



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير-تقرت-

من إعداد الطالبين:

-مارية دبه

-شهرزاد كواش

نوقشت وأجيزت علنًا بتاريخ: 2024/ 06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د.محمد الهادي خنوس (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا

د. نبيل حليمي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/ 2024.



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير - تقرت -

من إعداد الطالبين:

- مارية دبه

- شهرزاد كواش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/محمد الهادي خنوس (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ نبيل حليمي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

الهوسم الجامعي: 2023 / 2024.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء و الختام وآخر دعواهم أن
(حمد لله رب العالمين) بعد تعب ومشقة دامت أربع سنوات في سبيل الحلم والعلم
حملت في طياتها أمنيات الليالي، أصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها أنا اليوم
أقف على عتبة تخرجني اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل
أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقنتني على إتمام هذا
النجاح وتحقيق حلمي.....

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من
علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي
وملاذي بعد الله فخري (أبي العزيز)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي
الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات
سر قوتي ونجاحي (أمي الغالية)

إلى الداعمين و الساندين أرضي الصلبة وجداري المتين، الذين لا يجبطوني ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت واقفين خلفي، من
بدلوا جهدا في مساعدتي وكانوا عوننا وسندا (اخويا وأخواتي)

إلى من قصصت معهم السنين وطوبنا صفحات من العلم سويا، فمن سطرت بوجودهم أجمل الذكريات، لرفقة القلب والطريق
(زملائي)

للأقلام التي لا تحف والعطاء الذي لا ينتهي والصابرين على العناء، لمن حملوا راية العلم وتعلمنا منهم الكثير

(أساتذتي الكرام)

"وأخيرا من قال: أنا لها نالها، وأنا لها أتأبت رغبما عنيا، فمن فيها مثلي لميبالي عن فيها، فلا يضيق دنياه ولا يوسعها." شهرزاد

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ..

وها أنا ذا أختتم بحث تخرُّجي بكل همّة ونشاط، لأن المرء يتعب من كل شيء إلا العلم.

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي بعد توفيق الله عز وجل،

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطأها بثبات بفضل من الله ومنّهُ.

ويكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي

الشدائد بدعائها، إلى (أمي الغالية) وإلى من دعمني بكل فخر إلى أبي، وأدعو ربي أن يرحمهما كما ربياني صغيرا

إلى من كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث إلى عائلتي أخواتي وإخوتي وأخص بالذكر أخي وسندي "شمس

الدين" وإلى عائلتي الكبيرة كل باسمه

إلى الأصدقاء الأوفياء، الذين ما انفكوا يوماً عن تقديم العون والمساعدة والدعم لي في أحلك الظروف: أهدي هذا البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة وإلى من لم يخطهم قلبي و لم يسعني ذكرهم ...

أهدي لكم بحث تخرُّجي.....

داعيًّا المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا

محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

بعد أن أعاننا الله على إنهاء هذه الدراسة المتواضعة، نتقدم بالشكر إلى

أستاذنا المشرف "حليمي نبيل" على جهده وعلى كل كلمة علم

علمنا إيها وفي إشرافه لنا، كما أشكر كل من قدم لنا المعلومات

وساعدنا في المؤسسة محل الدراسة. جزاهم الله عنا كل خير.

كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير كل باسمه.

وفي الأخير نتمنى أن يكون هذا العمل عوناً لجميع الطلبة والباحثين في

المجال.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف في المؤسسة محل الدراسة وتم تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الاتصال هو ضرورة حتمية للتفاعل داخل المؤسسة ويعتبر الولاء التنظيمي هدف تطمح جميع المؤسسات لبلوغه لما فيه من نتائج إيجابية تخدم المؤسسة والعاملين. الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي، اتصال تنظيمي، الاتصال، ديوان الوطني للتطهير ONA.

Summary:

This study aims to know the impact of organizational communication on achieving organizational loyalty. The study was conducted on a sample of employees of the Algerian institution, which is represented by the National Office of Disinfection ONA Touggourt, where we relied on the descriptive approach and the questionnaire was used as a tool to collect data and information. The study was applied to a random sample. It consisted of 30 employees in the organization, and the data obtained was analyzed using the SPSS program. The study reached a number of results, the most important of which are: Communication is an absolute necessity for interaction within the organization, and organizational loyalty is a goal that all organizations aspire to achieve because of its positive results that serve the organization and employees.

Keywords: organizational loyalty, organizational communication, communication, ONA Touggourt.

قائمة المحتويات:

I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة).
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي بالديوان الوطني للتطهير ONA توقرت	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
23	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
37	خلاصة الفصل الثاني
39	خاتمة
42	المراجع
48	الملاحق
64	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مقياس ليكارت الثلاثي	1-1
22	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	2-1
22	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاتصال التنظيمي	2-2
23	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد محور الولاء التنظيمي	3-2
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5-2
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستوى الوظيفي	6-2
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	7-2
28	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصالات الصاعدة	8-2
28	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصالات النازلة	9-2
29	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصالات الأفقية	10-2
30	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الولاء العاطفي	11-2
30	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الولاء المستمر	12-2
31	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الولاء الأخلاقي	13-2
32	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	14-2
33	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأول)	15-2
33	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	16-2
34	نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)	17-2
35	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	18-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة الحالية	1-1
5	الاتصال الهابط	1-2
5	الاتصال الصاعد	2-2
8	أبعاد الولاء التنظيمي	3-2
24	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
25	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
26	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-2
27	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	7-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير	01
49	الاستبيان	02
52	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	03
52	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	04

مَقْدِمَةٌ

• توطئة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات والصعوبات، وذلك نتيجة لتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلاً. هذا ما أدى المؤسسات إلى انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة هذه التطورات وتفعيل أساليب التسيير كالتخطيط والرقابة والاتصال داخل المؤسسة.

يحتاج الاتصال التنظيمي باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل بعض مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعالاً تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

يعتبر الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهتم بها المؤسسات، إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم وبالتالي فهي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. حيث كلما ارتفع مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة كانت هذه الأخيرة قد وصلت للمثالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

بناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الديوان الوطني للتطهير (ONA)؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

- للـ ما هو واقع تطبيق الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟
 - للـ ما مستوى تطبيق الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة؟
 - للـ ما هي طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بالمؤسسة؟
 - للـ ما مدى تأثير أبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الأفقي والاتصال الصاعد والاتصال النازل) على الولاء التنظيمي في المؤسسة؟
- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- للـ يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؛
- للـ يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة؛
- للـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؛
- للـ تؤثر أبعاد الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

• مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- محاولة إيجاد طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؛

- معرفة توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالولاء التنظيمي لعمالها؛
- الوقوف على بعض المشاكل التي تعوق العاملين في الاتصال بالإدارة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي؛
- الكشف على مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة الاتصال التنظيمي بمختلف أبعاده من وجهة نظر الموظفين؛
- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي؛
- معرفة واقع ومستوى الولاء التنظيمي في شركة الديوان الوطني للتطهير.

أهمية الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة لإبراز الفائدة النظرية لكل من المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز أثر الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير تقرت، كما يمكن تلخيص بعض النقاط ذات أهمية في دراستنا كما يلي: تمثلت في تسليط الضوء على أهم عناصر الاتصالات الإدارية، الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة، التعرف على رأي العاملين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بولائهم داخل المؤسسة.

حدود الدراسة:

تتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01\03\2024 إلى 20\05\2024.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بتقرت.
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها (30) موظفا بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بتقرت.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) أما المتغير التابع يتمثل في الولاء التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء العاطفي).

• منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري و أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتم اعتماد على الاستبيان كمصدر لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة.

• صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التبرص مما أدى لضيق الوقت؛
- صعوبة استعادة كل الاستثمارات الخاصة بالاستبيان الموزعة بالإضافة إلى تأخر تسليمها؛
- صعوبة تجاوب العمال مع بعض الأسئلة.

• هيكل الدراسة:

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

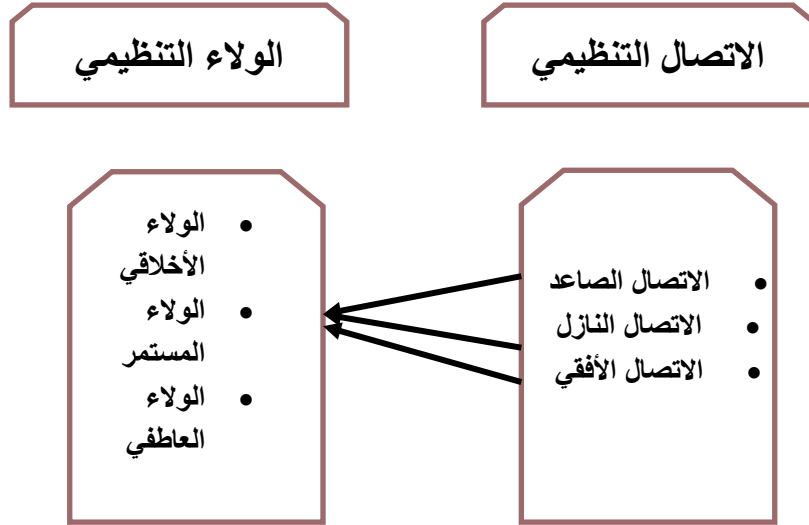
1. **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية للمتغير المستقل والمتمثل في الاتصال التنظيمي و الأدبيات النظرية للمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي، المطلب الثاني: مفاهيم حول الولاء التنظيمي.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة)، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول عرض الدراسات السابقة، المطلب الثاني مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

2. **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بتقوت، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

• **نموذج الدراسة:** لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطاليتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

الاتصال التنظيمي والولاء

التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي من أبرز القومات لنجاح أي مؤسسة، حيث يلعب دورا حيويا في تسهيل تدفق المعلومات وتسهيل التواصل بين جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأساسيات التي تقوم عليها المؤسسة. ومن أجل ضبط المعنى وتفادي التأويل، وتحري الدقة والموضوعية، تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

◀ المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي.

◀ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الاتصال والولاء التنظيمي.

سوف نتطرق في هذا المبحث أهم النقاط الأساسية للاتصال التنظيمي، حيث تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول الإطار النظري للاتصال التنظيمي والمطلب الثاني الإطار النظري للولاء التنظيمي.

المطلب الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي:

فيما يلي سنتطرق إلى مفهوم وتعريف الاتصال التنظيمي.

الفرع الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

أولاً: ماهية الاتصال.

1. مفهوم الاتصال (communication):

● لغة: وصل الشيء بالشيء وصلاً، بمعنى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.¹

● اصطلاحاً: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين عناصر العملية الاتصالية.²

2. عناصر عملية الاتصال:

تتضمن عملية الاتصال المكونات التالية:³

أ - المرسل: يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة أفراد بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة؛

ب - الرسالة: وتعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنتقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة بأكملها؛

ت - القناة الاتصالية (الوسيلة): هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة كرسالة أو مذكرة أو لوحة نشرات أو الكلام الشفوي. ويلاحظ أن طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض؛

ث - التشويش: ويعرف أيضاً بأنه أحد معوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل؛

ج - المستقبل: هو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت إليهم الرسالة؛

¹ سلوى عثمان الصديقي وآخرون، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث الأزراطية، مصر. 1999. ص10

² زحاف محمد، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة الرياضية، العدد الثالث عشر، مسيلة، 2016، ص19.

³ السعيد مبروك، إبراهيم، الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013. ص 113 إلى 114 .

ح - رجوع الصدى: وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، وهنا كأربع طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا، وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المستقبلين؛

خ - بيئة الاتصال: وتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص وكل ما يحيط بعملية الاتصال.¹
ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي.

يرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين فاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بمهمته فيها. بالتالي ضمان فعالية التنظيم ويتم هذا النوع من الاتصال وفق الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل داخل المنشأة.²

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهو يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، وهو يعني أساسا بالاتصالات داخل المؤسسات أو بالاتصالات التي بين المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني بنشر المعلومات بين الجماعات في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وهذا الاتصال يسود بشكل أساسي الاتصال بين الأشخاص سواء كان شخصيا بين فرد من المؤسسة وأخرى، أو كان اتصال جماعيا بين أفراد المؤسسة.³

يعرف أيضا: هو الوسيلة التي من خلالها التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لأخر ومن جماعة لأخرى ومن مستوى تنظيمي معين إلى آخر، الاتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاتصال التنظيمي على انه ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ويتم من خلاله نقل المعلومات والخبرات داخل التنظيم الواحد، مما يساهم في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

تتبع بعض المنظمات مزيجاً من أنواع الاتصال، حيث إن هناك أنواعاً مختلفة ومتعددة من الاتصالات التنظيمية، ينقسم الاتصال التنظيمي إلى اتصالات تنظيمية رسمية واتصالات تنظيمية غير رسمية:⁵

أولاً: الاتصال الرسمي (Formal communication):

هي اتصالات تتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقاً في محيط العمل، وهو أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في معظم المنظمات، ويحدث هذا النوع من الاتصال في الغالب في المنظمات التي لديها هيكل تنظيمي هرمي، ويتم الاتصال الرسمي من خلال قنوات اتصال تكون محددة مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يتم استخدام هذه القنوات من قبل الإدارة والموظفين العاملين في المنظمة للتواصل مع بعضهم البعض. وينقسم إلى:

¹ باديس بوخلوة، محاضرات في إدارة السلوك التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 5

² أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

³ أبو أصعب صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص 43

⁴ زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام الجزائر 2018. ص 25.

⁵ بوحنية، قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص 47.

1. الاتصال الأفقي (Horizontal communication)

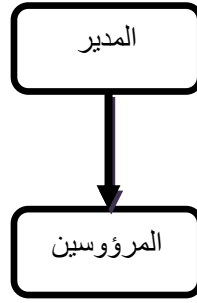
يحدث هذا الشكل من الاتصال التنظيمي بين الفرق والمجموعات أو حتى الأفراد الموجودين على نفس المستوى الهرمي في المؤسسة أو المنظمة، وهذا النوع مهم في تحسين التعاون بين الإدارات في بيئة العمل، حيث يساعد هذا النوع من الإيصال على نشوء علاقات صداقة بين الأفراد سواء داخل العمل أو خارجه.¹

2. الاتصال العمودي (Vertical communication):

في هذا النوع من الاتصال، لا يمكن للموظف التواصل مباشرة مع الإدارة العليا، إنما يتم الاتصال بينهما من خلال الإدارة الوسطى. وتشمل الاتصالات الرسمية الاتصالات الهابطة وهي التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين، أما الاتصالات الصاعدة فهي التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس وينقسم إلى:

- **الاتصال النازل:** ويطلق عليها الاتصالات من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة العليا إلى الدنيا، حيث تصل التوجيهات والقرارات من المدير إلى المرؤوسين.²
كما يظهر في شكل رقم 1-1 الموالي:

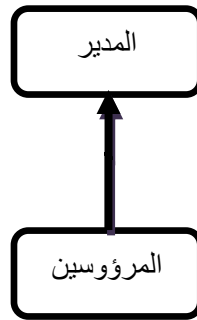
شكل رقم 1-1: (يمثل الاتصال الهابط)



المصدر: من إعداد الطالبتين

- **الاتصال الصاعد:** ويطلق عليها الاتصالات من أسفل إلى أعلى، وهو الاتصال الذي يتم فيه نقل المعلومات من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها. كما يظهر في شكل رقم 2-1 الموالي:

شكل رقم 2-1: (يمثل الاتصال الصاعد)



¹أونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى دار اليازوري للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص172

²فاطمة دريدي، امالزفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية، العدد 2، 2021، ص132

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الاتصال غير الرسمي (Informal communication):

هذا النوع من الاتصال هو عكس الاتصال الرسمي، لا يتم من خلال القنوات الرسمية. فالمنظمات التي تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتواصل مع بعضها البعض لا تتبع أي قنوات اتصال محددة مسبقاً، وهذا يعني أن الاتصال بين الإدارة والموظفين في المنظمة يمكن أن يتم من خلال قنوات اتصال متعددة، وعلى عكس الاتصالات الرسمية، فالاتصالات غير الرسمية ليس لديها هيكل هرمي محددة وواضحة.¹

الفرع الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

لا يوجد خلاف أن الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أن أي تجاهل للفرد داخل التنظيم الإداري، ينعكس في النهاية على الكفاءة الإنتاجية له داخل المؤسسة، إذ تعد عملية الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، ويتوقف بقاؤها عليه، ومن أهم هذه الأهداف:²

- نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد؛
- تحفيز وتوجيه الأفراد للعمل؛
- تغيير الاتجاهات والمعتقدات الفكرية لتغيير السلوك وضبطه؛
- التعريف بالبيئة الاجتماعية والمادية للفرد؛
- المحافظة على العلاقات الإنسانية؛
- تسهيل عملية اتخاذ القرار لحل بعض المشاكل؛
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، وهو مرتبط بمستوى الأداء العام، لقد تعدد التعاريف في تحديد مفهوم لولاء التنظيمي، ويأتي هذا التباين في التعريفات نتيجة لاختلاف الباحثين في طريقة تناولهم للمفهوم، فيما يلي عرض لأبرز التعاريف للولاء التنظيمي.

الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

أولاً: تعريف الولاء:

أورد الدكتور مدحت ابو النصر جملة من التعاريف له هي أن الولاء التنظيمي يعني:

¹ مهدي محمد محمود: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر 2005. ص.65.
² دليو فضيل وآخرون: الاتصال في المؤسسة. (فعاليات الملتقى الوطني الثاني). مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية. قسنطينة، الجزائر. 2003. ص.87.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدو به الفرد نحو شيء يهمله؛
- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته؛
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهمل.¹

عرفه الرواشدة هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد على المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه²

ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي

عرفه Buchanan³ على أنه ارتباط الأفراد مع قيم المؤسسة.

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة الارتباط بين الفرد ومؤسسته، ويقبل الفرد وفقاً لقيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها".⁴

يعرفه عبد الحميد أيضاً الولاء التنظيمي بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية من أجل زمالة عمل أكبر.⁵

كما عرف الولاء التنظيمي أنه هو الشعور بحماية المنظمة والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صورتها أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها من التهديدات.⁶ من خلال تعاريف السابقة نستنتج تعريف الولاء التنظيمي هو: شعور داخلي الذي ينمو داخل الفرد في مدى إخلاص والوفاء والانسجام الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى البقاء فيها مهما كانت الظروف.

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في العناصر الثلاثة الآتية:

¹ مدحت أو النصر، 2005 بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، ط.1، دار النشر للطباعة والتوزيع. ص 38-39.
² خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2007، ص 86.

³Ahmed Ismail, Factors Affecting the Organization Commercial Banks

.Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Inn Business April, N012, (2013) p884

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2007)، ص 164.

⁵ خلف سليمان رواشدة، مرجع سابق، ص 118.

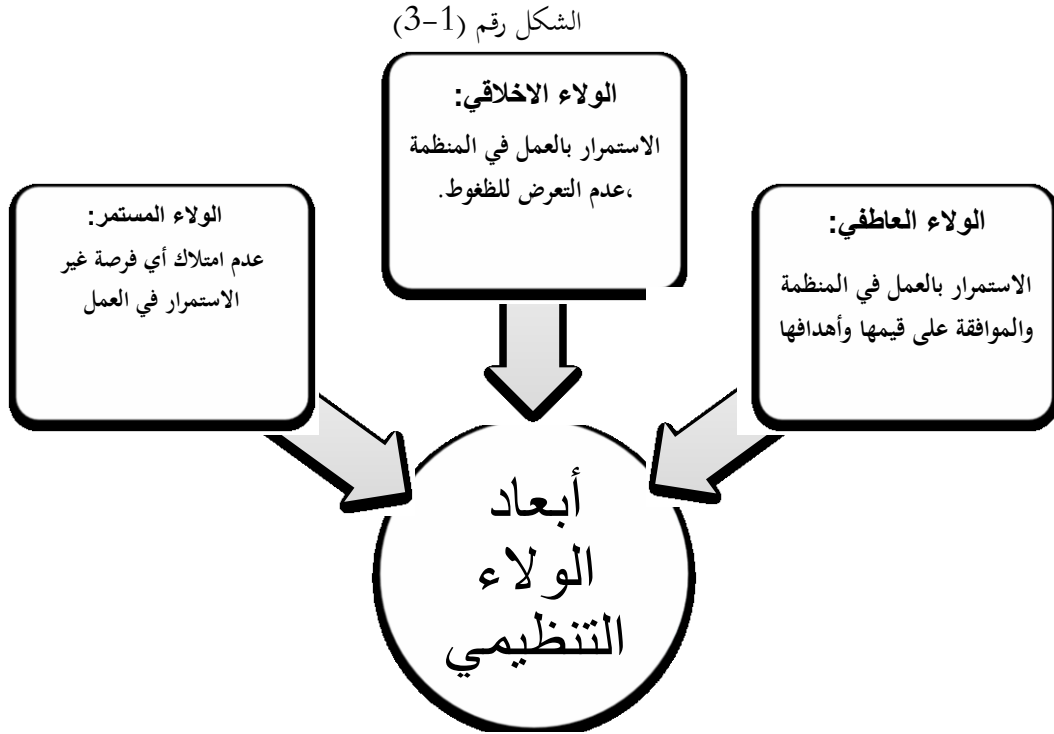
⁶ عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2007، ص 320.

أولاً: الولاء العاطفي: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر بدرجة السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار فيتبنى الفرد مشكلات المؤسسة كما لو كانت مشكلاته الخاصة؛

ثانياً: الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد تقاس هنا بالقيمة الاستثمارية والتي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بعوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في استمرار في عمله؛

ثالثاً: الولاء الأخلاقي (المعياري): ويتعلق بإحساس الفرد بالتزامه في البقاء في المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الايجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً مع الوظيفة والمؤسسة.¹

الشكل الموالي رقم 3-1 يوضح ما سبق:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: خصائص ومقومات الولاء التنظيمي:

أولاً: للولاء التنظيمي عدة خصائص نذكر أهمها:

❖ الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملموس، بل هو حالة ملموسة ناتج عن سلوك وتصرف العاملين بالمؤسسة؛

¹ محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2012 الأردن، ص 71.

- ❖ لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه عامل من العوامل أو نظاماً من الأنظمة، وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم السياسات، والإجراءات المعتمدة؛
- ❖ لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا يخضعان للمفاجآت التي تتم في فترة قصيرة من الزمن؛
- ❖ يستغرق الولاء التنظيمي في تطبيقه وقت طويل، وإنما استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة؛
- ❖ إن زيادة حالة الولاء الأفراد لمؤسساتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهوداً كبيرة من إدارات المؤسسات، وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه¹؛
- ❖ يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه المؤسسة، إذ يعكس مدى ارتباطها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها؛
- ❖ يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه المؤسسة، إذ يعكس مدى ارتباطها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.²

ثانياً: لكي يتحقق الولاء لدى الفرد فلا بد من توفر عدد من القنومات التي تساعده على ذلك منها:³

✓ قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية؛

✓ بدل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ درجة عالية من الانغماس في المؤسسة والولاء لها؛

✓ الرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة؛

✓ الميل لتقييم المؤسسة تقييماً إيجابياً.

الفرع الرابع: أهمية الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق المزايا التالية:

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة⁴؛
- يساعد الولاء التنظيمي في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير في العمل⁵؛

¹ نجيب عبد نجم (2012)، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد 1، ص 1055.

² مرجع نفسه، ص 1055.

³ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته"، (دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الاردن، 2006، ص 208.

⁴ سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا(امابارك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 4، العدد 11، 2013، ص 5.

⁵ رجب حسين رفاعي، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، المجلد 16، العدد 1، 2002، ص 109.

- يعتبر الولاء التنظيمي ذو تأثير واضح على خط سير العمل في مؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الأداء والإنتاجية؛¹
- يعمل الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسستهم، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.²

الفرع الخامس: معيقات الولاء التنظيمي:

تعرض مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي وتسهم في إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع أن نتجنب هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراستها دراسة تحليلية للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وتحقيق أهدافه، وتوجد عدة عوائق مختلفة تحول دون التزام الموظف بولائه للتنظيم نذكر منها ما يلي:³

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي، وهذا يؤثر على نفسية العاملين ويشعرهم بالتحوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي؛
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية وتجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه؛
- الشعور بالتذمر من طرف العمال وعدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم وجود مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز؛
- عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل التنظيم، فالعامل مهتد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار؛
- الافتقار لروح التعاون والتشارك في إنجاز الأعمال، وعدم الشعور بأن المنظمة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها أواصر تنظيمية قوية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة).

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

¹ فيصل محمود الشواورة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 5، الأردن، 2013، ص 23.

² كينة حسام المختسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007، ص 109.

³ وليد شلابي (2016)، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 55.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

سنعرض الدراسات التي لها علاقة بالاتصال التنظيمي والذي يعتبر المتغير المستقل، والمتغير الولاء التنظيمي، الذي يعتبر المتغير التابع، وعرض الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة معا.

الفرع الأول: دراسات لها علاقة بالاتصال التنظيمي:

سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمتغير المستقل والمتمثل في الاتصال التنظيمي.

1. دراسة عميش بعنوان الاتصال التنظيمي في إدارات الجامعة سنة 2022:

هدفت الدراسة إلى التعرف أبعاد الوظيفة الاتصالية باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسات ترهن نجاحها في تحقيق أهدافها وتفوقها في ساحة أعمالها ومعرفة واقع الاتصال التنظيمي في الجامعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من 36 موظف منفذ متمثل من (أساتذة، إداريين، طلبة) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اتصال تنظيمي ايجابي الاتجاه حول الاتصال وطبيعته في إدارات الجامعة.

2. دراسة بعلي وآخرون أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي سنة 2019:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات الاتصال التنظيمي وخصائصه، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية ومعرفة أثر عمليات الاتصال التنظيمي على الإبداع العاملين في مؤسسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من أربعة (4) مؤسسات جامعية على اختلاف كلياتها، بلغ عدد العينة (70) وقد وصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توفر مستوى للاتصال الأفقي في مؤسسات الجامعية محل الدراسة بين الأفراد العاملين فيما يظهر النتائج وجود اتصال مساعد ونازل ضعيف نوعا ما.

3. دراسة بوعطيط بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي سنة 2009:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي معرفة للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال مؤسسة سونلغاز. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان أداة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (210) فردا وعينة البحث (49) عامل وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

الفرع الثاني: دراسات لها علاقة بالولاء التنظيمي:

فيما يلي سنستعرض بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي

4. دراسة شاوشي وخلوف بعنوان علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية سنة 2023:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدام الملاحظة أداة للدراسة، وقد وصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد والذي يديه نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

5. دراسة ملايكية، وطلحي بعنوان الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي سنة 2021:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما حقيقة الاستغراق الوظيفي من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتى بها ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة 30 عامل منفذ وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تصور واضح لدى أفراد عينة الدراسة حول دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي.

6. دراسة زينيبي بعنوان الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي سنة 2013:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة جامعات تونس الجزائر والمغرب، بالإضافة إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخدمة والأجر الشهري، كما أنها تهدف إلى مقارنة الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في جامعات التونسية والجزائرية والمغربية، اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي، وأجريت على عينة مكونة من 750 أستاذ جامعي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة بالنسبة لمتغير الجنس، وكذلك أظهرت النتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي.

الفرع الثالث: دراسات لها علاقة بالاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي:

فيما يلي سنستعرض بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالمتغير المستقل والمتمثل في التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي:

1. دراسة القحطاني بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي سنة 2021:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبحا حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة والمكونة من 59 فردا من العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبحا، وقد قام الباحث بتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام عدة وسائل منها تحليل الانحدار لقياس اثر الاتصال الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فعال للاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين و إن هناك مستوى أعلى من المتوسط في الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بين العاملين داخل الشركة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

2. دراسة زحاف بعنوان الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية سنة 2016:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال الرسمي النازل والصاعد، الولاء التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة ولاية مسيلة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية حيث بلغ عددهم 41 عامل وبلغت عينة 34 موظف منفذ وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي تعزى للمتغير الجنس، السن، مستوى التعليمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

سنقوم بعرض بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع دراستنا

1. دراسة بن دومة وبن عبد القادر بعنوان التسويق الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي سنة 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز الدعم الإداري، التمكين والاتصال الداخلي) كمتغير مستقل على الولاء التنظيمي كمتغير تابع لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " فرع المعسكر"، وقد تم تصميم استبيان يهدف إلى قياس هـ ذا الغرض من خلال توزيع 30 استبيان على العاملين بإدارة المؤسسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، من أجل اختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين المتغيرين.

2. دراسة بن يحيى و موساوي بعنوان أثر التعلم التنظيمي لرأس المال البشري على تحقيق الولاء التنظيمي سنة 2021:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد التعلم التنظيمي الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي للموظفين بشركة سون اطراك في الجزائر، تناولت البحث الحالي التعلم التنظيمي كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات باستخدام استبيان يضم 20 عبارة خاصة بموضوع الدراسة. وعينة من 68 موظف من الإدارة العليا والوسطى بشركة سوناطراك في الجزائر، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS.V22. وأهم نتائج توصل إليها أن تأثير في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين في سوناطراك، كما أن تصورات المستجيبين لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي هي متوسطة، لذا يجب على شركة سوناطراك تعزيز هذه الأبعاد واستخدامها في عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الولاء التنظيمي للموظفين.

3. دراسة يعقوب تأثير أساليب التحفيز على الولاء التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري سنة 2021:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التحفيز بالمركب الصناعي والتجاري بسكككدة وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانته مكونة من (39) فقرة وتوزيعها على عينة شملت (120) مبحوثاً، استرد منها (109) استبيان صالح للتحليل الإحصائي. ومن خلال استطلاع الميداني وتطبيق الأداء على الأفراد العينة والتحليل باستخدام (SPSS.V23)، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع هذا الأثر بالدرجة الأولى للحوافز المعنوية. واقترحت الدراسة التركيز على الولاء العاطفي للموظف، فالشعور بالتقدير واهتمام المنظمة بموظفيها يزيد من ولائهم وإنتاجيتهم.

4. دراسة (Cherie Gaither) بعنوان الاتصال الداخلي وأثر مشاركة الموظف جامعة بيلامين سنة 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاتصالات الداخلية والتدخلات التي من شأنها تعزيز مشاركة الموظفين، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان أداة للدراسة، حيث توصلت النتائج إلى أنه يوجد اتصالات داخلية سريعة وفعالة مما أدى لتعزيز رضا العاملين من ناحية وصول المعلومات لهم.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- هناك أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة في العديد من العناصر، كما نجد أوجه الاختلاف ولنذكر منها ما يلي:
- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تبيان العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في بيئات مختلفة باستثناء دراسة خيرة شاوشي وزميلاتها التي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة الاتصال التنظيمي؛
 - اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسات باستثناء دراسة فريدة زيني التي طبقت على مجموعة من أساتذة جامعيين في جامعات المختلفة؛
 - استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة خيرة شاوشي وزميلتها حيث استخدمت أداة الملاحظة؛
 - وظفت الدراسات المنهج الوصفي؛
 - اختلفت دراسة ياسر القحطاني عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح؛
 - اختلفت دراسة خيرة شاوشي وزميلتها عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة؛
 - من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

الفرع الثاني: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحانية تنفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب أما عن الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:
- تأثير الاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي، تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة؛
 - استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي التحليلي؛
 - لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة؛
 - تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر؛
 - ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسات عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الاتصال التنظيمي وشمول عينتها لعاملين محل الدراسة وتعدد أدواته؛
 - الاعتماد على الاستبيان أداة دراسة واستخدامها لمنهج الوصفي.

الفرع الثالث: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادة كثيراً مما سبها من الدراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمول، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي؛
 - استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة؛

- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة حمزة بعلي وزملائه؛
- استفادة الدراسة الحالية من دراسة عمر ملائكية، صالح في صياغة أدوات الدراسة؛
- استفادة الدراسة الحالية من دراسة محمد زحاف في إثراء الإطار النظري.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة. حيث حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح وبيان الجوانب النظرية الخاصة بكل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، من خلال عرض الإطار النظري للاتصال التنظيمي في المطلب الأول والإطار النظري للولاء التنظيمي في المطلب الثاني كمطلبين للمبحث الأول، وقد خصصنا المبحث الثاني لعرض ومناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية. لتتوصل في الأخير لمجمل الأدبيات النظرية والتطبيقية حول متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى نتائج مفادها أن الاتصال التنظيمي الفعال يعد أهم العوامل التي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وهذا ما سنحاول التأكيد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت والذي سنعرضه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر

الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي

- بالديوان الوطني للتطهير ONA تقرت -

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجانب للنظري لكل من الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل للدراسة والولاء التنظيمي كمتغير تابع سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت، من أجل معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة وتوزيع استبيان عليهم من أجل التأكد من صحة الفرضيات، وبالاعتماد على المنهج الوصفي ومختلف الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

◀ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

◀ المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا باستخدام دراسة حالة في الجانب التطبيقي والتي تتمثل في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت.

الفرع الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعريف بعينة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم عرض موجز عن المؤسسة محل الدراسة.
أولاً: مجتمع الدراسة: هو مجموع عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير "ONA" تقرت وعددهم الإجمالي 255 فرد.

ثانياً: عينة الدراسة: ثم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع ، تتكون العينة من 30 موظف من مختلف مصالح الديوان الوطني للتطهير.

الفرع الثاني: تقديم عام لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA

تعريف مديرية التطهير واد ريغ: هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية للاستقلال المالي، ولا بد من الوقوف عند أول نواة لإنشاء هذه المديرية والتي كانت في حدوث سنة 2004 حيث أنشأت محطة تصفية المياه المستعملة في تقرت، وبعد ذلك توالى إنشاء مراكز تطهير خاصة في 2006 و 2009 (المقارن، الطيبات، تماسين، تقرت) وفي نفس السنة استحدثت مركب التطهير وبقي إلى غاية 2015/05/02 حتى استقلت تقرت بمديرية تطهير وكانت مديرية مستقلة تابعة مباشرة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة. ومن أهم أهدافها تحسين نوعية المياه المعالجة في محطات التطهير. المحافظة على شبكات الصرف الصحي من الانسداد. تقديم خدمة أفضل للمواطن من خلال المحافظة على البيئة والقضاء على التسريبات العشوائية أو الفوضوية. محاولة القضاء على الربط العشوائي لقنوات الصرف الصحي. تحسين التوازنات المالية للديوان.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

أولاً: المتغير المستقل: يتمثل في الاتصال التنظيمي

ثانياً: المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الخصائص السيكمترية للاستبيان لتبيان مدى الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان، صدق المحكمين، وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

▪ الفرع الأول: أداة جمع البيانات

تمثل أدوات الدراسة الميدانية الوسائل التي تسمح بجمع البيانات من أرض الواقع، وقد تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة الديوان الوطني للتطهير "ONA" تقرت لاستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات الأولية في الدراسة على اعتباره الوسيلة الأنسب بخصائصها، فيما يتعلق بإمكانية الوصول إلى أفراد المجتمع.

الفرع الثاني: تصميم استبيان الدراسة

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتم تحري الدقة في تصميمه بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة والعبارات الخاصة بهذا الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وقد خلصنا إلى بناء استبيان مكون من 22 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 02) الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث: السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الاتصال التنظيمي والذي احتوى على (12) عبارة تم تقسيمه لأربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الاتصالات الصاعدة؛
- البعد الثاني: الاتصالات النازلة؛
- البعد الثالث: الاتصالات الأفقية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الولاء التنظيمي والذي احتوى على (10) عبارات.

تم تقسيمه وفق للأبعاد التالية:

- البعد الأول: الولاء العاطفي؛
- البعد الثاني: الولاء المستمر؛
- البعد الثالث: الولاء الأخلاقي.

الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم الاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي (LikertScale) في تحديد الإجابات على الاستبيان، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالباً ما يتكون من ثلاثة خيارات متدرجة ما بين 03 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

لجدول رقم (2-1): مقياس ليكارت الثلاثي

الترميز	درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
1	غير موافق	منخفض] 1.66 - 1]
2	محايد	متوسط]2.33 - 1.63]
3	موافق	مرتفع] 3 - 2.33]

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار

الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات فقرات الاستبيان؛
 - المربعات الصغرى (الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع).
 - معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاو الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاو الدراسة
 - الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،
 - اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛
- الفرع الخامس: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف بصدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (انظر الملحق رقم 03)

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.725	12	المحور الأول: الاتصال التنظيمي
0.792	10	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.793	22	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الاتصال التنظيمي بـ 0.725، والمحور الثاني الولاء التنظيمي بـ 0.792، الاستبيان ككل قدر بـ 0.793 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع السادس: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

1 - نتائج الاتساق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاتصال التنظيمي

الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاتصال التنظيمي		محاور الدراسة
معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى المعنوية (Sig)	
0.578**	0.000	البعد الأول: الاتصالات الصاعدة
0.839**	0.000	البعد الثاني: الاتصالات النازلة
0.823**	0.000	البعد الثالث: الاتصالات الأفقية
0.887**	0.000	المحور الأول: الاتصال التنظيمي

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول الاتصالات التنظيمية بأبعاده كل من البعد الأول الاتصالات الصاعدة بمعامل ارتباط ($r=0.578$)، والبعد الثاني الاتصالات النازلة بمعامل ارتباط ($r=0.839$)، والبعد الثالث الاتصالات الأفقية بمعامل ارتباط ($r=0.823$)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد محور الأول الاتصالات التنظيمية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2 - نتائج الاتساق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي

الجدول رقم (2-4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد محور الولاء التنظيمي

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	
0.000	0.810**	البعد الأول: الولاء العاطفي
0.000	0.854**	البعد الثاني: الولاء المستمر
0.000	0.800**	البعد الثالث: الولاء الأخلاقي
0.000	0.919**	المحور الأول: الولاء التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الثاني الولاء التنظيمي، بأبعاده كل من البعد الأول الولاء العاطفي بمعامل ارتباط ($r=0.810$)، والبعد الثاني الولاء المستمر بمعامل ارتباط ($r=0.854$)، والبعد الثالث الولاء الأخلاقي بمعامل ارتباط ($r=0.800$)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد محور الثاني الولاء التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة بالإضافة عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنستعرف في الأخير لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل محاور الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن كما يبينه الجدول رقم(2-5)

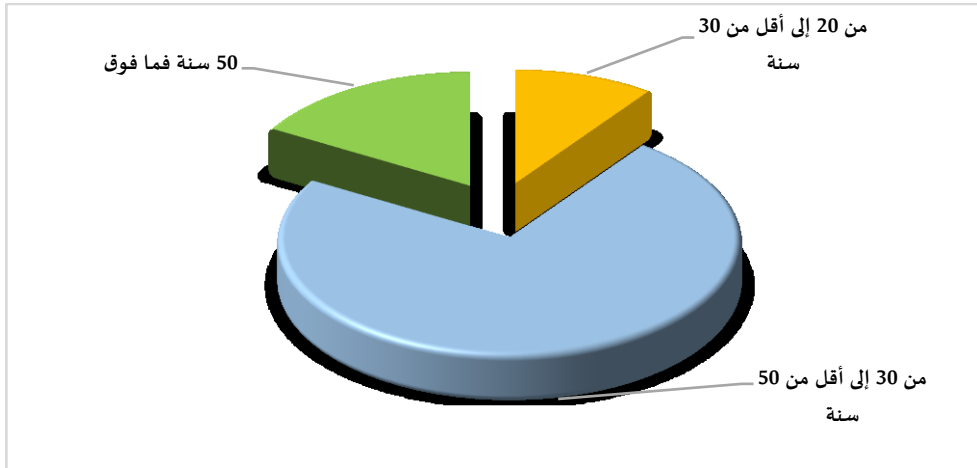
الجدول رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	10
من 30 إلى أقل من 50 سنة	22	73,3
50 سنة فما فوق	5	16,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية من 30 إلى أقل من 50 سنة بعدد 22 ونسبة 73.3% تليها الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بعدد 5 ونسبة 16.7%، في حين الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 3 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة من 30 إلى أقل من 50 سنة وهو أمر إيجابي بمعنى أن معظم عمال مؤسسة شباب ويدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار فيها وهو ما يشير إلى سياسة استقطاب الفئات التي تتوفر فيها هذه السمات كما هو مبين في الشكل المولي الشكل رقم (2-1).

الشكل رقم (2-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

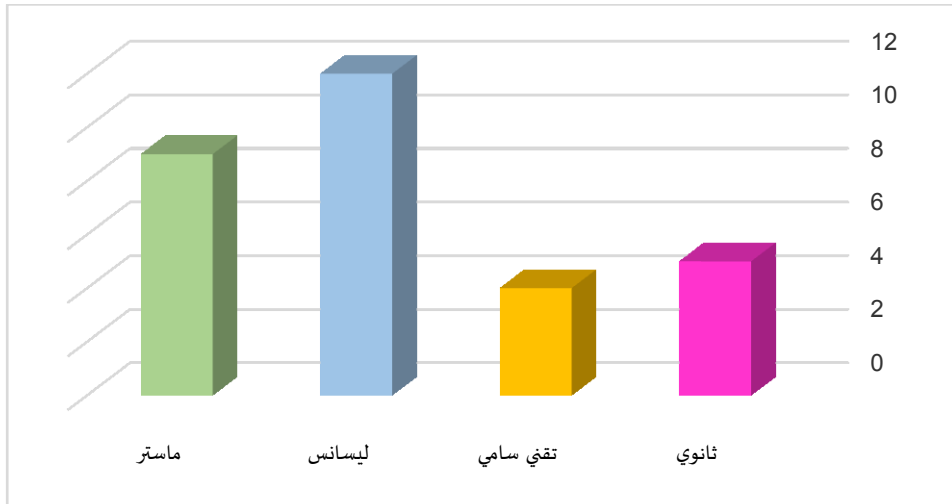
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	16,7

13,3	4	تقني سامي
40,0	12	ليسانس
30,0	9	ماستر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 12 ونسبة 40%، تليها مستوى ماستر بعدد 9 ونسبة 30%، أما مستوى ثانوي بعدد 5 ونسبة 16.7%، في حين مستوى تقني سامي بعدد 4 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب، نلاحظ أن النسبة الغالبة كانت لمستوى ليسانس ب 40% مما يدل أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا وأن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الأفراد ذوي مخزون معرفي والذين بدورهم سيعطون قيمة وأهمية أكثر في الإجابة على الاستبيان، كما هو مبين في الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كما يوضحه الجدول رقم (7-2)

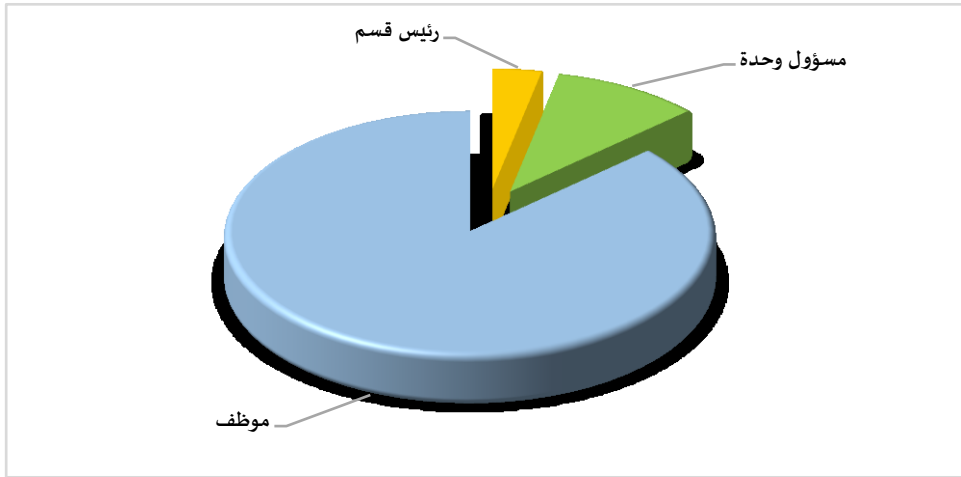
الجدول رقم (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
3,3	1	رئيس قسم
10	3	مسؤول وحدة
86,7	26	موظف
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بأغلبية موظفين بعدد 26 ونسبة 86.7%، تليها مسؤول وحدة بعدد 3 ونسبة 10%، أما رئيس قسم بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب. حيث نجد أن نسبة الموظفين هي الأكثر من بين النسب مالم يسمح بقياس أدق لأبعاد المتغير التابع في دراستنا والمتمثل في الولاء التنظيمي كما يوضحه الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية كما يوضحه الجدول رقم (2-8)

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

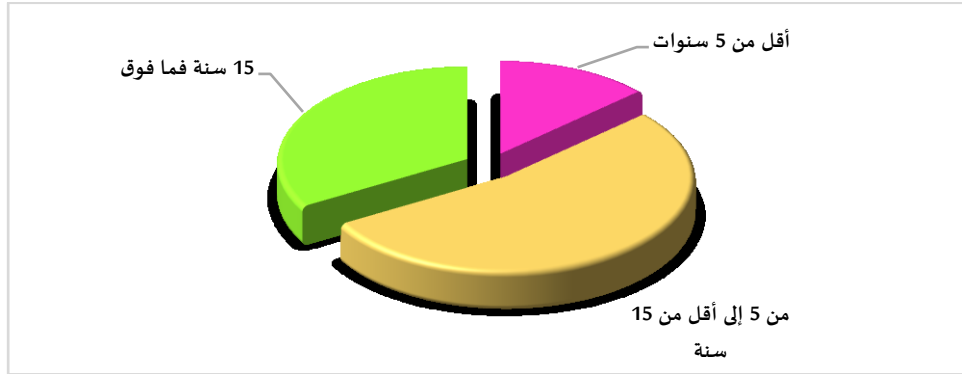
النسبة %	التكرار	الأقدمية
13,3	4	أقل من 5 سنوات
53,3	16	من 5 إلى أقل من 15 سنة
33,3	10	15 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بأغلبية الفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة بعدد 16 ونسبة 53.3%، تليها الفئة 15 سنة فما فوق بعدد 10 ونسبة 33.3% أما الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 4 ونسبة

13.3% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب حيث كلما تقادم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت قيمتهم وكفاءتهم المهنية، كلما كان الموظف لديه دراية أكبر بما يحدث في المؤسسة والشكل رقم (2-4) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الثاني: نتائج تحليل محاور الدراسة

سنتعرف من خلال الجزء التالي لعرض وتحليل الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور وفق سلم ليكارت الثلاثي والنتائج مبينة في الجداول التالية.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الاتصال التنظيمي"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1- عرض وتحليل المحور الأول البعد الأول "الاتصالات الصاعدة"

نقوم بعرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للاتصالات الصاعدة الجدول رقم (2-9) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للاتصالات الصاعدة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,253	2,93	1. أتصل برئيسي مباشرة عند مواجهتي لمشكل في العمل.
متوسط	0,691	1,93	2. أجد صعوبة في إيصال مشاكلي إلى الإدارة العليا.
مرتفع	0,345	2,86	3. يمكنني إبداء الرأي فيما يخص عملي.
مرتفع	0,855	2,40	4. اتصل بالإدارة كلما واجهتني مشكلة في العمل بالإدارة.

مرتفع	0,268	2,53	البعد الأول: الاتصالات الصاعدة
-------	-------	------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الاتصالات الصاعدة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.35) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.93-2.93) حيث "العبرة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.93) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة عل سهولة الاتصال بالرئيس مباشرة عند مواجهة مشكل في العمل ، أما "العبرة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.86) ما يؤكد على أنه يمكنهم إبداء الرأي في ما يخص عملهم هذا ما يدل على حدوث المشاركة من خلال الاتصال ، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " اتصل بالإدارة كلما واجهتني مشكلة في العمل بالإدارة " بمتوسط حسابي (2.40) ، تليها العبرة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.93) ما يدل على إيجادهم بعض الصعوبة في إيصال مشاكلهم إلى الإدارة العليا.

2- عرض وتحليل عبارات البعد الثاني " الاتصالات النازلة"

يمثل الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الاتصالات النازلة

الاتجاه العام للعينة	\bar{x}	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0,773	2,56	5. أجد ان المعلومات التي تصلني من المدير واضحة ومفهومة.
مرتفع	3	0,681	2,53	6. أرى أن الإدارة تسمع باستخدام الطلب الخطي للاتصال بها.
مرتفع	1	0,678	2,56	7. أشارك في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة.
متوسط	4	0,651	2,30	8. أجد أن المدير يتعامل معي بطريقة رسمية.
مرتفع		0,422	2,49	البعد الثاني: الاتصالات النازلة

المصدر: من إعداد الطالبتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني الاتصالات النازلة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.49) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.30-2.56) حيث "العبرة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.56) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي مشاركتهم في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، أما "العبرة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.56) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المعلومات التي تصل من المدير واضحة ومفهومة، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " أرى أن الإدارة تسمع باستخدام الطلب الخطي للاتصال بها" بمتوسط حسابي (2.53)، تليها العبرة رقم 08 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) ما يدل على أن المدير يتعامل مع الموظفين بطريقة رسمية.

3- عرض وتحليل عبارات البعد الثالث " الاتصالات الأفقية"

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الاتصالات الأفقية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,749	2,30	9. أتواصل مع زملائي في العمل بطريقة رسمية.
مرتفع	0,817	2,43	10. أرى أن قنوات الاتصال بين الوظائف في نفس المستوى قوية وواضحة.
مرتفع	0,253	2,93	11. أشعر أن علاقتي جيدة مع زملائي في العمل.
مرتفع	0,520	2,73	12. أعمل مع زملائي كفريق لحل مشاكل العمل.
مرتفع	0,407	2,60	البعد الثالث: الاتصالات الأفقية

المصدر: من إعداد الطالب بقى بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الاتصالات الأفقية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.60) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.30-2.93) حيث " العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.93) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن العلاقات جيدة مع الزملاء في العمل ، أما " العبارة رقم 12" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.73) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، على العمل مع الزملاء كفريق لحل مشاكل العمل ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أرى أن قنوات الاتصال بين الوظائف في نفس المستوى قوية و واضحة " بمتوسط حسابي (2.43). تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) ما يدل على تواصلهم مع زملائهم في العمل بطريقة رسمية.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الولاء التنظيمي في المؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1- عرض وتحليل عبارات البعد الأول " الولاء العاطفي"

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الولاء العاطفي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,730	2,46	1. أشعر بالسعادة لاختياري العمل في هذه المؤسسة.
متوسط	0,714	2,20	2. تحافظ المؤسسة على الموظفين المتميزين فيها وتقدرهم.
مرتفع	0,731	2,50	3. أشعر بأن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلي الخاصة.

مرتفع	1	0,000	3,00	4. اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية.
مرتفع		0,388	2,54	البعد الأول: الولاء العاطفي

المصدر: من إعداد الطالب بتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الولاء العاطفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.54) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.20 - 3.00) حيث " العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على اهتمام الموظفين كثيرا بسمعة المؤسسة أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية ، أما " العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.50) ما يؤكد على أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكل الموظف الخاصة ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أشعر بالسعادة لاختياري للعمل في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.46) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.20) ما يدل على أن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها وتقدرهم.الجدول رقم (2-13):

2- عرض وتحليل عبارات البعد الأول " الولاء المستمر"

الجدول رقم (2-13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الولاء المستمر

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,850	2,36	5. أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة بسبب صعوبة الحصول على عمل لآخر.
متوسط	0,850	2,03	6. أسعى من خلال عملي في المؤسسة لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.
مرتفع	0,504	2,76	7. أؤمن بقيمة الولاء للمؤسسة التي أعمل بها.
مرتفع	0,525	2,38	البعد الثاني: الولاء المستمر

المصدر: من إعداد الطالب بتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني الولاء المستمر وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.38) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.03 - 2.76) حيث " العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.76) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي الإيمان بقيمة الولاء للمؤسسة التي يعملون بها ، أما " العبارة رقم 05"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.36) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على الشعور بالخوف من ترك العمل في المؤسسة بسبب صعوبة الحصول على عمل لآخر ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أسعى من خلال عملي في المؤسسة لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية" بمتوسط حسابي (2.03).الجدول رقم (2-14):

3- عرض وتحليل عبارات البعد الأول " الولاء الأخلاقي"

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الولاء الأخلاقي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفع	2	0,718	2,36	8. أشعر بأن للمؤسسة فضل في تطوير حياتي الوظيفية.
متوسط	3	0,546	1,66	9. أرى بأن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.
مرتفع	1	0,000	3,00	10. أخلص في تأدية الأعمال التي تستند لدي.
مرتفع		0,283	2,34	البعد الثالث: الولاء الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الولاء الأخلاقي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.34) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.66-3.00) حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على الإخلاص في تأدية الأعمال التي تستند لديهم، أما "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.36) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، بأن للمؤسسة فضل في تطوير حياتهم الوظيفية، في حين بالمرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة " أرى بأن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي " بمتوسط حسابي (1.66).

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضية الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. الجدول رقم (2-15)

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.115	0.910	المحور الأول: الاتصال التنظيمي
0.124	0.918	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.125	0.889	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة وفق اختبار (Shapiro-Wilk) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول الاتصال التنظيمي بـ 0.115، أما المحور الثاني الولاء التنظيمي بمستوى معنوية قدر بـ 0.124، كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.125 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

1 - نتائج اختبار الفرضية الأولى

لنص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار رقم (2-16):

الجدول رقم (2-16): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	0,4361	0,6472	0,54167	0,000	29	10,498

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.54167)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.4361-0.6472] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العامل لمحور الأول الاتصال التنظيمي والمقدر بـ (2.54) في حدود المجال [2.33-3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول الاتصال التنظيمي.

نتائج اختبار الفرضية الأولى : نقبل نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

2 - نتائج اختبار الفرضية الثانية

لنص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار الجدول رقم (2-17):

الجدول رقم (2-17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	0,3017	0,5483	0,42500	0,000	29	7,048

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.42500)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5483-0.3017] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العامل محور الثاني الولاء التنظيمي والمقدر بـ (2.42) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني الولاء التنظيمي.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة

3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

لنص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة لاختبار العلاقة بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل للدراسة الولاء التنظيمي كمتغير تابع سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-18):

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)

العلاقة	الاتصال التنظيمي / الولاء التنظيمي
معامل الارتباط r	0.732
مستوى الدلالة (sig)	0.000
حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0,05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات (r=0.732)، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متغيرات الدراسة. بناء عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة سنعمد على الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis) نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل) في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الجدول رقم (2-19):

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرابعة

المتغير	التباين المسموح به	معامل التضخم م	معاملات	S.E	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)	معامل التفسير (R ²) الجزئي	قرار الاختبار
الثابت	//	//	0,73 6	0,51 6	//	1,426	0,000	//	//
البعد الأول: الاتصالات الصاعدة	0,899	1,11 2	0,83 3	0,19 4	0,782	0,519	0,000	0.276	قبول
البعد الثاني: الاتصالات النازلة	0,708	1,41 3	0,76 5	0,13 9	0,806	1,717	0,000	0.387	قبول
البعد الثالث: الاتصالات الأفقية	0,718	1,39 3	0,74 2	0,14 3	0,899	2,255	0,033	0.535	قبول
معامل التفسير (R ²) الكلي	0.417	معادلة نموذج الانحدار المتعدد: Y=0.736+0.833 x ₁ +0.765 x ₂ +0.742 x ₃ e _i							
معامل الارتباط (R)	0.646	*: ذات دلالة إحصائية (α<0.05)							
مستوى الدلالة (F)	36.193								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لمعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي من خلال أبعاده (الاتصالات الصاعدة، الاتصالات النازلة والاتصالات الأفقية) في تحقيق الولاء التنظيمي محل الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لا بد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار

المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين جميع أبعاد المتغير المستقل الاتصال التنظيمي كل من الاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة والاتصالات الأفقية أقل من (10) حيث قدرت على التوالي: (1.112)؛ (1.413)؛ (1.393)، أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.899)؛ (0.708)؛ (0.718) على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "الاتصال التنظيمي" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير بأبعاد الاتصال التنظيمي كل من الاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة والاتصالات الأفقية لعينة الدراسة. تشير معطيات الجدول أعلاه وجود أثر لأبعاد الاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F= 36.193)، وهي دالة عند مستوى معنوية (Sig=0.000)؛ كم بلغ معامل التفسير (R²=0.417) ملم يشير إلى أن أبعاد الاتصال التنظيمي تؤثر بنسبة (41.7%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.

لمعرفة أي الأبعاد الاتصال التنظيمي الأكثر تأثير على الولاء التنظيمي قدرت قيمة معامل التفسير للبعد الأول الاتصالات الصاعدة بـ (R²=0.276)، أما البعد الثاني الاتصالات النازلة قدرت بـ (R²=0.387) في حين الاتصالات الأفقية قدرت بـ (R²=0.535) وبالتالي البعد الأكثر تأثير على الولاء التنظيمي بعد الاتصالات الأفقية بنسبة تأثير % 53.5 يليه بعد الاتصالات النازلة بنسبة تأثير % 38.7 في حين بعد الاتصالات الصاعدة بنسبة تأثير قدر بـ 27.6% من المجموع الإجمالي للنسب. ومنه فإن نموذج الانحدار يكون على الشكل الموالي:

$$Y=0.736 +0.833 x1+0.765 x2+0.742 x3+ei$$

Y : الولاء التنظيمي

X1: الاتصال الصاعد، X2: الاتصال النازل، X3: الاتصال الأفقي.

نتائج اختبار الفرضية: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل) في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

مناقشة النتائج:

قامت دارستنا على أربعة فرضيات وهي:

- 1- الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه " يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة والتي تم إثبات صحتها؛ واتفقت مع دراسة (عميش، حمزة بعلي واخرون) التي أكدت انه يوجد اتصال تنظيمي ايجابي الاتجاه حول الاتصال وطبيعته في إدارات الجامعة، ودراسة أخرى على توفر مستوى الاتصال الأفقي بين الأفراد العاملين.
- 2- الفرضية الثانية: تنص على أنه " يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة " والتي تم إثبات صحتها؛ واتفقت مع دراسة (شاوشي) التي أكدت أن الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد والذي يديه نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.
- 3- الفرضية الثالثة: تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والولاء التنظيمي لدى العاملين في

المؤسسة "والتي تم إثبات صحتها. اتفقت الدراسة (القحطاني) التي أكدت على وجود دور فعال للاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وان هناك مستوى أعلى من المتوسط في الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بين العاملين داخل الشركة.

4- الفرضية الرابعة: تنص على أنه "تؤثر أبعاد الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة" التي تم إثبات صحتها. اتفقت مع الدراسة (بعلي وآخرون) التي أكدت توفر بعد الاتصال الأفقي في مؤسسات الجامعية محل الدراسة بين الأفراد العاملين فيما يظهر النتائج وجود اتصال صاعد ونازل ضعيف نوعا ما.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت، حيث تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS، لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أن أبعاد الاتصال التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال موضوع هذا البحث التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز 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 التنظيمي 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 الإشكالية المطروحة : ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الديوان الوطني للتطهير (ONA)؟

النتائج:

- لدعم الجانب النظري والتعمق في إشكاليته من خلال اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج كما يلي:
- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل) في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليها لنتائج نقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالاتصال التنظيمي والتي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي:

- ترسيخ المفاهيم الخاصة بالولاء التنظيمي للعامل اتجاه المؤسسة؛
- التركيز على الجانب النفسي للعمال لأنه يقوي درجة الولاء العاطفي لديهم؛
- على المؤسسة أن تعطي حرية لعاملين أكثر وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بأساليب الاتصال الحديثة؛
- العمل على نشر ثقافة الاتصال الغير رسمي بين العمال لتقوية علاقاتهم.

آفاق الدراسة :

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- دور الحوافز في زيادة الولاء التنظيمي؛

- أثر الاتصال التنظيمي على الولاء العاطفي لدى العاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
2. أبو أصعب صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1999.
3. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 .
4. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013.
5. حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، جامعة قلمة، المجلد 04-العدد 07، 2019.
6. بن بريكة عبد الوهاب، سميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية- دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-، جامعة بسكرة. الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.
7. سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا(امبارك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 4، العدد 11، 2013.
8. محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثاني، الأردن 2012.
9. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. حميدة عائشة، عتيقة طرفاني، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك، جامعة الجزائر 3 ، مجلة المؤسسة، المجلد:12، العدد 01، 2023.
11. محمد عجيلة حاج، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2021.
12. بوخلوة، محاضرات في إدارة السلوك التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح ورقاق، 2023 .
13. خيرالله إيمان، الاتصال الداخلي و أثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
14. فاطمة دريدي، امالزفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية، العدد الثاني، 2021.

15. بورقبة قويدر، حصابة رحمة مجدة، كمال رعاش، دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة التنظيم العمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد:10، العدد:02، 2021.
16. رجب حسين رفاعي، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين و الولاء التنظيمي لديهم "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، المجلد:16، لعدد الأول، 2002.
17. خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالآمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
18. سهام مرفق، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-نموذجاً، مجلة دفاتر الاقتصادية، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا و المناطق الصحراوية، المركز الجامعي البشير البيض (الجزائر)، المجلد:14، العدد:01، 2023.
19. زحاف محمد، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة-الجزائر)، مجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية، جامعة مستغانم، العدد الثالث عشر، 2016.
20. زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام الجزائر 2018.
21. السعيد مبروك، إبراهيم، الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2013.
22. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. 2016.
23. خيرة شاوشي، زهرة خلاف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، العدد:01، 2023.
24. سلوى عثمان الصديقي واخرون، أبعاد العملية الاتصالية. المكتب الجامعي الحديث الازراطية، مصر. 1999.
25. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة. 2009.
26. عميش سميرة، الاتصال التنظيمي في إدارات الجامعة، مجلة الدفاتر الاقتصادية، جامعة زيان عاشور للعلوم الاقتصادية، الجلفة. 2022.
27. عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، 2007.
28. نجيب عبد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد:1. 2012.
29. سميرة عميش، الاتصال التنظيمي في إدارات الجامعة دراسة حالة، جامعة المسيلة، مجلة دفاتر الاقتصادية، العدد:01، جامعة محمد بوضياف مسيلة- الجزائر، 2022.

30. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
31. زيني فريدة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2013.
32. ياسر حسن صالح القحطاني، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس والعشرون، 2021.
33. مهدي محمد محمود، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر 2005.
34. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007.
35. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
36. ملايكية عامر، طلحي فاطمة الزهراء، الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة سوق اهراس، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، العدد الثاني، 2022.
37. مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، ط.1، دار النشر للطباعة والتوزيع. 2005.
38. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

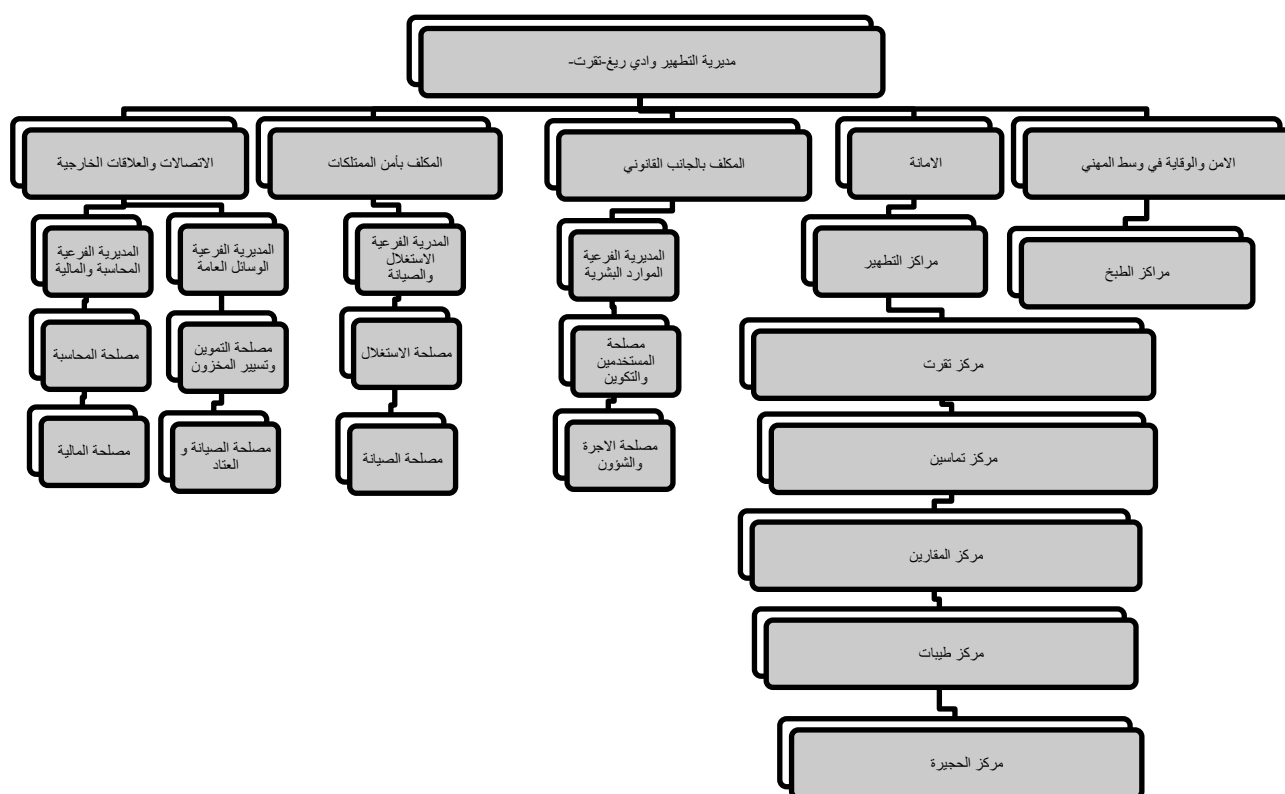
- 1- Mohamed Abed Abel kader, BENAMAR bendouma, Ineternal Marketing and its Impact on Organizational Loyalty Case study of the Electricity and Gas Distribution Company-Mascara Branch-, N 33, Vol 19, 2023.
- 2- Ahmed Ismail, Factors Affecting the Organization Commercial Banks(2013).
- 3- Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Inn Business April, N012, 2011.
- 4- BenyahiaChahrazed, Moussaoui Zahia, The Impact of organizational Learning of Human capital on organizational Loyalty: a field Research

- in Sonatrachcompany,universityaboubekrbalkaid- Tlemcen,N:01,Vol
07,2021.
- 5- AmelYoub, the Effect of Stimulation Methods on Organizational
Loyalty in the Industrial and Commercial Complex, UnisersitySkikdaN:
01bis, 2021.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA تقرت



المصدر: مصلحة المستخدمين.

ملحق 02

استمارة الاستبيان

في إطار قيامنا بدراسة وفق هدف انجاز بحث لنيل شهادة ماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية حول موضوع بعنوان أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي بشركة الديوان الوطني لتطهير تقورت، وبذلك نرجو تعاونكم معنا وذلك بالإجابة بتركيز على عبارات الاستبيان التالي. كما نحيطكم علما أن المعلومات المأخوذة تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى.

المحور الأول: المعلومات العامة:السن:

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

المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر

المستوى الوظيفي:

رئيس قسم مسؤول وحدة موظف

الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 15 سنة. 15 سنة فما فوق

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

البعد الأول: الاتصالات الصاعدة			
			1. أتصل برئيسي مباشرة عند مواجهتي لمشكل في العمل.
			2. أجد صعوبة في إيصال مشاكلي إلى الإدارة العليا.
			3. يمكنني إبداء الرأي في ما يخص عملي.
			4. اتصل بالإدارة كلما واجهتني مشكلة في العمل بالإدارة.
البعد الثاني: الاتصالات النازلة			
			1. أجد أن المعلومات التي تصلني من المدير واضحة ومفهومة.
			2. أرى أن الإدارة تسمح باستخدام الطلب الخطي للاتصال بها.
			3. أشارك في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة.
			4. أجد أن المدير يتعامل معي بطريقة رسمية.
البعد الثالث: الاتصالات الأفقية			
			1. أتواصل مع زملائي في العمل بطريقة رسمية.
			2. أرى أن قنوات الاتصال بين الوظائف في نفس المستوى قوية وواضحة.
			3. أشعر أن علاقتي جيدة مع زملائي في العمل.
			4. أعمل مع زملائي كفريق لحل مشاكل العمل.

المحور الأول: الولاء التنظيمي

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	الرقم	الابعاد
			أشعر بالسعادة لاختياري للعمل في هذه المؤسسة .	1.	الولاء العاطفي
			تحافظ المؤسسة على الموظفين المتميزين فيها وتقديرهم.	2.	
			أشعر بأن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلي الخاصة.	3.	
			اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية.	4.	
			أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة بسبب صعوبة الحصول على عمل لآخر.	5.	الولاء المستمر
			أسعى من خلال عملي في المؤسسة لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.	6.	
			أؤمن بقيمة الولاء للمؤسسة التي أعمل بها.	7.	
			أشعر بأن للمؤسسة فضل في تطوير حياتي الوظيفية.	8.	الولاء الأخلاقي
			أرى بأن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	9.	
			أخلص في تأدية الأعمال التي تستند لدي.	10.	

شكرا على المشاركة.

ملحق رقم 03

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.د الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د السعيد هتهات	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	د. صالحى سميرة	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

ملحق رقم 04

الملحق رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Exclude d ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	22

الملحق رقم (2): نتائج اختبار الانساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	TTTT1
XXX 1	Pearson	1	,287	,264	,587**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,124	,159	,001
	N	30	30	30	30
XXX 2	Pearson	,287	1	,517**	,839**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,124		,003	,000
	N	30	30	30	30
XXX 3	Pearson	,264	,517**	1	,823**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,159	,003		,000

N		30	30	30	30
TTT	Pearson	,587**	,839**	,823**	1
T1	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
N		30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMM M11	MMM M12	MMM M13	TTTT2
MMM	Pearson	1	,452*	,621**	,810**
M11	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,012	,000	,000
	N	30	30	30	30
MMM	Pearson	,452*	1	,510**	,854**
M12	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,012		,004	,000
	N	30	30	30	30
MMM	Pearson	,621**	,510**	1	,800**
M13	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000
	N	30	30	30	30
TTTT2	Pearson	,810**	,854**	,800**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		TTTT1	TTTT 2	TOTA L
TTT T1	Pearson	1	,632**	,887**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
TTT T2	Pearson	,632**	1	,919**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
TOT AL	Pearson	,887**	,919**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (3): نتائج توزيع عينة الدراسة

		السن		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequenc y	Percent		
Valid	أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى أقل من 50 سنة	22	73,3	73,3	83,3
	50 سنة فما فوق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي. المستوى

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
تقنيسامي	4	13,3	13,3	30,0
ليسانس	12	40,0	40,0	70,0
ماستر	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي. المستوى

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيسقسم	1	3,3	3,3	3,3
مسؤولوحدة	3	10,0	10,0	13,3
موظف	26	86,7	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 5 إلى أقل من 15 سنة	16	53,3	53,3	66,7
15 سنة فما فوق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation
---	------	-------------------

X1	30	2,9333	,25371
X2	30	1,9333	,69149
X3	30	2,8667	,34575
X4	30	2,4000	,85501
XXX1	30	2,5333	,26856
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X5	30	2,5667	,77385
X6	30	2,5333	,68145
X7	30	2,5667	,67891
X8	30	2,3000	,65126
XXX2	30	2,4917	,42286
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X9	30	2,3000	,74971
X10	30	2,4333	,81720
X11	30	2,9333	,25371
X12	30	2,7333	,52083
XXX3	30	2,6000	,40790
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X13	30	2,4667	,73030
X14	30	2,2000	,71438
X15	30	2,5000	,73108
X16	30	3,0000	,00000
MMMM11	30	2,5417	,38887
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X17	30	2,3667	,85029
X18	30	2,0333	,85029
X19	30	2,7667	,50401
MMMM12	30	2,3889	,52583
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X20	30	2,3667	,71840
X21	30	1,6667	,54667
X22	30	3,0000	,00000
MMMM13	30	2,3444	,28343

Valid N (listwise)	30		
-----------------------	----	--	--

الملحق رقم (6): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TTT T1	,192	30	,106	,910	30	,115
TTT T2	,147	30	,198	,918	30	,124
TOT AL	,158	30	,155	,889	30	,125

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTT T1	30	2,5417	,28260	,05159

One-Sample Test

Test Value = 2

T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ- ence	95% Confidence Interval of the Difference
---	----	---------------------	----------------------	----------------------------------------------

					Lower	Upper
TTT T1	10,498	29	,000	,54167	,4361	,6472

الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTT T2	30	2,4250	,33030	,06030

One-Sample Test

Test Value = 2

	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ- ence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TTT T2	7,048	29	,000	,42500	,3017	,5483

الفرضية الثالثة

Correlations

		TTTT1	TTTT2
TTT T1	Pearson Correlation	1	,732**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30

TTT	Pearson	,732**	1
T2	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (7): نتائج اختبار فرضية '4'

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 ^a	,417	,349	,26641

a. Predictors: (Constant), XXX3, XXX1, XXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,319	3	,440	36,193	,003 ^b
	Residual	1,845	26	,071		
	Total	3,164	29			

a. Dependent Variable: TTTT2

b. Predictors: (Constant), XXX3, XXX1, XXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,736	,516		1,426	,000		
	XXX1	,833	,194	,782	,519	,000	,899	1,112
	XXX2	,765	,139	,806	1,717	,000	,708	1,413
	XXX3	,742	,143	,899	2,255	,033	,718	1,393

a. Dependent Variable: TTTT2

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 ^a	,276	,32320

a. Predictors: (Constant), XXX1

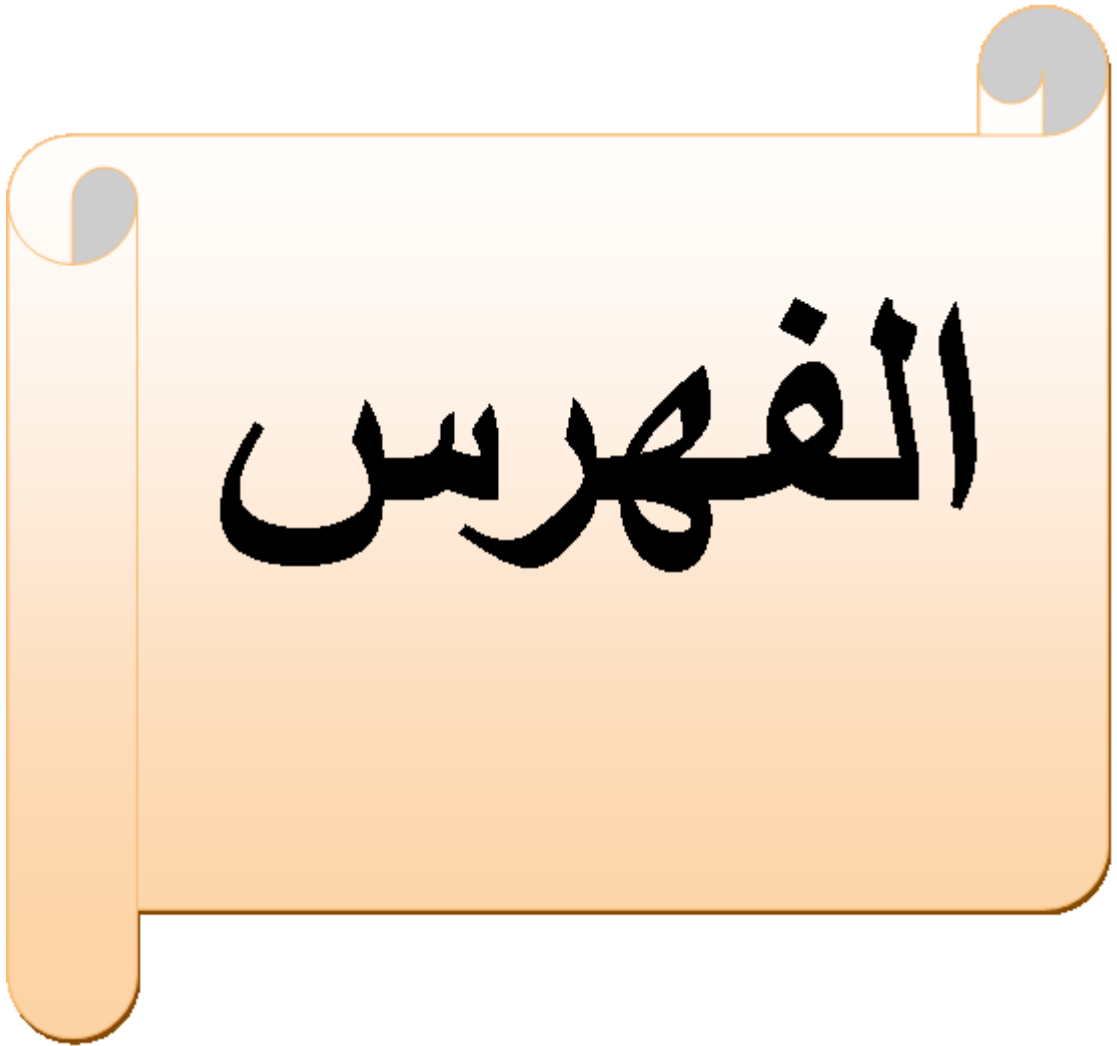
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,535 ^a	,387	,28390

a. Predictors: (Constant), XXX2

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 ^a	,535	,27422

a. Predictors: (Constant), XXX3



I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي
3	الفرع الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
3	أولاً: ماهية الاتصال
4	ثانياً: مفهوم الاتصال التنظيمي
4	الفرع الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
6	الفرع الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي
6	المطلب الثاني: الإطار النظرية للولاء التنظيمي
6	الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي
6	أولاً: تعريف الولاء
7	ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي
8	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
9	الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي
9	الفرع الرابع: أهمية الولاء التنظيمي
10	الفرع الخامس: معيقات الولاء التنظيمي

10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة).
10	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية)
12	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
13	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الميدانية أثر الاتصال التنظيمي على تعزيز الولاء التنظيمي بالديوان الوطني للتطهير ONA توقرت	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
18	المطلب الأول: طريقة الدراسة
18	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
18	الفرع الثاني: تقديم عام للمؤسسة
19	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
20	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
20	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
20	الفرع الثاني: تصميم استبيان الدراسة
21	الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان
21	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
22	الفرع الخامس: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
22	الفرع السادس: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
23	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج ومناقشة نتائج الدراسة
24	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
24	الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

27	الفرع الثاني: نتائج تحليل محاور الدراسة
31	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
32	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
32	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
37	خلاصة الفصل الثاني
39	خاتمة
42	المراجع
47	الملاحق
64	الفهرس