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.71)، تليها مباشرة العبارة رقم (04) (تهتم إدارة البنك بمشاركة المعلومات مع كل المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.42)، تليها بعدها العبارة رقم (09) (لديك إتصالات جيدة مع زملائك داخل البنك) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.35) بعدها تأتي العبارات (01، 02، 07، 10، 06، 05، 12، 11) على التوالي بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.31، 4.29، 4.22، 3.91، 3.89، 3.87، 3.80، 3.64) وهي بدرجات مرتفعة.

ومن خلال ما سبق من تحليلات نستنتج أن الموظفين موافقون على أنه يوجد إتصال داخلي ويساهم في تبادل الآراء والمعلومات فيما بين الموظفين وفي كل المستويات الإدارية وهذا ما تشير إليه الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي والمقدرة ب (4.04) وهي لا ترتقي إلى الدرجة الخامسة من سلم ليكرت، مما يعني أنه في الدرجة الرابعة وهي "موافق" مما يدل على وجود إتصال داخلي في البنك محل الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغيرالتابع (الولاء التنظيمي)

أولا: نتائج تحليل (الولاء العاطفي)

الجدول رقم(16)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (الولاء العاطفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به.	4.16	1.15	5	مرتفع
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين.	4.25	0.98	2	مرتفع
03	أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكلتي الخاصة.	3.93	1.03	6	مرتفع
04	أشعر بإرتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك.	4.58	0.65	1	مرتفع
05	أشعر بأن عواطف مرتبطة اتجاه البنك التي أعمل به حاليا.	4.22	0.95	4	مرتفع
06	لهذا البنك مكانة عالية في نفسي.	4.24	1.03	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.23	-	6	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول أرقم (16) نتائج تحليل النمط الأول من أنماط الولاء التنظيمي وهو بعد الولاء العاطفي حيث تم قياسه من خلال (06) عبارات تمثلت في الأسئلة من (1-6) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء العاطفي (4.23) مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت وهذا يشير إلى شعور أفراد العينة بدرجة مرتفعة من الولاء العاطفي إتجاه البنك محل الدراسة، وهذا ما بينته الفقرات (4، 2، 6، 5، 1، 3) على التوالي بمتوسطات حسابية هي (4.58، 4.25، 4.24، 4.22، 4.16، 3.93).

نستنتج من التحليل أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بولاء عاطفي إتجاه منظماتهم وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للولاء العاطفي والمقدرة ب (4.23).

ثانياً: نتائج تحليل (الولاء المستمر)

الجدول رقم (17)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (الولاء المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية	مستوى القبول
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.78	1.15	3	مرتفع
08	يقدم لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى.	4.05	0.95	2	مرتفع
09	سبب بقائي في هذا البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل.	3.51	1.18	4	مرتفع
10	أسعى من خلال عملي في البنك لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.	3.51	1.30	5	مرتفع
11	هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية.	4.33	0.96	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.83	-	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (17) نتائج تحليل النمط الثاني من أنماط الولاء التنظيمي وهو الولاء المستمر والذي تم قياسه من خلال (05) عبارات تمثلت في الأسئلة من (7 إلى 11) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء المستمر (3.83) مما يعني أنه حقق مستوى "موافق" حسب سلم ليكرت وهو ما يدل على أن أفراد العينة يحققوا مستوى مرتفع من الولاء المستمر، وهو ما يدل على رغبة الأفراد في الإستمرار في

منظمتهم وقد كانت الفقرة (11) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من الولاء المستمر بمتوسط حسابي يقدر ب(4.33) ثم تليها العبارة (08) بمتوسط حسابي بدرجة مرتفعة يقدر ب (4.05) ثم تليها العبارتين (09، 10) على التوالي بمتوسطات حسابية مرتفعة وتقدر ب(3.51)، وهي توافق درجة موافق بدرجة متوسطة إلى درجة موافق حسب سلم ليكرت وهذا يعني أن بعض الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على الإستمرار في منظمتهم.

ثالثا: نتائج تحليل (الولاء الأخلاقي)

جدول رقم (18)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (الولاء الأخلاقي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
12	أشعر بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر عمل غير أخلاقي.	4.71	0.79	2	مرتفع
13	تتوافق قيمى الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك.	4.07	0.95	4	مرتفع
14	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذا البنك.	4.73	0.63	1	مرتفع
15	أحرص على بقائى في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	4.65	0.31	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.54	-	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل النمط الأخير من أنماط الولاء التنظيمي وهو الولاء الأخلاقي والذي تم صياغته في(04) عبارات كما هو مبين في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النمط (4.54) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة "موافق" إلى "موافق بشدة" حسب سلم ليكرت وهو إشارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي وهذا ما بينته العبارات (14، 12، 15، 13) بمتوسطات حسابية تقدر ب(4.73، 4.71، 4.65، 4.07) على التوالي.

رابعاً: نتائج تحليل الولاء التنظيمي ككل

الجدول رقم(19)

إستجابات عينة الدراسة للولاء التنظيمي ككل.

المتوسط الحسابي	إسم المتغير
4.23	الولاء العاطفي
3.83	الولاء المستمر
4.54	الولاء الأخلاقي
4.20	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة.

يبين الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي العام للولاء التنظيمي ككل والذي قدر ب (4.20) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة "موافق" حسب سلم ليكرت، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي داخل البنك محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

نستعرض في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على برنامج (SPSS).

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.

الجدول رقم (20)

تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر (الإتصال الداخلي) على (الولاء العاطفي).

إسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الولاء العاطفي	0.13	0.63	5.93	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (20) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغير التابع الولاء العاطفي إستنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (5.93) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 05) على مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (63%) في المتغير التابع (الولاء العاطفي) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية-ميلة-.

الفرع الثاني: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- ؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.

الجدول رقم (21)

تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر (الإتصال الداخلي) على (الولاء المستمر).

إسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الولاء المستمر	0.17	0.62	5.81	*0.000.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (21) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغير التابع (الولاء المستمر) إستنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (5.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 05) على مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (62%) في المتغير التابع (الولاء المستمر) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء المستمر بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.

الفرع الثالث: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة-؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-ميلة.

جدول رقم (22)

تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر (الإتصال الداخلي) على (الولاء الأخلاقي)

إسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الولاء الأخلاقي	0.12	0.49	4.10	*0.000.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (22) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (الولاء الأخلاقي) إستنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت 4.10 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 05) على مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (49%) في المتغير التابع (الولاء الأخلاقي)، مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة-، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة-.

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية

القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة-؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة-.

الجدول رقم (23)

تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر (الإتصال الداخلي) على (الولاء التنظيمي)

إسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الولاء التنظيمي	0.09	0.76	8.63	*0.000.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss)

ينتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (8.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 05) على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (76%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، مما يقضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود أثر للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.

الفرع الخامس: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة وهذا ما يبينه الجدول أعلاه رقم(20)؛
- هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء المستمر للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة وهذا ما يبينه الجدول أعلاه رقم (21)؛
- هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة وهذا ما يبينه الجدول أعلاه رقم (22)؛
- هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة وهذا ما يبينه الجدول أعلاه رقم (23).

خلاصة الفصل

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بينك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة، والتي كان الهدف منها التعرف على أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي وبعد تفرغ وتحليل بيانات الإستمارة التي وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من (58) موظف، وتم إسترجاع (55) إستمارة صحيحة وكاملة البيانات تم تحليلها بإستخدام برنامج (SPSS) وقد أكدت نتائج التحليل على أنه يوجد إتصال داخلي بين المستويات الإدارية بينك الفلاحة والتنمية الريفية وله أثر بدرجات مرتفعة على كل نمط من أنماط الولاء التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للولاء العاطفي (4.23) وهو مرتفع يعكس الخيار " موافق" حسب سلم ليكارت الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي للولاء المستمر (3.83) وهو مرتفع كذلك في حين بلغ المتوسط الحسابي للولاء الأخلاقي (4.54) وهي درجت مرتفعة أيضا.

في الأخير يمكننا أن نقول أن الإتصال الداخلي ذو علاقة طردية ووطيدة مع الولاء التنظيمي فكما كان هناك إتصال بين المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات كلما زاد شعور الفرد بإنتمائه ورضاه وولائه لمنظّمته.

الخطمة

خاتمة عامة

تعرضنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى الإتصال الداخلي في المنظمة من حيث أهميته ودوره، ومختلف أساليبه وأدواته وقنواته، وأهم المعوقات التي تعيق العملية الإتصالية، أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الولاء التنظيمي من حيث أنماطه وأهم نماذجه وإتجاهاته، والعوامل المساعدة على تكوينه، كذلك تطرقنا إلى بعض المعوقات التي تعيق عملية الولاء وبعض الحلول للتقليل من هذه المعوقات، أما الفصل الثالث فقد إشتمل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- حيث قمنا بالتعريف بالبنك وبمختلف أهدافه ومهامه وتعرفنا على أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو محور دراستنا.

أما في خاتمة هذا البحث سنستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية، ثم نضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل إستمرار البحث في هذا المجال.

أولاً: الإستنتاجات

- جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:
- 1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي داخل التنظيم، فهو يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي، كما أن عملية الإتصال تعمل على تقوية التماسك والإنسجام بين الموظفين فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة ولائهم وحبهم لمنظمتهم.
 - 2- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه الإتصال الداخلي في نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في تنمية الشعور الإيجابي للفرد إتجاه منظمته وزيادة إرتباطه بها وهو الشعور الذي تسعى المنظمات على إختلاف أنواعها إلى غرسه في أعضائها لما له من إرتباط في بقاء المنظمات وإستمراريتها.
 - 3- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء المستمر وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أهمية الإتصال الداخلي في خلق جو إجتماعي مناسب لمحيط العمل، وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين، كما يعمل الإتصال أيضاً على معرفة مشاكل الموظفين وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل وإعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه الموظف من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير وإحترام، وهو ما يعزز رغبة الفرد في الإستمرار في المنظمة وبدل أقصى جهوده لتحقيق أهدافها.

4- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للإتصال الداخلي على الولاء الأخلاقي وترجع الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تنمية شعور الموظف بالواجب والمسؤولية للبقاء في منظمته والتزامه أخلاقيا بعدم ترك المنظمة وبذل أقصى جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: التوصيات والإقتراحات

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها لإبراز أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي وكان بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة موضوع بحثنا، يبدو أنه من الضروري الخروج بجملة من الإقتراحات والتوصيات لمسؤولي البنك موضوع البحث، علما تساهم إلى حد ما في إرساء قواعد الإتصال من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين الإقتراحات التي يمكن أن نخرج بها نسردها في النقاط التالية:

- ضرورة تنمية الولاء التنظيمي للموظفين من خلال توفر الشروط اللازمة كالمناخ التنظيمي الجيد، قنوات الإتصال السليمة، جماعات العمل المتماسكة، الحوافز المادية والمعنوية؛
- ضرورة بناء علاقات عمل إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، لما تحققه العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة في الولاء التنظيمي ومستويات الأداء؛
- ضرورة أن يسود جو من الثقة بين أطراف الإتصال وذلك لتحسين مناخه؛
- الإهتمام بالإتصال الداخلي في التنظيم بما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- الحرص على توعية المشرفين والمرؤوسين بأهمية الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وتمتين العلاقات الإجتماعية بين العمال وزيادة الولاء التنظيمي؛
- ضرورة العمل على عقد الإجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها،
- على الإدارة أن تهتم بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات والإستماع لشكاويهم وأرائهم من خلال خلق قنوات إتصال داخلية جيدة وسليمة، والعمل على خلق نظام للتحفيز يتسم بالعدل في التوزيع وتحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وهذا ما يعمل على زيادة التقارب بين جميع المستويات الإدارية والعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العمال ورفع الروح المعنوية لديهم؛
- تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين عن طريق الإتصالات الداخلية وإهتمام إدارة المنظمة بأرائهم وإقتراحاتهم؛
- عدم تجاهل دور الفرد في أي جزء من أجزاء التنظيم أوأي طرف منه والعمل على توجيه الإتصال الداخلي وتنظيمه بما يخدم المنظمة والفرد معا؛
- ضرورة الإهتمام بالإتصال الداخلي للمنظمة مهما كان نوعها ضمانا لإستقرارها وإستمراريتها ولا بد من إشراك الموظفين وتحسيسهم بالانتماء لها؛
- العمل بروح الفريق وتعزيز الشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والإحترام في بيئة العمل ورفع القدرات والمهارات السلوكية والفنية للعاملين؛

خاتمة عامة

- العمل على زيادة درجة الولاء العاطفي والأخلاقي بين العاملين والعمل على معالجة أسباب التغيب وإصابات العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- وضع وسيلة الإتصال المناسبة لطبيعة العمل ودرجة إستجابة الفرد لذلك.

ثالثًا: أفاق الدراسة

تقترح الطالبة في ضوء ما توصلت إليه مايلي:

- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل؛
- دراسة أثر الإتصال الداخلي على الصراع التنظيمي؛
- دراسة أثر الإتصال الإداري على الأداء الوظيفي؛
- دراسة أثر الإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية؛
- دراسة جماعات الإنتماء وتأثيرها على الإتصال الداخلي في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الإتصالات- المعلومات- القرارات، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، القاهرة، 2008.
- 3- أحمد محمد سليمان، الرضا والأداء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 4- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 5- بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8- بوحنيه قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 9- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط 4، مصر، القاهرة، 2003.
- 10- حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013.
- 11- حسين التهامي، التفكير الخلاق: إستخدام القدرات والميول الإنسانية والفروق الفردية في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013.
- 12- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- حسين ناجي عارف، مبادئ العلاقات العامة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- حميد الطائي وبشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007.
- 17- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2006.

- 18- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009.
- 20- زاهد عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الرابفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 22- زكريا الدوري ونجم العزاوي، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 23- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 24- سالي زكي محمد حسن، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013.
- 25- شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28- طاهر محسن منصور ونعمة عباس الحفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 30- عبد البارئ ذرة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 31- عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 32- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 33- عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والإتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 34- فاطمة حسين عواد، الإتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 36- محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر منصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 38- محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 39- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009.

- 40- محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006.
- 41- محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
- 42- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 43- ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 44- نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 45- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 46- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 47- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006.
- رسائل الماجستير
- 48- أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2010.
- 49- أسماء سعودي، البعد الإتصالي داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 50- إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 51- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 52- بلال مسرحد، الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
- 53- جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 54- حياة قبائلي، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2007.
- 55- ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

- 56- سامية خميس أبوا ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 57- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية « هيرسي وبلا نشارد » بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 58- شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 59- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 60- العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 61- فاطمة عبد الرضا بوفتين، درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 62- فاطنة شرقي، الإتصال الرسمي وأثره في ظهور الإتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 63- فريال بحباح، تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.
- 64- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 65- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 66- مشعل بن حمس بن مشعان العنبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 67- نجات بوطوطن، تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010.
- أطروحات الدكتوراه
- 68- رضا تير، إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 69- فلة بن غريب، سيرورة المنظومة الإتصالية والفضاء العمومي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009.

- 70- محمد نجيب عناصرري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013.
- 71- مراد نعموني، القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
- 72- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013.
4. المجالات
- 73- أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، 2011.
- 74- باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 13، 2013.
- 75- برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، عدد 10، 2012.
- 76- بركان دليلة، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر، 2011.
- 77- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3، 2009.
- 78- سالم رشيد عزيمة وكريم دياب أحمد، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، 2007.
- 79- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011.
- 80- عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 07، 2009.
- 81- 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.
- 82- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة دراسات نفسية تربوية، جامعة قاصدي، ورقلة، عدد 5، 2010.
- 83- محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 7، العدد الثالث، جامعة حلب، 2011.

5. المؤتمرات

- 84- محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والإلتزام التنظيمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول بعنوان الإصلاح والتطوير الإداري، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب

- 85- L'armattan, "**Information Communication et Management Dans l'entreprise: quels enjeux ?**", Rue de l'ecole Polytechnique, 2008, Paris, p137.
- 86- Liliane Demont-Lugol et Alain Kempe, "**Communication des entreprise stratégies et pratiques**", Armande colin, Paris, 2^e édition, p23.

2. رسائل الماجستير

- 87- Saidani Amel, "**La communication commerciale et son impact sur la prise de décision d'achat du consommateur**", Magister en Sciences Commerciales Algérie, Institut National du Commerce (INC), 2006, p36.

3. المجلات

- 88- Ahmad Ismail, "**factors Affecting the organization commercial Banks**", Interdisciplinary journal Of Contemporary Research Inn Business April, 2013, vol 4, No 12, p884.

الملحق رقم (01)

الإستمارة

وزارة التعليم والبحث العلمي
المركز الجامعي ميله
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
الإستمارة

أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -بولاية ميله-

إستمارة بحث مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تقنيات بنكية

أخي الموظف، أختي الموظفة... تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة بسمة بدرجة بإعداد دراسة علمية بعنوان "أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله، وذلك في إطار الحصول على شهادة الماستر تخصص تقنيات بنكية، لذا نرجو التكرم بالإطلاع والإجابة أمام الإختيار الذي ترونه مناسب، علما أن إجابتكم ستكون مفيدة جدا للطالبة وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في إستكمال بيانات الإستقصاء.

تقبلو منا فائق التقدير والإحترام
والسلام عليكم.

إشراف الأستاذ:

أبو بكر بوسالم

إعداد الطالبة:

بسمة بدرجة

السنة الجامعية 2013-2014

الجزء الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإختيار المناسب:

(1) نوع الجنس

أنثى ذكر

(2) العمر

أقل من 25 سنة 25 سنة - أقل من 30 سنة
 30 سنة - أقل من 35 سنة 35 سنة - أقل من 40 سنة
 من 40 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي

- متوسط
 - ثانوي
 - جامعي

(4) المستوى الوظيفي

- إدارة عليا
 - إدارة وسطى
 - إدارة دنيا

(5) مدة العمل بالبنك

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات - إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الإتصال الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية
الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1 تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أداؤك لعملك.	
					2 تصلك المعلومات من طرف إدارة البنك في الوقت المناسب.	
					3 يتيح الإتصال الداخلي إمكانية تبادل المعلومات.	
					4 تهتم إدارة البنك بمشاركة المعلومات مع كل المستويات الإدارية.	
					5 تعتمد إدارة البنك على الإعلانات الداخلية كوسيلة لإيصال المعلومات.	
					6 تتيح إدارة البنك إمكانية إستقبال العمال للإستماع إلى آرائهم.	
					7 يعتمد البنك على الإتصال الكتابي في إيصال المعلومات إلى كل المستويات الإدارية.	
					8 تعتمد إدارة البنك على الإتصال الشفوي في إيصال المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية.	
					9 لديك إتصالات جيدة مع زملائك داخل البنك.	
					10 يساعد الإتصال الداخلي في حل مشاكل عمك.	
					11 تنظم إدارة البنك دورات تكوينية في مجال الإتصال.	
					12 تعتمد إدارة البنك على الإجتماعات الدورية.	

الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
					أولا: الولاء العاطفي	
					1 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به.	
					2 أشعر بالإعزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين.	
					3 أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكلي الخاصة.	
					4 أشعر بإرتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك.	
					5 أشعر بأن عواطف مرتبطة إتجاه البنك التي أعمل به حاليا.	
					6 لهذا البنك مكانة عالية في نفسي.	
					ثانيا: الولاء المستمر	
					7 أشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر.	
					8 يقدم لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى.	
					9 سبب بقائي في البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل.	
					10 أسعى من خلال عملي في البنك لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.	
					11 هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية.	
					ثالثا: الولاء الأخلاقي	
					12 أشعر بأن الإنتقال من بنك إلى بنك آخر عمل غير أخلاقي.	
					13 تتوافق قيمى الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك.	
					14 أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذا البنك.	
					15 أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	

الملحق رقم (02)

إختبار التوزيع الطبيعي

1- التوزيع الطبيعي لفقرات المتغير المستقل (الإتصال الداخلي)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		communication
N		55
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.1485
	Ecart-type	.37737
Différences les plus extrêmes	Absolue	.107
	Positive	.107
	Négative	-.067-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.796
Signification asymptotique (bilatérale)		.551

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

2- التوزيع الطبيعي لفقرات المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		contloyalty	emotioloyalty	ethicalloyalty	loyalty
N		55	55	55	55
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.8364	4.2303	4.5409	4.2025
	Ecart-type	.62550	.48484	.40186	.38969
Différences les plus extrêmes	Absolue	.099	.121	.189	.111
	Positive	.099	.116	.129	.111
	Négative	-.080-	-.121-	-.189-	-.071-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.732	.894	1.405	.820
Signification asymptotique (bilatérale)		.658	.401	.554	.539

a. La distributio tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (03)
معامل الثبات (Alpha de Cronbach)
1- ثبات فقرات المتغير المستقل (الإتصال الداخلي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.667	12

2- ثبات فقرات المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.655	15

3- ثبات فقرات الإستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.802	27

الملحق رقم (04)
قائمة بأسماء المحكمين للإستمارة

اسم المحكمة	إسم الجامعة	
حمودي حيمر	المركز الجامعي ميلة	01
عبد القادر هاملي	المركز الجامعي ميلة	02
الربيع قرين	المركز الجامعي ميلة	03
محمود بوالصبع	المركز الجامعي ميلة	04
فاروق بوريحان	المركز الجامعي ميلة	05
شراف عقون	المركز الجامعي ميلة	06
ميلود برني	المركز الجامعي ميلة	07
زليخة كنيذة	المركز الجامعي ميلة	08
رمزي بودرجة	جامعة البليدة	09
أبو بكر بوسالم	المركز الجامعي ميلة	10

الملحق رقم (05)

-1 قيمة t المحسوبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.927	.381		2.434	.018
communication	.790	.091	.765	8.639	.000

a. Variable dépendante : loyalty

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.862	.570		1.513	.136
communication	.812	.137	.632	5.937	.000

a. Variable dépendante : emotiolyalty

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.454-	.741		-.613-	.543
communication	1.034	.178	.624	5.813	.000

a. Variable dépendante : contloyalty

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.372	.531		4.469	.000
communication	.523	.127	.491	4.102	.000

a. Variable dépendante : ethicalloyalty

2- قيمة t الجدولية

t Table

		P									df
		0.005	0.01	0.02	0.025	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25	
								0.0005	0.001	0.0025	
		63.657	31.821	15.895	12.706	6.314	3.078	1.963	1.376	1.000	1
								636.619	318.309	127.321	
22.327	14.089	9.925	6.965	4.849	4.303	2.920	1.886	1.386	1.061	0.817	2
20.215	7.453	5.841	4.541	3.482	3.182	2.353	1.638	1.250	0.979	0.765	3
17.173	5.598	4.604	3.747	2.999	2.776	2.132	1.533	1.190	0.941	0.741	4
15.893	4.773	4.032	3.365	2.757	2.571	2.015	1.476	1.156	0.920	0.727	5
15.208	4.317	3.707	3.143	2.612	2.447	1.943	1.440	1.134	0.906	0.718	6
14.785	4.029	3.499	2.998	2.517	2.365	1.895	1.415	1.119	0.896	0.711	7
14.501	3.833	3.355	2.896	2.449	2.306	1.860	1.397	1.108	0.889	0.706	8
14.297	3.690	3.250	2.821	2.398	2.262	1.833	1.383	1.100	0.883	0.703	9
14.144	3.581	3.169	2.764	2.359	2.228	1.812	1.372	1.093	0.879	0.700	10
14.025	3.497	3.106	2.718	2.328	2.201	1.796	1.363	1.088	0.876	0.697	11
13.930	3.428	3.055	2.681	2.303	2.179	1.782	1.356	1.083	0.873	0.696	12
13.852	3.372	3.012	2.650	2.282	2.160	1.771	1.350	1.079	0.870	0.694	13
13.787	3.326	2.977	2.624	2.264	2.145	1.761	1.345	1.076	0.868	0.692	14
13.733	3.286	2.947	2.602	2.249	2.131	1.753	1.341	1.074	0.866	0.691	15
13.686	3.252	2.921	2.583	2.235	2.120	1.746	1.337	1.071	0.865	0.690	16
13.646	3.222	2.898	2.567	2.224	2.110	1.740	1.333	1.069	0.863	0.689	17
13.610	3.197	2.878	2.552	2.214	2.101	1.734	1.330	1.067	0.862	0.688	18
13.579	3.174	2.861	2.539	2.205	2.093	1.729	1.328	1.066	0.861	0.688	19
13.552	3.153	2.845	2.528	2.197	2.086	1.725	1.325	1.064	0.860	0.687	20
13.527	3.135	2.831	2.518	2.189	2.080	1.721	1.323	1.063	0.859	0.686	21
13.505	3.119	2.819	2.508	2.183	2.074	1.717	1.321	1.061	0.858	0.686	22
13.485	3.104	2.807	2.500	2.177	2.069	1.714	1.319	1.060	0.858	0.685	23
13.467	3.091	2.797	2.492	2.172	2.064	1.711	1.318	1.059	0.857	0.685	24
13.450	3.078	2.787	2.485	2.167	2.060	1.708	1.316	1.058	0.856	0.684	25
13.435	3.067	2.779	2.479	2.162	2.056	1.706	1.315	1.058	0.856	0.684	26
13.421	3.057	2.771	2.473	2.158	2.052	1.703	1.314	1.057	0.855	0.684	27
13.408	3.047	2.763	2.467	2.154	2.048	1.701	1.313	1.056	0.855	0.683	28
13.396	3.038	2.756	2.462	2.150	2.045	1.699	1.311	1.055	0.854	0.683	29
13.385	3.030	2.750	2.457	2.147	2.042	1.697	1.310	1.055	0.854	0.683	30
13.307	2.971	2.704	2.423	2.123	2.021	1.684	1.303	1.050	0.851	0.681	40
13.261	2.937	2.678	2.403	2.109	2.009	1.676	1.299	1.047	0.849	0.679	50
13.232	2.915	2.660	2.390	2.099	2.000	1.671	1.296	1.045	0.848	0.679	60
13.195	2.887	2.639	2.374	2.088	1.990	1.664	1.292	1.043	0.846	0.678	80
13.174	2.871	2.626	2.364	2.081	1.984	1.660	1.290	1.042	0.845	0.677	100
13.098	2.813	2.581	2.330	2.056	1.962	1.646	1.282	1.037	0.842	0.675	1000
13.090	2.807	2.576	2.326	2.054	1.960	1.645	1.282	1.036	0.841	0.674	z*
99.8%	99.5%	99%	98%	96%	95%	90%	80%	70%	60%	50%	
Confidence level C											

ملخص الدراسة

أثر الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-

إعداد الطالبة

بسمة بوجدة

إشراف الأستاذ

أبو بكر بوسالم

هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير الإتصال الداخلي على الولاء التنظيمي في المنظمات، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- وتم توزيع (58) إستمارة على عينة الدراسة المكونة من جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- وقد بلغ عدد الإستمارات المستلمة والقابلة للتحليل (55) إستمارة خضعت للمعالجة الإحصائية، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن إدارة البنك محل الدراسة تعتمد على الإتصال الداخلي في إيصال المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وهذا ما يفسر لنا إرتفاع درجات الولاء العاطفي، الأخلاقي والمستمر لدى موظفيها، ولهذا يمكننا القول أن للإتصال الداخلي أثر إيجابي على ولاء الموظفين.

وتوصي الدراسة بضرورة الإهتمام بالإتصال الداخلي للمنظمة لما له من دور هام في تنمية شعور الموظفين بالإنتماء وزيادة ولائهم لمنظمتهم.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، الولاء

التنظيمي.

Abstract

The impact of internal communication on organizational loyalty

A case study of the bank of agriculture and Rural Development –Mila-

Submitted by

Besma Bouderdja

Under Supervision

Abou bakeur Boussalem

The study Sought to find out the nature of the impact of internal communication on organization loyalty in organization, where the field study was conducted Bank of Agriculture And Rural Development –mila-, Were Distributed (58) questioner From The Study Sample Consisting of All The Staff of Agriculture And Rural Development Bank of–Mila- The Number of Questioner Received The Midwife For Analysis (55) Form Undergone Treatment Statistical The Results of The Field study That The Bank's Managmaent Under Study Depends on The Intercom In The Delivery of Information To All Administrative Levels In All Directions, And This Is What Explains The High Degree of Loyalty To The Emotionl, Ethical And Continuing With Employees, And This We Can Say That The Contact Internal Positive Impact on Employee Loyalty.

The Study Recommends The Need to pay the Interest on Internal communication of Organization Because of Its Important Role In The Development of a Sense of Belonging And Increase Staff Loyalty To Their Organization.

Key Words: Internal Cmmunication, Emotional loyalty, Continuous Loyalty, Ethical Loyalty, Organization Loyalty.