



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني  
الميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة موارد بشرية

بعنوان :

## الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي

دراسة حالة الوحدة العملياتية للحماية المدنية بورقلة " فرع الطبيات "

من إعداد الطالبة : خيرالله إيمان

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2018/05/08

أمام اللجنة المكونة من السادة :

( الاستاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الأستاذ/ قداش سمية

( المحاضرة أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

الأستاذة / مسغوني منى

( الاستاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

الأستاذ/ أسماء يوسف

السنة الجامعية 2017-2018





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني  
الميدان : علوم اقتصادية والتسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة موارد بشرية

بعنوان :

## الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي

دراسة حالة الوحدة العملياتية للحماية المدنية بورقلة " فرع الطبيات "

من إعداد الطالبة : خيرالله إيمان

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2018/05/08

أمام اللجنة المكونة من السادة :

( الأستاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا	الأستاذ/ قداش سمية
( المحاضرة أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا	الأستاذة / مسغوني منى
( الاستاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا	الأستاذ/ أسماء يوسف

السنة الجامعية 2017-2018

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

( واخض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا ) الإهداء الآية 24

إلى أبيي العزيز و أمي الغالية

حفظهما الله

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى أخي و أخواتي

(عبد العزيز ، نادية ،نورة و حليلة)

إلى البراعم

(هيبه ،رتاج،نعمه ،ياسين و ناصفة)

إلى عائلة خير الله إلى عائلة سعود

إلى عائلة بركاوي

إلى عائلتي الثانية (عربية)

إلى كل دفعة إدارة الموارد البشرية

# كلمة شكر

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه  
ومن وآله إلى يوم الدين، نحمده حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا  
وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام وحسن الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة: مسغوني منى

و أتقدم بشكر الجزيل للأستاذ: مناصرية رشيد

على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمها لنا طيلة فترة إنجاز هذه  
المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد ولو  
بالدعاء. كما نتوجه بالشكر إلى رئيس وحدة الحماية المدنية السيد: أحمد  
تامة على تزويدنا بالمعلومات التي تخص موضوع دراستنا وإلى كافة  
العمال في المؤسسة خاصة الفوج -أ- على تعاونهم معي.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و قمنا باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، حيث بلغ حجم هذه العينة (39) عامل في مؤسسة الحماية المدنية بولاية ورقلة، ولغرض وصف واختبار نتائج الدراسة تم إستخدام أداة برنامج SPSS اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة والمتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الاتصال الداخلي و لولاء التنظيمي . وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: الاتصال هو ضرورة حتمية لتفاعل داخل المؤسسة ، و يعتبر الولاء التنظيمي هدف تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال عمالها . ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الداخلي تغزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والولاء التنظيمي).

الكلمات المفتاحية : اتصال ، اتصال الداخلي ،ولاء التنظيمي .

**Résumé:**

Cette étude vise à déterminer l'importance de la communication interne et son impact sur la loyauté envers l'organisation, cette étude a été basée sur l'approche descriptive et analytique, et nous avons utilisé le questionnaire pour recueillir des données et outil d'information, comme le volume de ce facteur échantillon (39) dans la protection civile Ouargla institution de l'Etat, dans le but des résultats de description et d'essai l'étude a été utilisé outil logiciel spss fondé sur des moyennes arithmétiques et les écarts-types et les coefficients de corrélation, afin d'atteindre la sémantique des indicateurs de valeur et soutient l'objectif de l'étude de la possibilité d'une relation entre la communication interne et loyauté envers l'organisation. L'étude a révélé plusieurs des résultats les plus importants: la communication est une nécessité d'une interaction au sein de l'institution, et loyauté envers l'organisation est l'objectif de chaque organisation aspirant à être atteinte par leurs travailleurs. A travers l'étude sur le terrain nous avons constaté une relation statistiquement significative entre la communication interne et loyauté envers l'organisation dans l'organisation à l'étude, et les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différence statistiquement significative dans les différences de communication internes ont envahi les variables et Altzimi personnelles (sexe, âge, niveau d'études, expérience) organisationnelle.

**Mots-clés:** Communication, Intercom, Loyauté organisationnelle.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات.
VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي</b>	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي في مؤسسة الحماية المدنية "وحدة الطيبات"</b>	
20	تمهيد الفصل
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
27	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
45	المراجع
48	الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	جدول يوضح المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	16
(1.2)	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة	23
(2.2)	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	23
(3.2)	جدول يوضح مقياس ليكارت	24
(4.2)	جدول يوضح إختبار ألفكرومباخ	24
(5.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	25
(6.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	25
(7.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	26
(8.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	26
(9.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصال النازل	27
(10.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصالات الصاعدة	28
(11.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصالات الافقية	28
(12.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث وسائل الاتصال المكتوبة	29
(13.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث وسائل الاتصال الشفوية	29
(14.2)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصال الالكترونية	30
(15.2)	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الاتصال الداخلي	30
(16.2)	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي	31
(17.2)	جدول يوضح العلاقات الارتباطية بين الولاء التنظيمي وأبعاد الاتصال الداخلي	33
(18.2)	جدول يوضح أبعاد الاتصال الداخلي	34
(19.2)	جدول يوضح فقرات الولاء التنظيمي	34
(20.2)	جدول يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	35
(21.2)	جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار	35
(22.2)	جدول يوضح قيم معاملات خط الانحدار	36
(23.2)	جدول يوضح نتائج إختبار ANOVA بالنسبة للجنس	37
(24.2)	جدول يوضح نتائج إختبار ANOVA بالنسبة للعمر	37
(25.2)	جدول يوضح نتائج إختبار ANOVA بالنسبة المستوى التعليمي	38
(26.2)	جدول يوضح نتائج إختبار ANOVA بالنسبة الخبرة	38



## قائمة الأشكال البيانية و الملاحق

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الشكل يوضح نموذج الدراسة	(1.1)
36	الشكل يوضح ملائمة الانحدار	(2.1)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
48	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
49	إستمارة الإستبيان	02
52	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	03

مقدمة

## مقدمة

### أ - توطئة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات والصعوبات، وذلك نتيجة لتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلاً. لهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة هذه التطورات. وتفعيل أساليب التسيير كالتخطيط و الرقابة والتوجيه و الإتصال داخل المؤسسة.

ويحظى الإتصال الداخلي بإهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية ، وبقدر ما كانت الإتصالي في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية.

حيث يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهم مؤسسة بيها إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين و أدائهم كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المؤسسة ، وأنه كلما كان فكلما كان ولاء العاملين لمؤسستهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي . وبناء على ماسبق ويمكننا طرح إشكالية الدراسة في الآتي:

- الي أي مدى يمكن ان يساهم الاتصال الداخلي في التأثير على الولاء التنظيمي في الوحدة العملياتية للحماية المدنية؟

وتتفرع الاشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الاتصال الداخلي في الوحدة العملياتية للحماية المدنية ؟
  - 2- ما واقع الولاء التنظيمي في الوحدة العملياتية للحماية المدنية ؟
  - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي في الوحدة العملياتية للحماية المدنية ؟
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد العينة الدراسة ؟
- ب-الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بمستوى مرتفع .
- واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بمستوى مرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي .

## مقدمة

### ت-مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها :

- موضوع ضمن التخصص.
- إدراكنا بالأهمية البالغة لاتصال الداخلي في المؤسسة وما له من آثار في تحقيق الولاء التنظيمي .
- تزايد الاهتمام بوظيفة الاتصال الداخلي في الندوات والمحاضرات و التكوين بنسبة للعاملين في المؤسسة.

### ث-أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف بشكل دقيق على الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- دراسة أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### ج-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في :

أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، م يتم التطرق لمثل هذه المواضيع من قبل في حدود علم الطالبة.

- توضيح الأهمية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي في المؤسسة
- إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي بهدف زيادة ورفع مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لفت انتباه المسؤولين لأهمية وظيفة الاتصال الداخلي ومدى ارتباطها بالولاء التنظيمي خصوصا في المؤسسات التي شغل في القطاعات الحساسة كالحماية المدنية والصحة و الامن...الخ.

### ح-حدود الدراسة:

خ-الحدود الزمنية:تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 2018/02/18 إلى 2018/03/18؛

د-الحدود المكانية:تمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة الحماية المدنية الوحدة العملياتية لولاية ورقلة-فرع الطيبات-

ذ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واحترام مدى

صحة أو خطأ الفرضيات،ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا

بتوزيع استبيان على مؤسسة الحماية المدنية الوحدة العملياتية .

### ر-صعوبة الدراسة :

- صعوبة إيجاد مؤسسة توافق على إجراء التبرص.
- صعوبة الحصول على المراجع التي تمس بالموضوع والربط بين متغيرات الدراسة .

### ز-هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي :

## مقدمة

**الفصل الأول:** يتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي. حيث تطرقنا في

**المبحث الأول** الأدبيات النظرية الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: الاتصال الداخلي، المطلب الثاني:الولاء التنظيمي.

أما **المبحث الثاني** يخص الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لواقع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي فيمؤسسة الحماية المدنية الوحدة العملياتية لولاية ورقلة "وحدة الطيبات".وقسم كما يلي :

**المبحث الأول:** تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة.

**المبحث الثاني:** فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي  
والولاء التنظيمي

**تمهيد:**

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في إنجاح أهدافها مما يساهم في تحقيق التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها و يعتبر الولاء التنظيمي من أهم أساسيات التي تقوم عليها المؤسسة من هنا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة إذ يجب أن نحدد معناها من خلال تعريفها

### المطلب الأول: الاتصال الداخلي

سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف

#### الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

\*\*يعرف: بأنه عملية تبادل الاراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

\*\*كما يعرف: بأنه عملية تتضمن النقل و التردد للافكار بغرض إختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفاعلية<sup>2</sup>.

\*\*ويعرفه آخرون انه مهارات ضبط الأنشطة و تحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة<sup>3</sup>.

\*\*ويعرفه : philippe Detrie et catheuine Boyez: هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل

المنظمة و أنماط و طرق العمل(نظم المعلومات –المبادلات) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالمثلين و قدوراتهم<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول ان الاتصال الداخلي\* هو تلك العملية التي تتضمن نقل المعلومات و الاتجاهات و الافكار بين الافراد

العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بالفعالية.

#### الفرع الثاني: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي

❖ الأهمية<sup>5</sup>:

ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الادارية لا ينبغي النظر إليها على

انها عملية مستقلة بذتها وكونها تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة.

\* تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

\* تعريف المشاكل وسبل علاجها .

\* تقييم الأداء والإنتاجية .

\* التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .

\* تحديد معايير ومؤشرات الأداء .

\* إلقاء الأوامر والتعليمات.

❖ الأهداف :تسعى عملية الاتصال لتحقيق أهداف عديدة يمكن تصنيفها إلى ما يلي<sup>6</sup>:

1 محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص15.

2 عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم الاداري، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص202..

3 B.Dobiecki ja communication de entreprises et des organisatio(paris ellipse 1996 p123.

4 philippeDétrie, CatherineBoroyez, la communication interne au servecedemangement éditionliaions paris 2001 p 33.

5 حفيظة شريقي ووعديدي عقال، اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة البويرة أكلي محند والحاج، البويرة، 2015، ص17.

6 روان حمدان، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للافراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة درجة البكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص12.



**\*\*هدف تعليمي وثقفي:** وذلك من خلال إكساب المستقبل خبرات و المهارات ومفاهيم جديدة، تلاحق التغيير

والتطور باستمرار ، حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.

**\*\*هدف ترويجي أو ترفيهي:** ويهدف فيه الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى جمهور المستقبلين، من خلال

أساليب الترفيه المختلفة التي تعمل على خلق درجة من الانسجام والاستمتاع بهدف التخلص من الضغوط المختلفة.

**\*\*هدف اجتماعي:** حيث يهدف الاتصال إلى تحقيق درجة من التفاعل الاجتماعي الايجابي .بين الجماهير، مما يدعم الصلات

والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها وقد يهدف الاتصال إلى تغيير في المعلومات من خلال تزويد المستقبل

بمعلومات صحيحة وصادقة تمكنه من اتخاذ القرار الصائب أو تزويده بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل

أو تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة ويهدف كذلك الاتصال إلى تغيير الاتجاهات وسلوك المستقبل.

### الفرع الثالث:أنواع الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية ، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد

تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة ، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس

المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات

والأفراد المختلفين.

**1-الاتصال الرسمي:** الاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع

العاملين في المؤسسة ، ووجود هذا القبول أو عدم الوضع داخل المؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

الاتصال الرسمي و يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها

البناء التنظيمي الرسمي.

وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الإدارة وكان وقد إعتبروا أن هذا النوع هو الوحيد الذي

الذي يجب الاعتراف بها وإقراره،وماعدا ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد

يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين لانجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف

المنظمة<sup>2</sup>.

أيضا نعني بالاتصالات الرسمية ، الاتصالات التي من خطوط ومنافذ الاتصال التي يقر بها التنظيم ويتطلبه ،سواء نص عليها في

لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم على إتباعه<sup>3</sup>.

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة

تسير المعلومات والأوامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي للاتصال يظهر ويحدد على خرائط

التنظيم الرسمي للأجهزة أو الوحدات الإدارية<sup>4</sup>.

1عمر عبد الرحيم ، نصر الله،مبادئ الاتصال التربوي و الانساني،دار وائل لنشر،عمان،1934،ص، 194-195.

2محمد بحجت ،جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة، 1999،ص،265،ص،266.

3إبراهيم عبد العزيز شيبعا،أصول الادارة العامة،دار المعارف،القاهرة،1933،ص،395.

4عبد الوهاب ، علي محمد ،السلوك الإنساني في الإدارة،دار الفكر العربي،1999،ص،93.

وعلى ضوء ماسبق فالاتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل ، ونوع العلاقات التي تربط بين أفراد النسق ،ومن تم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه<sup>1</sup>.

ويحدث هذا النوع من الاتصالات عن طريق الموثائق ، المنشورات ، المذكرات ، التقارير ، الاجتماعات الرسمية ، الخطابات والأوامر المكتوبة ، ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو أفقيا وذلك على مستوى تنظيمي ، بما في ذلك الإطارات ، المشرفين والعمال ، ومنه فالعلاقات من هذا النوع من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح<sup>2</sup>.

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات الآتية<sup>3</sup>:

1-الاتصال النازل : من أعلى إلى أسفل( من رئيس إلى عامل إنتاج ، أو من المدير إلى معلم)

2-الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى( من عمال إنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة أو من المعلم إلى المدير)

3-الاتصال الأفقي: التي تحدث بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات.) وهناك من يضيف

4-الاتصالات في خطوط مائلة( التي تحدث بصورة فحائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة

ومحددة) .

#### -الاتصال غير الرسمي :

أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم ،وتتصل بعملهم ، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج خارج منافذ الاتصال الرسمية ، خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم ، وذلك في اللقاءات غير الرسمية أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص<sup>4</sup>.

فظهرت الحاجة إلى معرفة الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية ، والذي تعددت تعاريفه دون أن تختلف كثيرا إذ يعرف " كاهن " الاتصال غير الرسمي من خلال الخصائص ومميزات التي لخصها : الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي في عدة مشاكل وقضايا، " وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي<sup>5</sup> . "

من خلال هذا التعريف نرى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما وهو الإشباع النفسي للعمال، وهذا النوع من الاتصال تحدده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم لبعضهم البعض<sup>6</sup>.

1عشوي مصطفى،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي،المؤسسة الوطنية،الجزائر،1992،ص145.

2الجلاني حسان،التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1988ص80.

3نفس المرجع،ص195.

4مصطفى حجازي،الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية الادارية،ط2، دار الطابعة،بيروت،1992ص119.

5عشوي مصطفى،مرجع سابق،ص149.

6عشور أحمد الصقر،إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت 1979،ص213.

ولا يعني أن الاتصالات غير الرسمية لا بد أن تتم في غير أوقات العمل أو خارج المنظمة، ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم خارج منافذ الاتصال الرسمية، ورغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة عن طريق نقل المعلومات غير الدقيقة والإشاعات، إلا أنه يتمتع بالعديد من المزايا.

**\*\*المزايا:**

\* يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في الكثير من المواقف، ويزيد في سرعة انتقال المعلومات، ويخفف في عبء عن المدير العام للمنظمة.

\* يدعوا إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا إلى الاتصال الرسمي استغناءها.

\* يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العقاقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

\* ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين.

\* يساعد في عملية التفاوض مع النقابات العملية<sup>1</sup>.

### **\*الفرع الرابع:أساليب الاتصال الداخلي :**

توصلنا من خلال ماسبق أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

**1-الوسائل المكتوبة :** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها

بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال

الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها :

**1-1التقرير :** يجرى من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على

توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين، و يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>2</sup>.

**1-2الإعلان :** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة

رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا<sup>3</sup>.

**3-المذكرة (المدونة الإعلامية) :** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتعلق

بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية و عامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

**1-4رسالة على العمال :** وثيقة يجرها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما،

أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن إيجابيات السرعة و التقليل من دور الإشاعة.

1 محمد منير حجاب ، سحر محمد وهي ، المدخل الأساسي للعلاقات العامة " مدخل سلوكي" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1995، ص47.

2 نفس مرجع ، ص160.

3 نفس المرجع ، ص161.

**1-5 جريدة المؤسسة :** تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهامات في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحات من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات<sup>1</sup>.

**1-6 دليل المنظمة :** يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطات وإدارات و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياسات .

**1-7 لوحة الإعلانات :** وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية لظروف العمل... الخ

**2 الوسائل الشفوية :** يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب .  
ونذكر من بينها :

**2-1 الاجتماعات :** وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، وتوجد عدة أنواع من الاجتماعات<sup>2</sup>.  
**أ- اجتماع تبادل الخبرات :** هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع ، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين

**ب- الاجتماع الإعلامي:** هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات

**ت- المحاضرات :** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها، ومن الجائبات تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم<sup>3</sup>.  
**ث- الهاتف :** يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع<sup>4</sup>.

**ج- المقابلة :** تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

1 Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire, les pratiques, Professionnelles, de la communication, édition triangle - paris, 1992, p81.

2 Marie hélèn west phalen , lpid , p88

3 مختار تلامي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، بغداد 1988 ، ص 175 .

4 عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، للطباعة والنشر، دار النهضة العربية ، بيروت، 1982 ص 188 .

**ح- اللجان وجماعات الدراسة :** عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ،وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

**ج- الوسائل التكنولوجية :** هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عمليات الاتصال الداخلية، ومن هذه الوسائل :

**2-2الانترنت :** هي شبكة الحواسيب الداخلية ، تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ،وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.

**3-3البريد الالكتروني :** يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب .

**4-4الأقراص المضغوطة :** هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة ملتيميديا، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية، ويمكن استرجاعها في أية لحظة.

**5-5الصحيفة الالكترونية :** يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

**6-6الفيديو والسينما :** إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة.

**7-7المذياع :** يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة<sup>1</sup>

## الفرع الخامس: معوقات الاتصال الداخلي<sup>2</sup>

### عوائق تنظيمية:

-غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.

-عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.

-درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.

-قصور وسائل الاتصال المتاحة.

### عوائق تتعلق بالرؤساء:

-اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

1 نفس المرجع ،ص486 .

2سمية الشاوش وآخرون،الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين داخل المؤسسة،مذكرة لسانس غير منشورة،جامعة ورقلة،2013،ص28.

- النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة .
- اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي للإصغاء.
- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات.

#### عوائق شخصية:

الثبات الإدراكي :وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

الانتقاء الإدراكي :هو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى له وليس كل المعلومات.

تسميط الأفراد : وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا لانتماءات الجنس والسن أ و المهنة أو الديانة...

تعميم الصفات : وهي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى .

الإسقاط الإدراكي :وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لقدواتهم .

تفاوت المراكز الاجتماعية : فالأفراد ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى يتخرجون من إرسال معلومات تتضمن نقدا لذوى المراكز الاجتماعية الأعلى.

#### عوائق تكنولوجية:

وهي تتمثل في درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامه.

### المطلب الثاني: الولاء التنظيمي

#### الفرع الاول :مفهوم الولاء التنظيمي:

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث حول الولاء التنظيمي عند الكثير من العلماء والباحثين الامر الذي أدى إلى ظهور عدة تعريفات نذكر منها مايلي:

يعرف ستيرز(Steers 1977) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته، أما (أوري و كالدويلO, reilly

& Caldwell 1980) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة ومساهمته الفعالة بما مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم المنظمة<sup>1</sup>.

أما (كيدرون Kidron 1978) فيميز بين نوعين من الولاء التنظيمي و هما الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد

لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل<sup>2</sup>.

1 راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية

فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات التربوية العليا،الأردن 2009ص203.

2محمد صلاح الدين أبو العلا، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، مقال الجامعة الإسلامية،الدراسات العليا كلية التجارة، غزة ، 2009،ص36.

و هناك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه إقتران فعال بين الفرد و المؤسسة، بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل . و يمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المؤسسة و يرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

### الفرغ الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين و الدارسين لاختلاف أفكارهم و آرائهم . فيرى كل من ماير و ألن و سميث أن للولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

-**الولاء العاطفي (المؤثر):** و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية و أهمية...، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية .

-**الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم و يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين .

-**الولاء المستمر:** و يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في مؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي<sup>2</sup>

إن الاهتمام المتعاظم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، و لا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها و هي:

**1-** أنه مقوم من مقومات الابداع الإداري: يعتبر (الانتماء) الولاء الوطني و من ثم المؤسسي و الأسري أساسا للابداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي و تعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية و دور في عملية الإبداع.

**2-** نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.

**3-** يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة

1 محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضى و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، ط 1، دار زمزم ، 2011ص 52 .  
2 محرز بيمية ، الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة ، 2013، ص 12.

### الفرع الثالث: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية و إنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي :

**مرحلة التجربة:** تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المؤسسة، و لما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب و اختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليربز و ليحقق الإبداع و التميز، و من مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة و إدراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة<sup>1</sup>.

**مرحلة العمل و الانجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة و هي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، و فيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته و التأكيد على ما حققه من إنجازات، و يمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل و أكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولاءه لها أكثر<sup>2</sup>.

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط و الإحساس بالحب و الإخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة و التي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: موعيمات الولاء التنظيمي<sup>4</sup>

بقدر للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. و توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمتها ومن جملة هذه العوائق نذكر مايلي:

❖ تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة

التفكير، نمط الشخصية، السن.....إلخ

1فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، دراسة ميدانية جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص105.

2 نفس المرجع ص 105.

3ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس

فلسطين 2005 ص40.

4 نفس المرجع ص 25.



- ❖ غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف و التهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ❖ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية و الاجتماعية.
- ❖ التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع .
- ❖ تجاهل ظروف العامل وعدم الإكتراث بمشاكله وظروفه و الافتقاد إلى القدوة الصالحة التي تحيط المهام.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة

#### الفرع الاول: الدراسات باللغة العربية

أولا: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي .

**\*\*دراسة بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاعلامية دراسة ميدانية بالذاعة الوادي وهي**

**دراسة ميدانية باذاعة الوادي<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال الداخل الذاعة الوادي و الاطلاع على تجليات الاتصال الداخلية واساليب داخلها ومدى فعاليتها في تحسين الاداء لتحقيق الاهدافها اعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الملاحظة والاستبيان .

**ومن اهم النتائج هذه الدراسة:**

- يتم الاتصال الداخلي داخل الاذاعة عن طرية الاتصال الرسمي الذي ياخذ اشكال متعددة (صاعدة-نازلة).
- الاتصال الغير رسمي لايتيح شروط رسمية بشكل كبير.

**\*\*دراسة بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>**

تهدف هذه الدراسة لتعرف على الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفاعلية بالمؤسسة باعتبار الاتصال عصب العملية الادارية. حيث تم إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، على عينة تقدر ب 120 عامل، معتمدين على أسلوب المسح الشامل لتحديد العينة.

و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

إن نوع و أسلوب الاتصال الداخلي داخل المؤسسة تحققا و آثرا تأثيرا إيجابيا على البعدين الاجتماعي والتنظيمي للفعالية التنظيمية، وهذا من خلال فتح قنوات الاتصال الصاعد و استخدام الأسلوب الشفهي والكتابي مع مراعاة الموقف الذي تبعث فيه المعلومة الاتصالية المتعلقة بالعمل.

1 زغود ربيعة ومرم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الوادي حمه لخطر، الوادي، 2015.

2 دلال بن حمودة، الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الوادي حمه لخطر، الوادي، 2015.

أما بالنسبة للبعدين الاقتصادي و الثقافي فلم يتحققا على أتم وجه نظرا لإستخدام نوع الاتصال الأفقي بين العمال من نفس المستوى التنظيمي و هذا ما يؤدي إلى وقوع العديد من المشاكل و الأعطاب الخاصة بالعمل، مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة و بالتالي صعوبة تحقيق البعد الإقتصادي، أما البعد الثقافي فلم يتحقق نظرا لعدم فتح قنوات الاتصال الصاعد و الأسلوب الشفهي و الكتابي بما يتلائم مع الموقف بين المسؤول و عماله، و هذا ما يخلق تنوع ثقافي لدى العمال و منه يتولد الصراع و النزاع داخل المؤسسة.

### \*\*دراسة بعنوان : الاتصال الداخلي و تأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الذي يلعبه الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة تم إستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية (الملاحظة-المقابلة-الاستبيان)  
النتائج:

- الكشف عن تواجد اتصال داخلي بين العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي لكن ليس بصفة كبيرة و هو ما دلت عليه عينة الدراسة وهذا دلالة على أن هناك اتصال داخلي لكن ضعيف.
- ضرورة وجود اتصال داخلي حتى تحقق المؤسسة أهدافها أي أنه بدون اتصال داخلي لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أغراضها ومنه للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في سير عمل أي منظمة.
- الاتصالات الرسمية تساهم في زيادة الإنتاج و المردودية.

### \*\*دراسة بعنوان : دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي<sup>2</sup>

الهدف من هذه الأطروحة هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفلياد داخل المنظمة (الاتصال الداخلي) باعتباره واحد من أهم هذه الطرق بجميع الوسائل ولإنجاح التغيير وعلى أساس أن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فأن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل لتنظيم والتخطيط و باعتباره يملك المهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية التغيير. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

النتائج :

- 1- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الاراء والأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.
- 2- يعد العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي، من خلال تأييده ودعمه وتقلبه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير وفق ما تتطلبه من المهارات و القدرات ما يكفي لتحقيق التغيير. كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي.

1ممة شاوش واخرون،الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ليسانس غيرمنشورة،جامعة ورقلة قاصدي مراح،ورقلة،2013.

2هرباوي كمال،دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي،مذكرة دوكتورا،جامعة تلمسان،إبي بكر بالقابذ،تلمسان،2014.

ثانيا :دراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

### \*\*دراسة بعنوان : اثر عمل الفريق العمل عل الولاء التنظيمي<sup>1</sup>

تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة عمل الفريق في زيادة الولاء التنظيمي و طبيعة العلاقة بينهما حيث تم اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و تم استعمال الاستبيان.  
و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

-تعتبر قيادة الفريق من المؤثرات الرئيسية في مستوى الولاء التنظيمي.

-تعد بيئة الفريق محركا للولاء التنظيمي نحو الزيادة.

-يعد ارتفاع الأداء و الثقة و التنسيق، الإحترام و التماسك بين أعضاء الفريق نتائج إيجابية تؤكد أهمية الولاء التنظيمي، في حين يعتبر الغياب، الصراع، دوران العمل، و غيرها نتائج سلبية لعدم الولاء.

### \*\*دراسة بعنوان : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي<sup>2</sup>

تهدف إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للعاملين ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين .

حيث تم الاعتماد على منهج المسح الوصفي بالاستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

-إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.

- إن مستوى الولاء التنظيمي العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.

-ان افراد العينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

### \*\*دراسة بعنوان :أثر الحوافز على الولاء التنظيمي<sup>3</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي و التعرف على ادبياته و كذلك توضيح العلاقة بين التحفيز والولاء ومعرفة درجة ولاء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج الاحصائي.

النتائج :

-لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط.

-الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثير من الحافز المعنوي .

-الولاء التنظيمي ليس فطرة في الانسان بل يكتسبه في المؤسسة في ظل توفير الشروط اللازمة.

### \*\*دراسة بعنوان:تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون<sup>4</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الولاء التنظيمي ومعرفة ولاء الزبون تم استخدام المنهج الوصفي وزعو عينة من الاستبيان

1شاوش نبسة،أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي،مذكرة ماستر غير منشورة،جامعة البويرةأكلي مهندأولحاج،جامعة البويرة،2013.

2بدر محمد الحربي،الروح المعنوية وعلاقتهابالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ،مذكرة ماجستر غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،2010.

3مزوار منوية،أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ،مذكرةماجستيرغير منشورة ،جامعةبومرداس،أحمد بوقرة،جامعة بومرداس،2012.

4حاجي كريمة،تأثيرالولاء التنظيمي على ولاء الزبون،مذكرة ماجستيرغير منشورة،جامعة مسيلة،2011.

### النتائج:

- تأثر ولاء الزبون بعوامل أخرى غير الجودة والسعر.
- الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا.
- أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة تعادل أهمية ولاء زبائنه.

### الفرع الثاني: الدراسات بالاجنبية

#### • The Impact of organizational justice on organizational loyalty considering the role of Spirituality trust variables (cas study :south pars car complex) <sup>1</sup>:

اثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة حالة جنوب سيماراد مانس في مجمع للغاز في ايران تهدف هذه الدراسة الى تقييم مقدار الولاء التنظيمي على العدالة التنظيمية تم استخدام المنهج الوصفي.

### النتائج:

- وجود علاقة ذات إحصائية بين المفاهيم التي تناولتها البحث.
- وجود علاقة ذات معنى بين العدالة و الولاء التنظيمي.

#### • Employee loyalty to warads organization a study of Academician <sup>2</sup> :

ولاء المنظمين اتجاه المنظمة دراسة أكاديمية معهد بريشيج للإدارة جوالير  
الهدف من الدراسة معرفة ولاء الموظفين المؤسسة بين المهنيين والمعلمين غير المحترفين واستكشاف العوامل الأساسية وتصميم وتطوير وتوحيد مقياس لتقييم ولاء الموظفين . تم استخدام منهج المسح لاستكمال الدراسة

### النتائج:

- هناك اختلاف كبير في الولاء بين المعلمين المحترفين و غير المحترفين.
- اختلاف كبير في الولاء بين المعلمين الذكور و الاناث.

#### • The role of Internal communication and the effect on Emplonyee Engagement <sup>3</sup> :

دور الاتصال الداخلي وأثر مشاركة الموظف جامعة بيلاميين الهدف من هذه الدراسة هو تقييم الاتصالات الداخلية و التدخلات التي من شأنها تعزيز مشاركة الموظفين تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع الاستبيان

1 Lynn kalami theruni hayase, The Impact of organizational justice on organizational loyalty considering the role of Spirituality trust variables (cas study :south pars car complex), University of Nevada Lasvage, 2009.

2 Paut R. jackson, Employee loyalty to warads organization a study of Academician ,The University of Manchester,2014.

3 Cherie Gaither, The role of Internal communication and the effect on Emplonyee Engagement Bellarmime, University,2011.

**النتائج:**

- كشفتة الاحصائيات الوصفية انه كان هناك وحدة من المستشفى كانت تعتمد البيانات الفردية.
- يوجد اتصالات داخلية سريعة وفعالة.

• Internal communication Informations satisfacte and sense of community

The effect of personal infuence<sup>1</sup>:

الاتصالات الداخلية ورضاء المعلومات ووجه مجتمع اثر نفوذ التشخيص جامعة تينيسي تم جمع المعلومات الدراسة بالاستخدام المقبالات طويلة المدى .

الهدف من الدراسة هو معرفة مدى اهمية الاتصالات الداخلية ومدى رضا المعلومات بنسبة للأفراد .

**النتائج :**

- يتم منح الموظفين الاحساس بروح الانتماء الى المنظمة.
- الاهمية الكبيرة بالعاملين من طرف الرئيس المباشر تمنحهم روح الولاء والالتزام .
- البريد الالكتروني وسيلة فعالة لتبادل المعلومات.

**المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم (1-1) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية واجنبية وكانت في السنوات التالية :2009،2003،2001، 2014،2013،2011،2015	تمت الدراسة الحالية مؤسسة الحماية المدنية الوحدة العملياتية لولاية ورقلة وحدة الطيبات سنة 2018	من حيث المكان والزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة	تناولت الدراسة 39 عامل	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين قطاع عام والقطاع الخاص.	تمت الدراسة في قطاع عام والمتمثلة في عمال الحماية المدنية	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة عمل القريق،الروح المعنوية ،أثر العدالة التنظيمية الاتصال الداخلي ،الولاء التنظيمي،..... الخ	هدفت الدراسة على ابراز أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي	من حيث نوع المتغيرات

المصدر : من إعداد طالبة إعتمادا على الدراسات السابقة.

1 Cimq stafford. Internal communication Informations satisfacte and sense of community The effect of personal influence. University of tennessee,2004.

**المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.**

إن في هذا المبحث تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي أخذنا منها العديد من النقاط المهمة والتي كانت مبهمة لدينا وأعطت لموضوعنا جانبا ايجابيا من شأنه أن يبرز قيمته ومن بين هذه النقاط الآتي:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة للمتغيرين
- المساعدة في وضع الفرضيات
- المساهمة في تحديد منهج الدراسة المتبع
- المساعدة في كيفية وضع أسئلة الاستبيان
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية والغير معروفة بالنسبة لنا.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة الاتصال الداخلي ، في حين تطرقنا في المطلب الثاني للمفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي . وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء عربية أو أجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، وعليه سنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على أرض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي في مؤسسة الحماية المدنية .

## الفصل الثاني

الدارسة الميدانية للاتصال الداخلي والولاء التنظيمي  
في مؤسسة الحماية المدنية "وحدة الطيبات"



تمهيد:

بعد التطرق إلى الاطار النظري والذي يتمحور حول الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ، سوف نعالج الجانب التطبيقي الذي هو إسقاط ما تم تناوله في الفصل النظري على الوحدة الع م لياتية للحماية المدنية بولاية ورقلة محاولين إبراز الواقع العلمي بخصوص موضوع الدراسة في المؤسسة ولدراسة وسوف يتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى منهجية الدراسة والادوات المستخدمة ثم عرض النتائج المتوصل إليها .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

للم المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

للم المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نحاول التطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، وتحديد الطريقة والأدوات

المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

### الفرع الأول: منهج الدراسة

التعرف على الظاهرة المدروسة وأسبابها وإيجاد حلول لها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لوصف وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها من أجل الحصول على نتائج دقيقة تمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1) **المصادر الثانوية:** حيث اعتمدنا على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، المقالات، والأبحاث

والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة؛

2) **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على

مؤسسة الحماية المدنية ولاية ورقلة لمعرفة مدى فعالية الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** ويشمل الاتصال الداخلي (.الاتصال النازل، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية. ، وسائل الاتصال المكتوبة ، وسائل الاتصال الشفوية ، وسائل الاتصال الإلكترونية)
- **المتغير التابع:** ويشمل الولاء التنظيمي (عبارات الولاء التنظيمي )

الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج الدراسة

نموذج الدراسة :

المتغير المستقل

المتغير التابع

الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي

الاتصال الداخلي

1. الاتصال النازل
2. الاتصالات الصاعدة
3. الاتصالات الأفقية
4. وسائل الاتصالات المكتوبة
5. وسائل الاتصالات الشفوية
6. وسائل الاتصال الإلكترونية .

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،)

## الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، وهذا بالاستعانة بالدراسات السابقة، حيث صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة حيث احتوى على أسئلة سهلة وواضحة مع إدخال بعض التعديلات في الفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

وقدمت إعداد الاستبيان على النحو التالي:

-إعداد استبيان أولى من اجل جمع المعلومات.

-عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لتجميع البيانات.

-تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما اقترحه الأستاذ المشرف.

-عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذي قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف مايلزم.

-توزيع الاستبيان على أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

### 1- محتوى الاستبيان:

-القسم الأول: تتضمن البيانات العامة ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة )

-القسم الثاني: تتضمن المتغير المستقل ( الاتصال الداخلي ) والذي تم وقسيمه إلى ست أبعاد ( الاتصال النازل،

الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الالكتروني).

وشملت هذه المحاور 19 عبارة قسمت وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي

-القسم الثالث: تتضمن المتغير التابع (الولاء التنظيمي )

وقد شملت هذا المحور 21 عبارة

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموع من العمال في مؤسسة الحماية المدنية حيث تعتبر الحماية المدنية هيئة

حكومية عمومية تابعة للوزارة الداخلية والجماعات المحلية خضعت للمرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في

1992/02/12 المتضمن تنظيم المصالح الداخلية للحماية المدنية.

وهي مرفق عمومي مجهز بوسائل بشرية ومادية مكلف بالحماية وإنقاذ الاشخاص والممتلكات العامة والخاصة من الاخطار

والحوادث بشتى أنواعها يقع مقرها الطريق الوطني رقم 16.

2-عينة الدراسة: تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة تكونت من ( 42)عامل من المؤسسة محل الدراسة وزعت عليهم استمارة

الاستبيان مع تقديم بعض الشروح من طرف الباحث، وقد كانت هناك ( 03)استمارة لم يتم استرجاعها، وبذلك يكون إجمالي

الاستبيانات الخاضعة للدراسة (39) استبيان.

الجدول رقم(2-1): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	42	عدد الاستمارات الموزعة
7,15%	3	عدد الاستمارات غير مسترجعة
85,92%	39	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات الاستبيان.

### المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الادوات الاحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها في الاستبيانات

#### الفرع الأول: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة للدراسة، وتحويلها إلى إحصائيات قابلة للتحليل والنقاش تم تفرغ هذه معطيات الاستبيانات في البرنامج (spss) الحزمة 20. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات هي:

- ✓ النسبة المئوية و التكرارات لمعرفة خصائص الدراسة
- ✓ استخدام المتوسط الحسابي
- ✓ استخدام الانحراف المعياري
- ✓ أساليب تحليل الانحدار و الارتباط لمعرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي
- ✓ معامل ألفا كرومباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان
- ✓ اختبار ANOVA
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova
- ✓ استخدام مقياس ليكارت الثلاثي التالي في معنى الدراسة.

الجدول رقم: (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد طالبة على مخرجات الاستبيان

- ✓ استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العامل آراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط الحسابي لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم (2-3) الموالي:

جدول رقم(2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات السابقة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (  $2 = 3 - 1$  ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع ).

### الفرع الثاني : صدق وثبات اداة الدراسة

**1- صدق الاستبيان:** تم التأكد من صدق بيانات الاستبيان من خلال، عرض الاستبيان على مجموعة من الحكيمين تمثلت في أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، وقدمت الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بمايلزم

من حذف والتعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك تم اخراج الاستبيان في صورة نهائية ليتم توزيعه على عينة الدراسة.

**2- ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرومباخ يأخذ القيم بين (0-1) فان لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية لصفر والعكس صحيح إذا ان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وهذا ما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(4.2) نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
40	0.779

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

ومن الجدول يتضح بعد إدخال فقرات الاستبيان لإجراء اختبار ألفا كرومباخ أنه قد بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان % 77.9، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى من هم عبر الزمن.

**الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة**

تتسم عينة الدراسة بعدة الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:  
النتائج بعد إدخال المعطيات في تحصلنا على النتائج التالية:

**1- خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل الشخصية**

أ - متغير الجنس:

الشكل رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
97.4%	38	ذكر
2.6%	1	أنثى
100%	39	المجموع

**المصدر من إعداد طالبة إعتقادا على مخرجات SPSS**

يبين الشكل أعلاه أن (97.4%) من أفراد العينة ذكور و الباقي إناث(2.6%)، ومن هن لاحظنا أن تباعد كبير بين النسبتين وهذا نظرا لطبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات ، مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي مناصب في مؤسسة محل الدراسة.

ب -متغير السن: الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة	التكرار	العمر
20.5%	8	أقل من 30 سنة
56.4%	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20.5%	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.6%	1	50 سنة و أكثر
100%	39	المجموع

**المصدر: من إعداد طالبة إعتقادا على مخرجات**

يتضح من الشكل أن 8 عمال يقل سنهم عن 30 سنة بنسبة (20.5%)، بينما هناك 22 عامل يتراوح سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (56.4%)، في حين وجدت نسبة (20.5%)، للعمال الذين يتراوح سنهم بين 40 وأقل من 50 سنة ونسبة (2.6%)، للعمال 50 سنة فأكثر فنلاحظ أن نسبة العمال في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40)، وهذا ما يدل على ان معظم الافراد العينة الدراسة من فئة الشباب .

## 2- خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل التنظيمية

الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.8%	5	أقل من ثانوي
71.8%	28	ثانوي
15.4%	6	شهادات دراسات العليا أو ليسانس أو مهندس
100%	39	المجموع

المصدر: من اعداد طالبة اعتمادا على مخرجات

يتضح من الشكل رقم أن نسبة (12.5%) لديهم اقل من ثانوي وان نسبة (71.8 %) لديهم مستوى ثانوي ونسبة (15.4 %) لديهم مستوى شهادات دراسات العليا وليسانس او مهندس هذا ما يدل على ان المؤسسة تستقطب من فئة الثانوي أكثر من فئات الاخرى .

### د-متغير مستوى الخبرة في المؤسسة

الشكل رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للخبرة المهنية في المؤسسة

النسبة	التكرار	السنوات
7.6%	3	أقل من 5 سنوات
69.4%	27	من 5 إلى 10 سنة
23%	9	من 10 إلى 20 سنة
0%	0	أكثر من 20 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات Spss

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة أو مدة الخدمة الإجمالية في المؤسسة فبلغت أكبر نسبة للفئة الأولى تقل خبرتهم 05 سنوات بنسبة 7.7%)، تليها الفئة الثانية فئة (5-10) سنوات بنسبة (69.2%)، أما الفئة الثالثة فكانت على النحو التالي (10-20) كانت بنسبة (23.1%)، أما الفئة (الأكثر من 20 سنة) فكانت بنسبة (0%)، هذا ما يدل على أن ثلث أفراد العينة في مرحلة اكتساب الخبرة .

## المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الفرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها.

### المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نتائج، لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراتها كل على حدا حسب مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما تم بوضحه في الجداول التالية:

### الفرع الاول: نتائج دراسة لمحور الاتصال الداخلي

#### التحليل الاحصائي لفقرات الاتصال الداخلي

جدول رقم (2-9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصال النازل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	2.33	0.86	2	متوسط
02	يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	2.76	0.53	1	مرتفع
03	تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	2.76	0.53	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الاتصال النازل	2.62	0.45		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إعمتادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول اعلاه، أن المتوسط العام لفقرات البعد المتعلق الاتصال النازل بلغ المتوسط العام ( 2.62 ) وانحراف معياري (0.45) وهي ذات استجابة مرتفعة من افراد عينة الدراسة. وقد احتلت الفقرتين رقم 02 و03 على التوالي (يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم) و(تسهل الاتصالات النازلة من ال مديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.53)، في حين جاءت الفقرة رقم 01 (يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري (0.86) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية أغلبية فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود الاتصال النازل في المؤسسة ولها دور فعال في إنسياب المعلومات داخل المؤسسة وبين العاملين .



جدول رقم(2-10):يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصالات الصاعدة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	2.41	0.78	2	مرتفع
	يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	2.30	0.83	3	متوسط
	تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة	2.69	0.70	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الاتصالات الصاعدة	2.47	0.52		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إتمادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالاتصالات الصاعدة بلغ المتوسط العام (2.47) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلت الفقرة رقم 06 (تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.70) في حين جاءت الفقرة رقم 04 (يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرة رقم 05 (يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري (0.83)

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية أغلبية فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتطبيق الاتصال الصاعد في المؤسسة كما أكدت أفراد عينة الدراسة على أهمية الإتصالات الصاعدة في تدفق معلومات المؤسسة.

جدول رقم (2-11):يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده للاتصالات الافقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر	2.64	0.70	3	مرتفع
08	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تشجع التعاون و التكامل بين الوظائف	2.79	0.46	2	مرتفع
09	تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة	2.84	0.48	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الاتصالات الافقية	2.76	0.41		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إتمادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول اعلاه، أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالاتصالات الافقية بلغ المتوسط العام (2.76) وانحراف معياري (0.41) وهذا يعني مدى توافق افراد عينة الدراسة حول وجود اتصالات افقية في المؤسسة ؛ وما يثبت ذلك اجابة افراد العينة حول الفقرات 7 و8 و9 فقد احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (0.48) حيث يقر افراد العينة ان الاتصال اتسهل بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة.في حين كما يرى

افراد العينة محل الدراسة انه يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تشجع على التعاون والتكامل بين الوظائف ، بينما قدر المتوسط الحسابي للفقرة رقم 07 ب(2.64)

وانحراف معياري (0.70) مما يعني يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر

جدول رقم(2-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصالات المكتوبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	2.43	0.75	3	مرتفع
11	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	2.66	0.52	1	مرتفع
12	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة للعمل	2.56	0.75	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده وسائل الاتصالات المكتوبة	2.55	0.43		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إعمادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق اعلاه او ذكر رقم الجدول ، أن المتوسط العام ل فقرات هذا البعد المتعلق وسائل الاتصالات المكتوبة بلغ المتوسط العام (2.55) وانحراف معياري (0.43) وقد احتلت الفقرة رقم 11(تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 2.66 ) وانحراف معياري ( 0.52 ) في حين جاءت الفقرة رقم 12 (تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة للعمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ( 2.56 ) وانحراف معياري (0.75) ، و جاءت الفقرة رقم 10 (تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.75) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استعمال وسائل الاتصالات المكتوبة بكثرة في المؤسسة.

جدول رقم(2-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصالات الشفوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال	2.61	0.63	2	مرتفع
14	تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح والدقة	2.46	0.75	3	مرتفع
15	تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة	2.46	0.78	3	مرتفع
16	تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتسهيل العمل	2.69	0.56	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده وسائل الاتصال الشفوية	2.55	0.49		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إعمادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول اعلاه، أن المتوسط العام ل فقرات هذا البعد المتعلق وسائل الاتصالات الشفوية بلغ المتوسط العام ( 2.55 ) وانحراف معياري (0.49) وقد احتلت الفقرة رقم 16 (تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتسهيل العمل ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.56) في حين جاءت الفقرة رقم 13 (تتخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري (0.63) ، و جاءت الفقرة رقم

14) تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح و الدقة) و الفقرة رقم 15) تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.78) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية كلها فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استعمال وسائل الاتصالات الشفوية في المؤسسة.

جدول رقم(2-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصالات الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل لفعال	2.17	0.91	1	متوسط
18	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بالفعالية والكفاءة	2.25	0.81	2	متوسط
19	يساهم البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	2.30	0.83	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده وسائل الاتصالات الالكترونية	2.24	0.66		متوسط

المصدر: من إعداد طالبة إعتماذا على محرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق وسائل الاتصالات الالكترونية بلغ المتوسط العام (2.24) وانحراف معياري (0.66) وقد احتلت الفقرة رقم 17) تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 2.17) وانحراف معياري ( 0.91) في حين جاءت الفقرة رقم 18) تتسم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بالفعالية والكفاءة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري (0.81) ، و جاءت الفقرة رقم 19) يساهم البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري (0.81) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية كلها فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على استعمال وسائل الاتصالات الالكترونية بشكل متوسط في المؤسسة.

الجدول رقم(2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المتغير المستقل الاتصال الداخلي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	الاتصال النازل	2.62	0.450	2	مرتفع
02	الاتصالات الصاعدة	2.47	0.520	4	مرتفع
03	الاتصالات الأفقية	2.76	0.410	1	مرتفع
04	وسائل الاتصال المكتوبة	2.55	0.430	3	مرتفع
05	وسائل الاتصال الشفوية	2.55	0.490	3	مرتفع
06	وسائل الاتصال الالكترونية	2.24	0.660	5	متوسط
	المتغير المستقل الاتصال الداخلي	2.53	0.270		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إعتماذا على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتبين أن كل الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة، وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الاتصالات الأفقية بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.14) وهذا يدل على أن الاتصالات الأفقية هي السائدة في المؤسسة ، ويليه بعد الاتصال النازل بمتوسط (2.62) وانحراف معياري (0.45) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على انتشار الاتصال النازل في المؤسسة ، ويليه بعد وسائل الاتصالات المكتوب ووسائل الاتصالات الشفوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن كلى الوسائل مهمة في المؤسسة ، ويليه بعد الاتصالات الصاعدة في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على وجود اتصالات صاعدة في المؤسسة ، ويليه في المرتبة الأخيرة بعد وسائل الاتصالات الالكترونية بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستخدم وسائل الاتصالات الالكترونية بكثرة في المؤسسة.

### الفرع الثاني: نتائج دراسة محور الولاء التنظيمي

جدول رقم (2-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	2.69	0.69	5	مرتفع
02	أحرص على الإستمرار في العمل بهذه المؤسسة	2.58	0.71	8	مرتفع
03	من الأفضل أن يقضي لفردحياته المهنية في مؤسسة واحدة	2.10	0.88	14	متوسط
04	أشعر بان المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب الإبتعاد عنها	2.41	0.75	12	مرتفع
05	لدي إستعداد لذل أكبر جهدا لإنجاح العمل بالمؤسسة	2.89	0.30	1	مرتفع
06	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي في مؤسستي لن أترك مؤسستي	2.48	0.75	11	مرتفع
07	يهمني جدا مصير مؤسستي التي أعمل فيها	2.71	0.60	6	مرتفع
08	لا يوجد أي تناقض بين أهدافي وأهداف المؤسسة	2.61	0.633100	8	مرتفع
09	إلتزامي كبير جدا لإتجاه زملائي في المؤسسة	2.76	0.48	3	مرتفع
10	سأشعر بالندم إذا غادرت المؤسسة	2.48	0.72	11	مرتفع
11	تستحق هذه المؤسسة ولائي وإخلاصي لها	2.84	0.43	2	مرتفع
12	أدين بالكثير لهذه المؤسسة	2.66	0.62	7	مرتفع
13	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	2.74	0.54	4	مرتفع
14	أشعر بالإعتزاز والفخر عندما أتحدث عن مؤسستي مع الإخرين	2.84	0.43	2	مرتفع
15	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها	2.76	0.53	3	مرتفع
16	تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسة أخرى	2.05	0.91	15	متوسط
17	أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر	2.25	0.88	13	متوسط
18	يمنحني المسؤول المباشر ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى الأمام	2.482	0.79	11	مرتفع
19	تعتم دؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال	2.518	0.75	10	مرتفع
20	يهمني جدا سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية	2.7436	0.54	4	مرتفع
21	تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن ان اعمل بها	2.561	0.71	9	مرتفع
	المتوسط العام لمحور الولاء التنظيمي	2.58	0.25		مرتفع

المصدر: من إعداد طالبة إعتمادا على مخرجات Spss

يظهر من الجدول رقم (2-16) أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع الذي يمثل الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع وهذا يعني هناك استجابة مرتفعة حول وجود ولاء تنظيمي لأفراد العينة، وهذا ما تبينه فقرات هذا البعد حيث نجد استعداد كبير من طرف افراد عينة الدراسة لبذل جهد كبير لإنجاح العمل في المؤسسة مما يعني وجود ولاء كبير لافراد العينة لمؤسستهم كما جاءت الفقرة رقم 05 لتؤكد ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري (0.30) والتي يقر فيها افراد العينة باعتزازهم وفخرهم الكبير عن تحديهم عن مؤسستهم مع الاخرين. وقد اكد افراد عينة الدراسة الالتزام الكبير الذي يقع على عاتقهم اتجاه زملائهم في المؤسسة، واعتبار مشاكل المؤسسة من المشاكل ذات الاولوية ويسعون دائما وتليها الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.43) بمتوسط حسابي لكلا الفقرتين (2.7.6) بمتوسط حسابي لكلا الفقرتين (2.7.6) تحتوى على نفس المتوسط (0.53) وجاءت الفقرة رقم 13 (إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها) و الفقرة رقم 20 (يهمني جدا سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.54) وجاءت الفقرة رقم 01 (أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.69) وجاءت الفقرة رقم 07 (يهمني جدا مصير مؤسستي التي أعمل فيها) بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.60) وجاءت الفقرة رقم 12 (أدين بالكثير لهذه المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.62) وجاءت الفقرة رقم 08 (لا يوجد أي تناقض بين أهدافي وأهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.63) حين جاءت الفقرة رقم 21 (تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن ان اعمل بها) و بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.71) وجاءت الفقرة رقم 19 (تعتمد مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال) و بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.56) وجاءت الفقرة رقم 06 (إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي في مؤسستي لن أترك مؤسستي) والفقرة رقم 10 (سأشعر بالندم إذا غادرت المؤسسة) والفقرة رقم 18 (بمنحني المسؤول المباشرة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى لأمام) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.79) فيحين جاء الفقرة رقم 04 (أشعر بان المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها) و بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.75) وجاءت الفقرة رقم 17 (أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر) و بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.88) وجاءت الفقرة رقم 03 (من الأفضل أن يقضي لفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة) بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف المعيارى (0.88) وفي حين جاءت الفقرة رقم 16 (تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسة أخرى) بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.91). وبشكل عام، تبين من نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الولاء التنظيمي بلغت قيمته (58.2) وانحراف معياري (25.0)، هذا ما يدل على أن الاتصال الداخلي الذي تؤديه المؤسسة يؤثر على الولاء التنظيمي ، بشكل كبير جدا .

المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة .

الفرع الاول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم(2-17): يوضح العلاقات الارتباطية بين الابعاد الولاء التنظيمي و الاتصال الداخلي

الولاء التنظيمي	الاتصال النازل	الاتصالات الصاعدة	الاتصالات الافقية	وسائل الاتصال المكتوبة	وسائل الاتصال الشفوية	وسائل الاتصال الالكترونية	الكلي
Rp	0.124	0.275	0.015	0.541	0.367	0.224	0.431
Sig	0.453	0.090	0.928	0.000	0.022	0.170	0.006

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين بعد وسائل الاتصالات المكتوبة والولاء التنظيمي لان  $Rp= 0.541$ ، وبما ان  $0.05 >= 0.000sig$  فان هناك دلالة معنوية بين وسائل الاتصالات المكتوبة والولاء التنظيمي ، وأيضا بين وسائل الاتصال الشفوية والولاء التنظيمي هناك علاقة خطية طردية متوسطة لان  $Rp=0.367$ ، وبما ان  $sig$  تساوي  $0.05 >= 0.022$  فان له دلالة معنوية اي هناك علاقة ذات دلالة معنوية وسائل الاتصالات الشفوية والولاء التنظيمي ، أما بالنسبة للاتصالات الصاعدة والولاء التنظيمي فان هناك علاقة خطية طردية ضعيفة ذلك لان  $Rp=0.275$  ، و  $sig$  تساوي  $0.05 >= 0.090$  اي انه لا توجد دلالة معنوية بين الاتصالات الصاعدة والولاء التنظيمي ، في حين ان هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين وسائل الاتصالات الالكترونية والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة  $Rp= 0.224$  ، و  $sig$   $0.170$  لان  $0.05 <=$  اي انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية، وايضا هناك علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لان  $Rp= 0.124$  ، وبما ان  $sig$  هي  $0.05 > 0.453$  فانها لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي، وايضا هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين الاتصالات الافقية والولاء التنظيمي لان  $Rp= 0.015$  ، وبما ان  $sig$  هي  $0.05 > 0.928$  لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية .

من خلال ما سبق ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد وسائل الاتصالات المكتوبة والولاء التنظيمي لان  $Rp= 0.541$ ، وبما ان  $0.05 >= 0.000sig$  .

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: الفرضية الأولى: "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ذو مستوى مرتفع"

الجدول رقم (2-18): يوضح أبعاد الاتصال الداخلي

الكلية	وسائل الاتصال الإلكترونية	وسائل الاتصال الشفوية	وسائل الاتصال المكتوبة	الاتصالات الأفقية	الاتصالات الصاعدة	الاتصال النازل	أبعاد الاتصال الداخلي
2.53	2.24	2.55	2.55	2.76	2.47	2.62	المتوسط الحسابي
0.27	0.66	0.49	0.43	0.41	0.52	0.45	الانحراف المعياري
مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	الرتبة

المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن كل الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة، وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الاتصالات الأفقية بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.14) وهذا يدل على أن الاتصالات الأفقية هي السائدة في المؤسسة ، ويليه بعد الاتصال النازل بمتوسط (2.62) وانحراف معياري (0.45) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على انتشار الاتصال النازل في المؤسسة ، ويليه بعد وسائل الاتصالات المكتوبة ووسائل الاتصالات الشفوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن كلى الوسائل مهمة في المؤسسة ، ويليه بعد الاتصالات الصاعدة في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على وجود اتصالات صاعدة في المؤسسة ، ويليه في المرتبة الأخيرة بعد وسائل الاتصالات الإلكترونية بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بكثرة في المؤسسة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.53 ومنه نستنتج ان هناك مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاتصال الداخلي مما يدعو الى قبول الفرضية الأولى.

ثانياً : الفرضية الثانية: واقع الولاء التنظيمي يتميز في الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-19): يوضح فقرات الولاء التنظيمي

فقرات	الولاء التنظيمي
2.58	المتوسط الحسابي
0.25	الانحراف المعياري
مرتفع	المستوى

المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن معظم الالفقرات الولاء التنظيمي جاءت بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.58 والانحراف المعياري 0.25 ومنه تقبل الفرضية الثانية .

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ثالثاً: الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 05،0 حيث المتغيرات المستقلة هي (الاتصال النازل، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الافقية، وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الالكترونية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-20): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.397 <sup>a</sup>	.158	.135	.23847

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل الاتصال الداخلي

b. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد طالبة إعتقادا على مخرجات spss

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع هو (39.7%) أي ان هناك ارتباط متوسط، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (15.8%)، بمعنى (15.8%) من الولاء التنظيمي يعود الاتصال الداخلي، والنسبة المتبقية (84.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### 3: تبين خط الانحدار

جدول رقم (2-21): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.393	1	.393	6.918	.012 <sup>a</sup>
Residual	2.104	37	.057		
Total	2.498	38			

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل الاتصال الداخلي

b. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد طالبة إعتقادا على مخرجات Spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

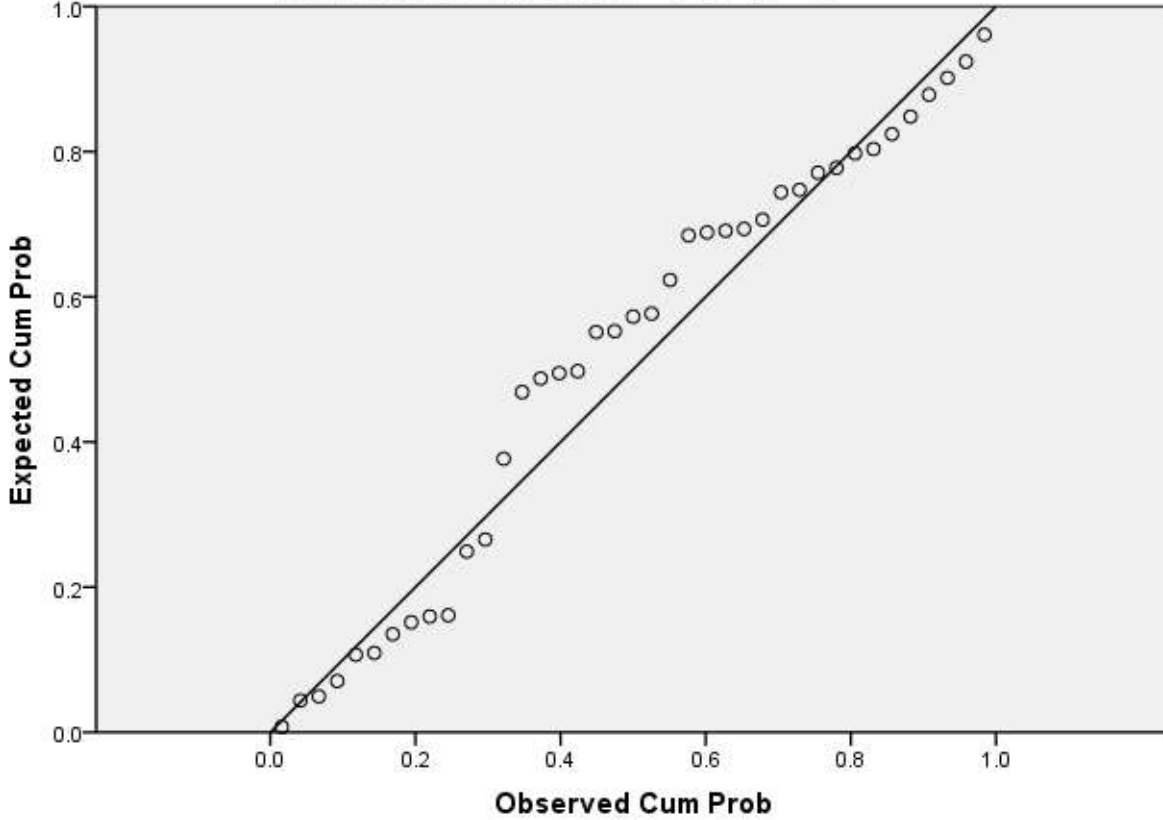
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.393 ومجموع مربعات البواقي هو 2.104 ومجموع المربعات الكلي يساوي 2.498.
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 37.
- معدل مربعات الانحدار هو 0.393 ومعدل مربعات البواقي 0.057.
- قيمة اختبار تحليل التبين لخط الانحدار هو 6.918



- مستوى دلالة الاختبار 0.012 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 5،0 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.  
الشكل رقم(2-2): يوضح مدى ملائمة الانحدار

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم(2-2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لوحدة الحماية المدنية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.634	.363		4.503	.000
المتغير المستقل الاتصال الداخلي	.374	.142	.397	2.630	.012

a. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه مقطع خط الانحدار 1.634 يساوي الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم  $Y=a+Bx$  أما ميل خط الانحدار للمتغير المستقل وقبل التطرق لفرضيات خط ميل الانحدار للمتغير المستقل ندرس قيمة Sig نجد أن قيمة المتغير المستقل 0.012 وهي أقل من 0.05 فتصبح معادلة الانحدار:

$$Y=1.634 + 0.374x$$

رابعا: الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) و الولاء التنظيمي .

للاجابة على هذه الفرضية نقسمها الى فرضيتين جزئية:

$H_0$  1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الاتصال الداخلي تعزى الى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) والولاء التنظيمي .

$H_1$  1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الاتصال الداخلي تعزى الى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) والولاء التنظيمي .

أ - بالنسبة للجنس: نستخدم اختبار T للمقارنات الثنائية

في هذا الجانب نريد معرفة إذا ما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي باختلاف الجنس وكذلك باستخدام الفرق ما بينا لمتوسطين ( اختبار T ):

$H_0$  1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

$H_1$  1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم (2-23): نتائج T بنسبة للجنس

T	Sig	الولاء التنظيمي
0.019	0.891	

المصدر: من أعداد طالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ان  $sig \leq 0.05$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

ب - بالنسبة العمر: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

$H_0$  2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر

$H_1$  2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار ANOVA باختلاف العمر

F	Sig	الولاء التنظيمي
0.313	0.815	

المصدر: من أعداد طالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2.) ان قيمة sig تساوي اكبر من 0.05 اي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير السن.

ت- بالنسبة للمستوى التعليمي نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

3H 0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر

3 H 1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

الجدول رقم(2-25): نتائج اختبار ANOVA باختلاف المستوى التعليمي

F	Sig	الولاء التنظيمي
4.575	0.017	

المصدر: من أعداد طالبة إعتقادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2.) ان قيمة sig تساوي اصغر من 0.05 اي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية ، ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ث- بالنسبة الخبرة : نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

4H 0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

4H 1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(2-26): نتائج اختبار ANOVA باختلاف سنوات الخبرة

F	Sig	الولاء التنظيمي
2.088	0.139	

المصدر: من أعداد طالبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (26.2) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لان  $sig \leq 0.05$ ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرع الثالث: ربط النتائج بالفرضيات.

الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الاتصال الداخلي في المؤسسة الحماية المدنية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.53) وهو مستوى مرتفع وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ذو مستوى مرتفع .

الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الولاء التنظيمي في المؤسسة الحماية المدنية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته ( 2.58) وهو مستوى مرتفع وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة ذو مستوى مرتفع .

**الفرضية الثالثة:**

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، يعززه هذا بقيمة ارتباط (0.39) والعلاقة هي طردية لان إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R=0.15) وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يعني ان أبعاد المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) تفسر ما مقدار (39%) من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والباقي يرجع إلى عوامل اخرى.

وهذا ما يدل على نفي الفرضية الثالثة والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة .

**الفرضية الرابعة:**

حيث تم إختيار هذه الفرضية عن طريق اختبار (ANOVA) وتوصلت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى متغير الجنس حيث أن مستوى الدلالة المحسوب (0.89) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ومتغير الخبرة ايضا كان مستوى دلالته (0.13) أكبر من مستوى التعليمي دلالته أقل من المستوى المعتمد عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي.

وهذا ما يدل على صحة الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي الولاء التنظيمي.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي بوحدة الحماية المدنية، وذلك من خلال تحليل الاستبيان بالاستعمال اساليب احصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط...) وتوصلنا من خلال هذه إلى الاتصال الداخلي ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية : إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في التأثير على الولاء التنظيمي في الوحدة العملياتية للحماية المدنية ؟

و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الحماية المدنية "وحدة الطيبات".

### النتائج التطبيقية:

**النتيجة الأولى:** أثبتت الدراسة أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يتميز بفعالية مرتفعة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لمتغير المستقل الاتصال الداخلي ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.53) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بفعالية مرتفعة.

**النتيجة الثانية:** أثبتت الدراسة مستوى الولاء التنظيمي مرتفع من خلال حساب المتوسطات الحسابية للمتغير التابع الولاء التنظيمي وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.58) بمستوى مرتفع.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في الدراسة الميدانية.

**النتيجة الثالثة:** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، يعزز هذا بقيمة ارتباط (0.39) والعلاقة هي طردية لان إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R=0.15) وهي ضعيفة تفسيرية مقبولة مما يعني ان أبعاد المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) تفسر ما مقدار ( 39% ) من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يدل على نفي الفرضية الثالثة والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ..

**النتيجة الرابعة:** حيث تم اختيار هذه الفرضية عن طريق اختبار (ANOVA) وتوصلت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى متغير الجنس حيث أن مستوى الدلالة المحسوب (0.89) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ومتغير الخبرة ايضا كان مستوى دلالاته ( 0.13 ) أكبر من مستوى التعليمي دلالاته أقل من المستوى المعتمد عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي.

وهذا ما يدل على صحة الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي.

**التوصيات:** كخلاصة لما جاء في الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات بهدف المساهمة في تفعيل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة وكذلك تحسين من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة. و تتلخص التوصيات في مايلي:

\* يجب إبراز أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة لأفراد العاملين بالمؤسسة وعدم حصرها بجوانب التقنية فقط.

\*زيادة حوافر للعاملين في المؤسسة للمحافظة وزيادة من مستوى الولاء التنظيمي من طرف العاملين.

\*ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة من أجل زيادة ولائهم .

\*اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

#### أفاق البحث:

حاولنا في بحثنا تقديم رؤية عن موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي ولكنها ليست بالنظرة الشاملة، ويعود هذا إلى

لاتساع مفاهيمه. امكانية دراسته من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة. من الطبيعي أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث

المتواضع سواءً منهجياً أو عملياً أو معلوماتياً، لهذا نقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية:

✓ دراسة أثر وسائل الاتصال المكتوبة على الولاء التنظيمي.

✓ الانتقال من الاتصال الداخلي إلى الاتصال بصفة عامة.



# قائمة المراجع

1-الكتب :

1. إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الادارة العامة، دار المعارف، القاهرة، 1933.
2. الجلاي حسان، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
3. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم الاداري، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، 1997.
4. عبد الوهاب ، علي محمد ، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي 1999.
5. عشور أحمد الصقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت 1979.
6. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1992.
7. عمر عبد الرحيم ، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، دار وائل لنشر، عمان، 2002.
8. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، للطباعة والنشر، دار النهضة العربية ، بيروت، 1982.
9. محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضى و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال، ط 1، دار زمزم ، 2011.
10. محمد بهجت ، جاب الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999.
11. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
12. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهي ، المدخل الأساسي للعلاقات العامة " مدخل سلوكي "، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1995.
13. مختار تهامي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ، الطبعة الاولى ، دار المعارف ، بغداد 2007.

ثانيا:المذكرات:

1. حفيظة شريفي و وعديدي عقال، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة البويرة أكلي محند اول حاج، البويرة، 2015.
2. راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن 2009.
3. روان حمدان، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة درجة البكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية ، مصر 2010.
4. سمية الشاوش وأخرون، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة لسانس غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.
5. محمد صلاح الدين أبو العلا، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة " ، مقال الجامعة الإسلامية ، الدراسات العليا كلية التجارة ، غزة ، 2009

1. B.Dobiecki ja communication de entrprises et des organisatio(paris ellipse 1996.
2. Philippe Détrie·Catherine Boroyez·la communication interne au servce demangement éditionliaions paris 2001.
3. Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire·les pratique ‘Professionnelles ‘de la communication‘ edition traingle paris‘ 1992‘.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	رشيد مناصرية	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	عرابة الحاج	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
04	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
05	تيشات سلوى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق رقم (02): إستمارة الإمتحان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير



مستوى ثانية ماستر

تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذة: مسغوني منى

## الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " الاتصال الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي دراسة حالة الوحدة العملياتية للحماية المدنية بولاية ورقلة فرع الطيبات" نضع بين يديك مجموعة من العبارات ونرجو منك الإجابة عليها بكل صراحة ومصداقية بما ينطبق عليك وذلك بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة، والرجاء عدم ترك عبارة بدون إجابة، مع العلم أن إجاباتك ستحظى بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط، ونشكرك مسبقا على حسن التعاون .

خيرالله إيمان.

imane khirallah93@gmail .com

**المعلومات الشخصية**

		أنثى	ذكر	الجنس
				العلامة
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
				العلامة
	شهادة دراسات العليا أو ليسانس أو مهندس	ثانوي	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
				العلامة
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
				العلامة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>الاتصال النازل</b>				
01	يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر			
02	يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم			
03	تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب			
<b>الاتصالات الصاعدة</b>				
04	يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر			
05	يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم و مقترحاتهم			
06	تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة			
<b>الاتصالات الأفقية</b>				
07	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر			
08	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تشجع التعاون و التكامل بين الوظائف			
09	تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة			
<b>وسائل الاتصال المكتوبة</b>				
10	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف			

			تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	11
			تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة للعمل	12
<b>وسائل الاتصال الشفوي</b>				
			تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال	13
			تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح و الدقة	14
			تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة	15
			تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتسهيل العمل	16
<b>وسائل الاتصال الالكترونية</b>				
			تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال	17
			تتسم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بالكفاءة والكفاءة	18
			يهاهم البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	19

**المحور الثاني: الولاء التنظيمي.**

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها			
02	أحرص على الإستمرار في العمل بهذه المؤسسة			
03	من الأفضل أن يقضي لفردحياته المهنية في مؤسسة واحدة			
04	أشعر بان المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب الإبتعاد عنها			
05	لدي إستعدادلبذل أكبر جهد لإنجاح العمل بالمؤسسة			
06	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي في مؤسستي لن أترك مؤسستي			
07	يهمني جدا مصير مؤسستي التي أعمل فيها			
08	لايوجد أي تناقض بين أهدافي وأهداف المؤسسة			
09	إلتزامي كبير جدا إتجاه زملائي في المؤسسة			
10	سأشعر بالندم إذا غادرت المؤسسة			
11	تستحق هذه المؤسسة ولائي وإخلاصي لها			
12	أدين بالكثير لهذه المؤسسة			
13	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها			



قائمة الملاحق

14	أشعر بالإعتراز والفخر عندما أتحدث عن مؤسستي مع الإخريين
15	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها
16	تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسة أخرى
17	أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر
18	يمنحني المسؤول المباشر ثقة في النفس مما يجعلني أطمئنت عندما ألتأمم
19	تعتمد مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال
20	يهمني جدا سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية
21	تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن ان اعمل بها

الملحق رقم (03): مخرجات

معام اتساق الفا كرونبيخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	40

فصيلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اثنى	1	2.6	2.6	2.6
ذكر	38	97.4	97.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

مستوى العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	8	20.5	20.5	20.5
من 30 الى اقل من 40 سنة	22	56.4	56.4	76.9
من 40 الى اقل من 50 سنة	8	20.5	20.5	97.4
50 سنو اكثر	1	2.6	2.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

مستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من الثانوي	5	12.8	12.8	12.8
ثانوي	28	71.8	71.8	84.6
شهادات دراسات العليا او ليسانس او مهندس	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	3	7.7	7.7	7.7
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	27	69.2	69.2	76.9
من 10 إلى أقل من 20 سنة	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	39	2.3333	.86855
يتوفر في المؤسسة اتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	39	2.7692	.53614
تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	39	2.7692	.53614
يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	39	2.4103	.78532
يتوفر في المؤسسة اتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	39	2.3077	.83205
تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة	39	2.6923	.61361
يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر	39	2.6410	.70663
يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	39	2.7949	.46901
تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة	39	2.8462	.48874
تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	39	2.4359	.75376
تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	39	2.6667	.52981
تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة للعمل	39	2.5641	.75376
تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال	39	2.6154	.63310
تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح والدقة	39	2.4615	.75555
تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة في توفير المعلومات المطلوبة	39	2.4615	.78961
تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتسهيل العمل	39	2.6923	.56911
تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل فعال	39	2.1795	.91398
تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بالفعالية والكفاءة	39	2.2564	.81815
يساهم البريد الإلكتروني بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	39	2.3077	.83205
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	39	2.6923	.69410
أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	39	2.5897	.71517
من الأفضل أن يقضي لفرصاته المهنية في مؤسسة واحدة	39	2.1026	.88243
أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	39	2.4103	.75107
لدي إستعداد لبدل أكبر جهد لإنجاح العمل بالمؤسسة	39	2.8974	.30735
إذا تقيت عرض عمل أفضل من عملي في مؤسستي لن أترك مؤسستي	39	2.4872	.75644
يهمني جدا مصير مؤسستي التي أعمل فيها	39	2.7179	.60475
لا يوجد أي تناقض بين أهدافي وأهداف المؤسسة	39	2.6154	.63310
الالتزامي كبير جدا إتجاه زملائي في المؤسسة	39	2.7692	.48458
سأشعر بالندم إذا غادرت المؤسسة	39	2.4872	.72081
تستحق هذه المؤسسة ولائي وإخلاصي لها	39	2.8462	.43155
أدين بالكثير لهذه المؤسسة	39	2.6667	.62126
إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	39	2.7436	.54858
أشعر بالإعزاز والفخر عندما تحدثت عن مؤسستي مع الآخرين	39	2.8462	.43155
اعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	39	2.7692	.53614
تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسة أخرى	39	2.0513	.91619
أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر	39	2.2564	.88013
يمنحني المسؤول المباشر ثقة في النفس مما يجعلني مضي قدما إلى الأمام	39	2.4872	.79046
تعتمد مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال	39	2.5128	.75644
يهمني جدا سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية	39	2.7436	.54858
تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن أن أعمل بها	39	2.5641	.71800
الاتصال النازل	39	2.6239	.45997
الاتصالات الصاعدة	39	2.4701	.52269
الاتصالات الأفقية	39	2.7607	.41145
وسائل الاتصال المكتوبة	39	2.5556	.43484
وسائل الاتصال الشفوية	39	2.5577	.49823
وسائل الاتصال الإلكترونية	39	2.2479	.66543
المتغير المستقل الاتصال الداخلي	39	2.5360	.27182
المتغير التابع الولاء التنظيمي	39	2.5836	.25637
Valid N (listwise)	39		

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل الاتصال الداخلي	.	Enter

a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.397 <sup>a</sup>	.158	.135	.23847

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل الاتصال الداخلي  
b. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.393	1	.393	6.918	.012 <sup>a</sup>
	Residual	2.104	37	.057		
	Total	2.498	38			

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل الاتصال الداخلي  
b. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.634	.363		4.503	.000
	المتغير المستقل الاتصال الداخلي	.374	.142	.397	2.630	.012

a. Dependent Variable: المتغير التابع الولاء التنظيمي

		المتغير التابع الولاء التنظيمي	
Spearman's rho	الاتصال النازل	Correlation Coefficient	.124
		Sig. (2-tailed)	.453
		N	39
	الاتصالات الصاعدة	Correlation Coefficient	.275
		Sig. (2-tailed)	.090
		N	39
	الاتصالات الافقية	Correlation Coefficient	.015
		Sig. (2-tailed)	.928
		N	39
	وسائل الاتصال المكتوبة	Correlation Coefficient	.541
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	39
	وسائل الاتصال الشفوية	Correlation Coefficient	.367
		Sig. (2-tailed)	.022
		N	39
	وسائل الاتصال الالكترونية	Correlation Coefficient	.224
		Sig. (2-tailed)	.170
		N	39
	المتغير المستقل الاتصال الداخلي	Correlation Coefficient	.431
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	39
	المتغير التابع الولاء التنظيمي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	39

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

قائمة الملاحق

1	وسائل الاتصال المكتوبة .	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050 Probability-of-F-to-remove >= .100).
---	--------------------------	--

a. المتغير التابع الولاء التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.001	1	.001	.019	.891
Within Groups	2.496	37	.067		
Total	2.498	38			

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.065	3	.022	.313	.815
Within Groups	2.432	35	.069		
Total	2.498	38			

**ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى**

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.506	2	.253	4.575	<b>.017</b>
Within Groups	1.991	36	.055		
Total	2.498	38			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.260	2	.130	2.088	.139
Within Groups	2.238	36	.062		
Total	2.498	38			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات.
VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والولاء التنظيمي	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: الإتصال الداخلي
03	الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي
03	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي
04	الفرع الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
06	الفرع الرابع: أساليب الاتصال الداخلي
08	الفرع الخامس: موعيقات الاتصال الداخلي
09	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي
09	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
10	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
11	الفرع الثالث: مراحل الولاء التنظيمي
11	الفرع الرابع: موعيقات الولاء التنظيمي
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
12	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
12	أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي

14	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
15	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
17	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي والولاء التنظيمي في مؤسسة الحماية المدنية وحدة الطيبات	
20	تمهيد الفصل
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
21	الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة
22	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
22	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
23	الفرع الأول: البرامج والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	الفرع الثاني: صدق وثبات أدوات الدراسة
26	الفرع الثالث: خصائص العينة
27	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
27	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
31	الفرع الأول: نتائج الدراسة الإتصال الداخلي
33	الفرع الثاني: نتائج الدراسة الولاء التنظيمي
33	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
33	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
34	الفرع الثاني: إختبار صحة الفرضيات
38	الفرع الثالث: ربط النتائج بالفرضيات
40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
45	المراجع

48	الملاحق
57	الفهرس