



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل - تقرت - SNTR"

من إعداد الطالبتين: * رحاب منعو

*ريم حسيني.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024 / 06 / 09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / نور الدين تيمجغدين (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا
د / باديس بخلوة..... (أستاذ محاضر قسم أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د / أحمد بن عيشاوي (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

2024/2023



قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر الاتصال الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة

النقل - تقرت - SNTR"

من إعداد الطالبتين: * رحاب منعو

*ريم حسيني.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024 / 06 / 09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / نور الدين تيممغدين (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا

د / باديس بخلة (أستاذ محاضر قسم أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د / أحمد بن عيشاوي (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

2024/2023

الحمد لله الذي
جعل القرآن الكريم
سيرة محمد وآله
عليه السلام

إِهْدَاء

إلى من علموني معنى الحياة ...

إلى من تعبوا من أجل راحتي ...

إلى روح القلب ونبض الحنان وبلسم الجراح ...

إلى التي الجنة تحت أقدامها ...

إلى اللذان رافقاني فكانا لي سنداً

إلى "أمي وأبي" حفظهم الله وأطال في أعمارهما

إلى إخوتي الكرميات ... إلى إخواني الأعزاء ...

إلى كافة الأهل والأقارب ... إلى صديقاتي الأوفياء زملاتي،

وزميلاتي أهدي ثمرة عملي المتواضع ...

إلى كل هؤلاء راجية من المولى عز وجلال التوفيق والسداد

إلى كل هؤلاء وكل الذين مروا بجباتي وصنعوا حلمي أهديهم هذا النجاح

رحاب منعو

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على المصطفى صلى الله عليه وسلم

أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى عز وجل "واخفض لها جناح الذل من الرحمة
وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا"؛ إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير والدي الحبيب، أطال الله
في عمرة فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي العلم والتعلم؛ إلى من وضعني على طريق
الحياة، وجعلني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيرة أُمي الغالية، طيب الله ثراها؛ إلى إخوتي؛
من كانت لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصحاب ولا ينبغي أن أنسى جميع أساتذتي
الكرام من كانت لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدي بالمعلومات القيمة؛ إلى كل الأصدقاء ممن لم
يتوانوا في مديد العون لي داعيا المولى - عز وجل - أن يطيل في أعمارهم، ويرزقهم بالخيرات .

ريم حسيني

مستغفرات

الحمد لله حمدا يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه، نشكر الله العلي العظيم أولا وأخيرا على توفيقه بإتمام هذا البحث فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما .
يقال أن جمال العقل بالفكر ... وجمال القلب بالذكر ... وجمال الحال بالإستقامة ... وجمال الكلام بالصدق ... أما جمال الروح فهو بالشكر ...

توجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف باديس بوخلوة الذي وجهنا عند الخطأ وشجعنا عند الصواب بتوجيهاته القيمة ومساندته لنا ونصائحه حتى توصلنا بالبحث إلى ما هو عليه الآن، فجزاه الله عنا ألف خير وبارك فيه وجعله ذخرا للعلم .

تقدم بأصدق معاني الشكر والإمتنان لجميع الأساتذة اللذين ساهموا بتحكيم الإستبيان لما كان لإرشادهم من دور وفائدة في هذا البحث .

والشكر موصول لكل من رفع أكنف الدعاء لنا في السر والعلن ولجميع من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد جزيل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل، وقدم يد العون وساعدنا وأسدى لنا نصيحة أو أمدنا بمشورة أو قدم لنا معلومة مكنتنا من إتمام هذه الدراسة على هذا الوجه . وأخيرا فإننا لاندعي الكمال في هذا العمل المتواضع فحسبنا أننا حاولنا واجتهدنا . فإن وفقنا، فمن الله، وإذ كان هناك نقص أو تقصير فمن أنفسنا ومن الشيطان فالكمال لله وحده .

وما توفيقنا إلا بالله إنه نعم المولى ونعم النصير

ريم حسيني رحاب منعو

الملخص

لقد خلصت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تمكنا من جمع 82 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) نسخة 26 بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية. لخصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الإداري سائد بدرجة مرتفعة وولاء تنظيمي متوسط وله أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزى إلى المتغيرات العامة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).
الكلمات المفتاحية: اتصال إداري، ولاء تنظيمي، شركة وطنية للنقل البري.

Abstract:

The study found that the impact of administrative communication on the promotion of organizational loyalty was identified from the point of view of the employees of the National Road Transport Corporation and the Transport Unit approved the SNTR.

In order to achieve the study's objectives, the questionnaire was relied upon as the main data collection, we have been able to collect 82 questionnaires valid for statistical analysis, where we analyzed this data by using the statistical analysis software (Spss) version 26 plus a set of statistical methods.

The study summarized the conclusion that administrative communication is highly prevalent and moderate organizational loyalty that has a positive impact on organizational loyalty, there is also a correlation between administrative communication and organizational loyalty, there are no statistically significant differences in the study samples perception of organizational loyalty, it is attributable to general variables (sex, age, scientific qualification, nature of employment contract, job status, professional experience).

Keywords: administrative communication, organizational loyalty, National road transport company.

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
VI	شكر وتقدير
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XV	قائمة الملاحق
ب-ج	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري	
8	تمهيد.....
8	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري.....
8	المطلب الأول : ماهية الولاء التنظيمي.....
17	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول الاتصال الإداري.....
29	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للولاء التنظيمي والاتصال الإداري.....
29	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.....
40	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها.....
45	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية (تقييم اثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR)	
47	تمهيد.....
47	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
50	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
54	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة والمناقشة.....
54	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
77	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.....
81	خلاصة الفصل.....
82	خاتمة.....
85	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....
112	الفهرس.....

الرقم	العنوان	الصفحة
41	ابعاد الولاء التنظيمي بناء على الدراسات السابقة	الجدول رقم (1-1)
41	ابعاد الاتصال الإداري بناء على الدراسات السابقة	جدول رقم (1-2)
43	مقارنة دراسة الحالية بالدراسات السابقة	جدول رقم (1-3)
48	بطاقة فنية للشركة الوطنية النقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR	الجدول رقم (2-1)
50	توزيع عينة الدراسة	الجدول رقم (2-2)
51	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (2-3)
51	مقياس الدرجة	الجدول رقم (2-4)
53	الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	الجدول رقم (2-5)
54	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (2-6)
55	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم (2-7)
55	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (2-8)
57	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (2-9)
58	توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة عقد العمل	الجدول رقم (10-2)
58	توزيع افراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	الجدول رقم (11-2)
59	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (12-2)
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصال	الجدول رقم (13-2)
62	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مستويات الاتصال	الجدول رقم (14-2)
63	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مهارات الاتصال	الجدول رقم (15-2)
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مشاركة الاتصال	الجدول رقم (16-2)
65	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاتصال الاداري	الجدول رقم (17-2)

الرقم	العنوان	الصفحة
66	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء العاطفي	الجدول رقم (2-18)
67	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المستمر	الجدول رقم (2-19)
68	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المعياري	الجدول رقم (2-20)
69	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-21)
70	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-22)
71	معامل الارتباط المتعدد التدريجي بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-23)
73	العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-24)
73	العلاقة الارتباطية لأبعاد الاتصال الإداري والولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-25)
75	العلاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي	الجدول رقم (2-26)

الرقم	العنوان	الصفحة
10	اهمية الولاء التنظيمي	الشكل رقم (1-1)
12	مراحل تطور الولاء التنظيمي	الشكل رقم (1-2)
14	نموذج STEERS للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	الشكل رقم (1-3)
22	عناصر الاتصال الإداري	الشكل رقم (1-4)
23	أنواع الاتصال الإداري	الشكل رقم (1-5)
25	مبادئ الاتصال الإداري	الشكل رقم (1-6)
28	معوقات الاتصال الإداري	الشكل رقم (1-7)
49	موقع الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	الشكل رقم (2-1)
55	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (2-2)
56	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	الشكل رقم (2-3)
57	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم (2-4)
58	توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة عقد العمل	الشكل رقم (2-5)
59	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس المركز الوظيفي	الشكل رقم (2-6)
60	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم (2-7)

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق رقم (1)	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري SNTR	92
الملحق رقم (2)	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	93
الملحق رقم (3)	استمارة الاستبيان	94
الملحق رقم (4)	الفاكرونباخ الاتصال الإداري والولاء التنظيمي/اختبار كومغروف - سمرونوف	98
الملحق رقم (5)	تكرارات المعلومات الشخصية(العامة)	100
الملحق رقم (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الإداري والولاء التنظيمي	102
الملحق رقم (7)	قياس الأثر معامل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الإداري على أداء الولاء التنظيمي	106
الملحق رقم (8)	قياس الأثر معامل الانحدار المتعدد التدريجي للاتصال الإداري على أداء الولاء التنظيمي	107
الملحق رقم (9)	معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي	108
الملحق رقم (10)	الفروق الإحصائية للولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية	109

المقدمة



توطئة:

اهتمت العديد من الدراسات البحثية في السنوات الأخيرة بقياس الاتصال في شتى المجالات وخاصة المؤسسات، اذ تعتبر عملية الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة والتي يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الافراد. وكذا تبادل المعلومات والأفكار والآراء داخل المؤسسات والتي تعتبر ضرورية لجميع العلاقات القائمة بين العاملين، وبالتالي هو وسيلة حتمية لتحقيق الغايات واهداف المؤسسة ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على الاتصال الإداري الذي يتم بين الأطراف الاتصالية المتواجدة بالداخل بهدف تعريف العاملين بما يجري في المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية للتفاهم وتوطيد الثقة بينهم واحساسهم بروح المسؤولية كما ينعكس هذا على ولائهم، أما الولاء فهو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المؤسسات لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخلها وخارجها.

ان الولاء التنظيمي يعبر عن اتجاه العامل نحو المؤسسة واعتزازه بها وكذا استعدادة للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها مما يدفعه الى بذل جهود إضافية في العمل ومدى استعدادة لخدمتها والرغبة الجادة في مواصلة واستمرارية العمل. حيث تعمل إدارة الاتصال في المؤسسة على نقل وتبادل المعلومات لتحقيق اهداف المؤسسة وتنمية مشاعر وتعزيز الولاء التنظيمي لديهم مما ينتج عن ذلك آثار على سلوك العاملين وموقفهم تجاه عملهم ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي.

إن الاهتمام المتزايد بالاتصال الإداري يستهدف بشكل مباشر المورد البشري في المؤسسة فيزيد من حماسه للعمل وإخلاصه وتفانيه ويجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بعمله مما يكسبه الولاء. وهذا ما يقود المؤسسة الوطنية لنقل البري SNTR تقترت للتطور والاستمرار والقدرة على التنافسية وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

○ إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة، والتي جاءت صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى مساهمة تأثير الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري

SNTR بولاية تقرت؟

الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الاتصال الإداري في مؤسسة SNTR تقرت؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة SNTR تقرت؟
- هل يوجد أثر للاتصال الإداري على الولاء التنظيمي في مؤسسة SNTR تقرت؟
- هل توجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة SNTR تقرت؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

○ فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو الآتي:

- 1- تتميز مؤسسة SNTR-تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع؛
- 2- هناك مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTRتقرت؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR-تقرت-؛
- 4- توجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة SNTRتقرت؛
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)؛

○ مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في:

❖ المبررات الذاتية: والمتمثلة في:

- 1- الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛
- 2- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛

❖ المبررات الموضوعية: والمتمثلة في:

- 3- الأهمية التي يحظى بها الموضوع في الوقت الراهن؛
- 4- محاولة التعرف على واقع الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؛

○ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- 1- التعرف على طبيعة الاتصال ووسائله المستخدمة في المؤسسة؛
- 2- التعرف على الأهمية النسبية للاتصال الإداري وأثره على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري . وحدة النقل تقرت . SNTR؛
- 3- التعرف على أثر الاتصال الإداري على أنماط الولاء التنظيمي؛
- 4- التعرف على الفروق في تصورات الباحثين نحو الولاء التنظيمي والتي قد تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

5- استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى الاتصال الإداري والولاء التنظيمي.

○ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من كونه يجمع بين متغيرين بالغة الأهمية وتندرج هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب، والتي نوردتها على النحو التالي:

➤ من الجانب النظري (العلمي):

- 1- يعتبر مفهوم الاتصال الإداري والولاء التنظيمي من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، وخاصة إذا ما أستخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الاقتصادية؛
- 2- تعتبر دراسة هاذين المتغيرين مجال واسع في الجانب الاقتصادي حسب علم الطالبين؛
- 3- تساهم هذه الدراسة في بيان القدرات والمؤهلات الشخصية للباحث من خلال النتائج المتوصل إليها واقتراح للحلول والتوصيات المقدمة.

➤ من الجانب التطبيقي الميداني:

- 1- توضيح ابعاد الاتصال الإداري وما يجب القيام به لتنمية قدرات العاملين لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة؛
- 2- معرفة واقع الاتصال الإداري وإبراز مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة؛
- 3- الوقوف على معرفة العلاقة الارتباطية وكذا الفروق الإحصائية للدراسة في المؤسسة؛
- 4- تحقيق إضافات ومساهمات معتبرة في المكتبات وتزويدها بالمعارف العلمية والعملية من خلال النتائج المتوصل إليها؛

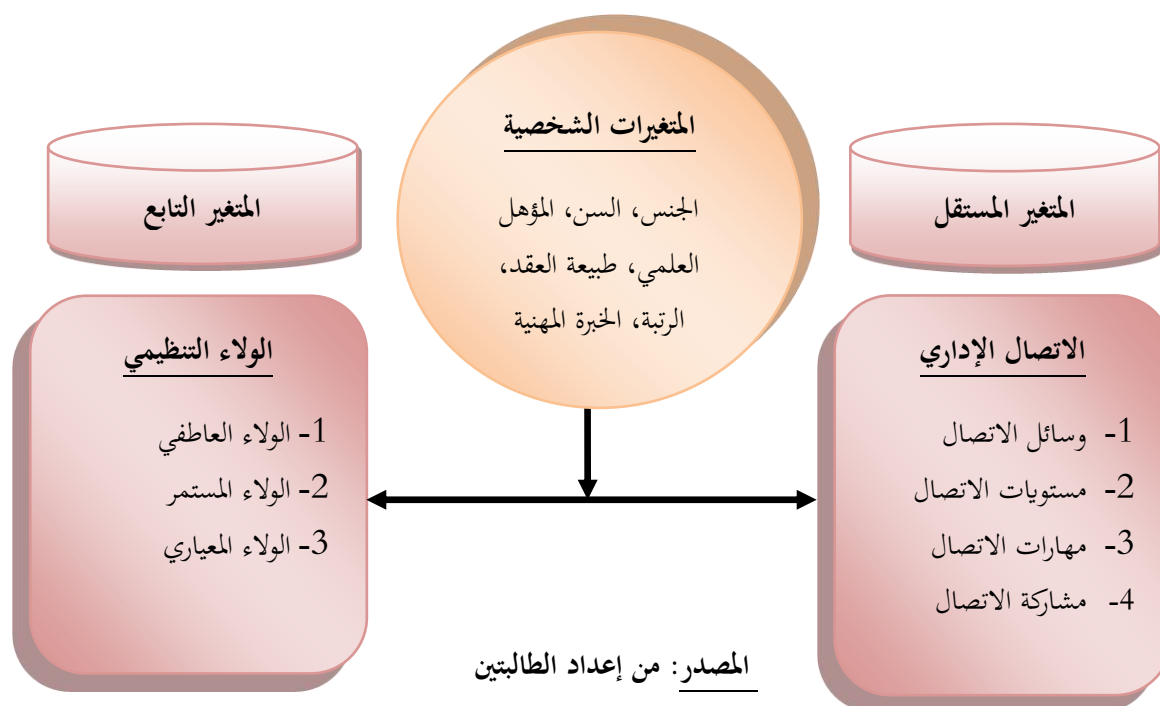
○ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الاتصال الإداري وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR؛
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من 2024/03/24 إلى 2024/04/11؛
- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة العاملين في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت -

؛ SNTR

○ نموذج الدراسة: يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (0-1): نموذج الدراسة



○ منهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث اعتمدنا على المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل البيانات.

○ مرجعية الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية بمختلف أنواعها.

○ صعوبات الدراسة: ما من شك أن أي دراسة علمية تعترض طريقها صعوبات وهي تختلف من باحث لآخر، لذا فإن

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بإعداد هذه الدراسة هي:

1- صعوبة تجاوب العمال مع بعض الأسئلة؛

2- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة؛

3- نقص المراجع التي تلم بالمتغيرين معا في السنوات الجديدة؛

4- صعوبة استرجاع كل استمارات الاستبيان الموزعة بالإضافة إلى تأخر تسليمها؛

○ هيكل الدراسة: من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين أساسيين هما المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي والاتصال الإداري والمبحث الثاني يحتوي على الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة. أما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية. والمبحث الثاني تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

A decorative circular frame with a dashed border. Inside the frame, there are three black graduation caps with tassels at the top. At the bottom, there are two yellow scrolls tied with red ribbons. The frame is also decorated with green leaves and blue flowers.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر

الاتصال الإداري على الولاء

التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منطقة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم الاتصال الإداري والولاء التنظيمي وأهم الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: سنتناول فيه الأدبيات النظرية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري.

المبحث الثاني: سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري

يعد مفهوم الولاء التنظيمي والاتصال الإداري من المفاهيم الإدارية التي تهم بها المؤسسة بشكل كبير في وقتنا الراهن وهذا لأهميتها البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم الولاء التنظيمي والاتصال الإداري وأهم الأسس القائمة عليها.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة وهذا ما يشهد عليه تفوق المؤسسات اليابانية في الانتاجية على مثيلاتها في الدول المتقدمة، فقد أكدت الدراسات أن أحد أهم أسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي وأهم الأسس القائمة عليها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي وخصائصه

أولا: مفهوم الولاء التنظيمي

*عرفه "بوشنان" على أنه انجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية والمادية.¹

*يعرفه "الصيرفي": بأنه "الارتباط الوجداني بين قيم المؤسسة وأهدافها وبين دور الفرد لتحقيق تلك الأهداف والغايات من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية بفعالية عالية".²

*ويعرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لقيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها".¹

¹ بن حفيظ شافية، مستوى الولاء في المؤسسات التربوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية لورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 17 جامعة ورقلة، 2014، ص 196.

² عويس بثينة إلياس موسى، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، العدد 4، 2019، ص 89.

* ويعرفه "Buchanan" أنه: "عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافر ومكانة اجتماعية وحرية مهنية".²

* عرفه "ماري شيلدون" الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المؤسسة، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المؤسسة التي عمل بها، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترب عليه.³

من خلال الطرح السابق لبعض التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي استخلصنا أنها تتشارك في نقطة واحدة وهي " أنه عبارة عن انجذاب وارتباط الفرد بمؤسسته من خلال تحقيقه لقيمتها وأهدافها بفعالية عالية ".

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

تتجلى أهميته فيما يلي:⁴

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسستهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة وتمكّنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه لأهدافها وقيمتها.
- إن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل.
- يساهم الولاء التنظيمي في ارتفاع الجودة وفعالية العمل وتحقيق الإنتاجية.
- يعتبر الولاء عاملاً مساعداً في انخفاض نسبة التغيب وتعزيز الأداء الوظيفي.⁵
- المساهمة في احترام أنظمة العمل والتخفيف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين⁶

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر)، 2007، ص164.

² لينة حسام المحسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد11، أكتوبر، فلسطين، 2007، ص108

³ أحمد سويس، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احيدة بن عليجية الاغواط. اطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجزائر: جامعة الجلفة، 2018، ص125.

⁴ سعد بن عيمان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص80.

⁵ صبرينة حيماني، لخضر بن أحمد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للخرينة بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد1، جامعة الجلفة. 2019، ص406.

⁶ سفيان بوعطيط، القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني على أساتذة بكليات مختلفة من جامعات مختلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة. 2011، ص315.

*ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الولاء التنظيمي عاملا أساسيا يضمن لنا تطور ونمو المؤسسات واستقرارها والمحافظة على جميع مواردها.

الشكل رقم (1-1): أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: طارق السويدان، محمد العبدوني (2003): خماسية الولاء (كيف نخفز ونبني ولاء الموظفين)، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، الصفحة 64.

ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي : للولاء التنظيمي عدة خصائص نذكر أهمها:¹

- (1) الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملمس، بل هو حالة غير ملموسة ناتج عن سلوك وتصرف العاملين بالمؤسسة.
- (2) لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه عامل من العوامل أو نظاما من الأنظمة، وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات، والإجراءات المعتمدة.
- (3) لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترة قصيرة من الزمن.
- (4) يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقت طويل، وإنما هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة.
- (5) إن زيادة حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المؤسسات، وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه؛
- (6) يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الإيجابي لدى العاملين اتجاه مؤسسته، إذ يعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

الفرع الثاني: أبعاد ومراحل تطور الولاء التنظيمي، وأهم محدداته

أولا: أبعاد الولاء التنظيمي: وضع Mayer & ALLEN تعريفا محددًا يصف الولاء التنظيمي بوجود ثلاث عناصر وهي الوجدانية، الاستمرارية والمعيارية وعليه تتحدد أبعاد الولاء التنظيمي في:

أ- الولاء العاطفي (الوجداني): يشير إلى درجة تفرد الفرد بالارتباط بالمؤسسة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية

¹ نجيب عبد الحميد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد 204، 2012، ص 1055.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الاتصال الإداري والولاء التنظيمي

العمل، هوية العمل، تنوع المهارات، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن بيئة المؤسسة تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.¹

ب- الولاء الأخلاقي (المعياري): يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المؤسسة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.²

ت- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك العامل لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمؤسسة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، المكافآت والتعويضات بين الفرد والمؤسسة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة الولاء في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

حسب "Bouchanan" إن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي:

. **مرحلة التجربة:** هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمؤسسة وتمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعدا للتدريب، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمؤسسة.³

. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.⁴

. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل المرحلة الثالثة من التحاق العامل بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولائه، التي تكونت في المرحلتين السابقتين وينتقل الفرد من مرحلة التدريب والتكوين إلى مرحلة النضج.⁵

¹ شافية بن حافيط (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (17)، 2014، ص197.

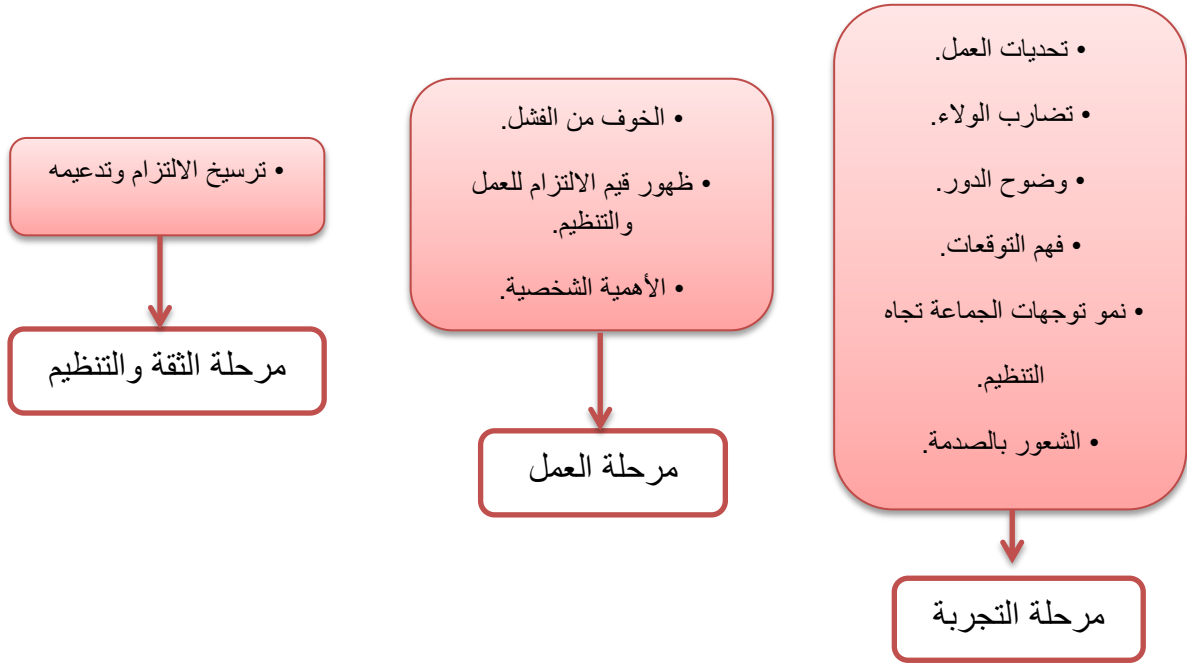
² محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، 2009، ص45.

³ نوال وزهية بركان الاحول. أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعمرون.، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(01)، 2020، ص268.

⁴ أحمد جمال غزالي حسن رضوان. أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير غ م. مصر، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، 2016، ص38.

⁵ وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير غ م. المسيلة: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2016، ص47.

شكل (2-1) : يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: شلاي ولبد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة المسيلة، 2016، ص 47.

وهناك من الباحثين من يرى ان للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمؤسسة وهما :¹

- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المؤسسة للنهوض بها.

ثالثا: محددات الولاء التنظيمي

تعددت الآراء والتوجهات في طرح وحصر محددات بناء وتدعيم الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن أهم المحددات هي:

1. عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل التي تأثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل و فرص الاختيار، و اتجاهات الأفراد و تكون هذه العوامل أكثر تأثيرا في فترة بداية العمل، و كلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة، و كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه.²
2. عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية: وهي كالآتي:³

- السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة.

¹ مزوار منوبة. أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. مذكرة ماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة احمد بوقرة. بومرداس، 2012- 2013، ص35

² الوزان خالد محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 41.

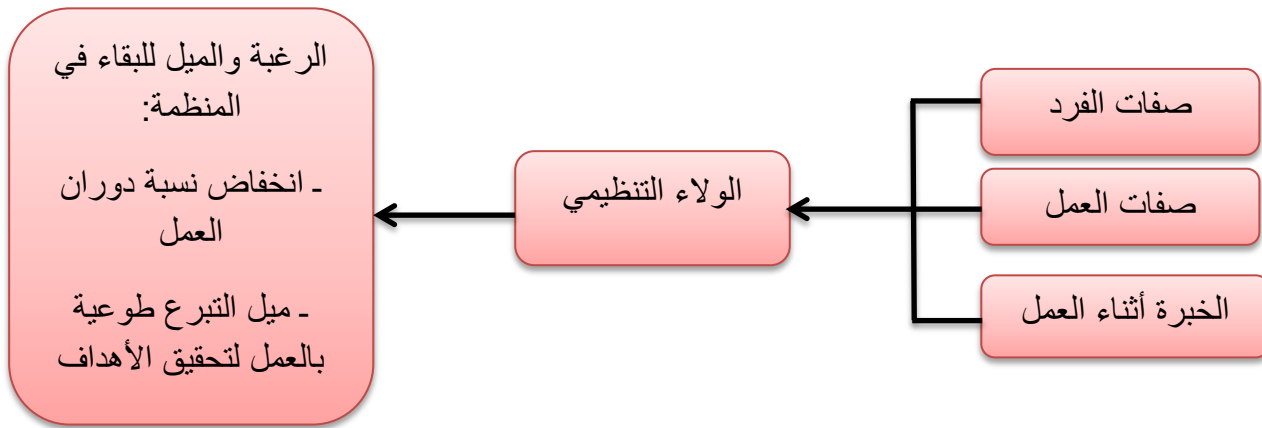
³ صابرين مراد عمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص26.

- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي أكبر.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالولاء التنظيمي.
- نمط القيادة: القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة: لأن ذلك يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم.
- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: التي تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد و توفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.¹
- 3. عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد و هي كالآتي:²
 - السن وطول مدة الخدمة: أي كلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر، والعكس صحيح.
 - مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي، عكسيا تتمثل في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان ولائه لمهنته أكبر، ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.
 - الجنس والحالة الاجتماعية: تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر ولاءً بالمؤسسة عن الرجال، بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على مؤسسات القطاع العام وخاصة المؤسسات التقليدية التي تعمل بها النساء.
 - دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد الولاء التنظيمي.
 - وقام ستيرز "STEERS" ببناء نموذج يتضمن ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهو ممثل في الشكل الموالي:

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، ال عدد1، 2011، ص80.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 26 . 27.

الشكل رقم (3-1): نموذج STEERS للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: الرواشدة خلق سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع

الطبعة 1، عمان- الأردن، الصفحة 94.

4. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة، الشعور بالأهمية، الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجاباً بالولاء التنظيمي.

5. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: وهنا نجد انه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل. كان له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي. كذلك كلما كان حجم المؤسسة كبير تطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلباً على ولاء المديرين اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة ولائهم.¹

و قد ذكر كل من بوتر وسيترز Porter و Steers بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي و المؤثرة فيه وهي:²

- **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصيته، ثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل. كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المؤسسة على الولاء التنظيمي للأفراد.

- **عوامل تنظيمية:** أي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية و نمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره ، ص: 27 .

² نجه حمادات، قيم العمل و الولاء الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006 ، ص 80.

– عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للالتحاق بالمؤسسة، حيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته، مما يعطي تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص أخرى بديلة لتغيير قراره الأول.

إضافة إلى كل هذا يرى البعض أن الولاء التنظيمي يتحدد و يتأثر بالعوامل التالية:¹

– المكانة الاجتماعية: أي كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية، كلما شعر بأهمية وجوده، وبالتالي ينعكس إيجاباً على حسن أدائه وزيادة قوة ولاءه.

– مشاركة الأفراد في التنظيم: إن مشاركة الأفراد في التنظيم اشتراكاً عقلياً وانفعالياً يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة ويشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل المؤسسة.

– سلامة وصحة الأفراد: إن توفير بيئة صحية وسليمة قليلة الحوادث والإصابات، لها أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتخفيض نسب الشكاوى والغياب عندهم، ويبعد الخوف والتوتر عنهم ويقلل من تكلفة العمل ومعدل دورانه، ويسوده جو من الرضا والولاء للمؤسسة.

– بناء الثقة المتبادلة: وذلك في كل الأفعال والتصرفات، والعمل على الوفاء بالوعود وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان، وهذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.

– العمل بأسلوب الفريق الواحد: إذ أنه يعزز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارات وسرعة التعلم، ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويفتح قنوات الاتصال، ويبعد العناد والتصلب بالرأي والتسرع وعدم تحمل مشاق العمل والتهرب من المسؤولية، وهذا يخلق شعوراً من المسؤولية الجماعية وينمي روح التأخي والتعاون بين العاملين ويدعم الإخلاص ويزيد الولاء.

الفرع الثالث: قياس الولاء التنظيمي، مؤشرات، وأهم معوقاته

أولاً: قياس الولاء التنظيمي:

يكمن الهدف الأساسي من وراء قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء ودوران العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي لإدارة المؤسسة نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها، كما تساعد هذه المؤشرات أيضاً على التخطيط لاستراتيجيات محكمة لمعالجة هذه المشاكل.

وتعتمد الإدارات الحديثة على معيارين أساسيين في قياسها للولاء التنظيمي هما:

1 . المعيار الموضوعي: وفقاً لهذه المعايير يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة ولاء العامل مثل رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمؤسسة.²

¹ باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد، 13، 2013، ص 109.

² فريدة بن إبراهيم. علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي، ص مجلة الاقتصاد، 2014 – 2015، ص 86.

2. المعيار الذاتي: وهو يعتمد على أساليب تقديرية تبرز تقدير العامل بمدى ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها، ويمكن اعتبار هذه التقديرات المقدمة من طرف العامل هي المؤشر الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحديد المستوى الموجود في الولاء التنظيمي لديها.

*قوائد قياس الولاء التنظيمي:

(1) قياس الولاء يقدم للإدارة المؤشرات على مستوى الولاء وبهذه المؤشرات تتمكن المؤسسة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياساً إلى فترات زمنية سابقة.

(2) قياس الولاء يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها، كما تتعرف في الوقت نفسه على العاملين معها.

(3) قياس الولاء يمكن المؤسسة من التعرف على مشكلات العاملين (مشكلة دوران العمل، الغياب المتكرر إصابات العمل... الخ)، ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.

(4) من نتائج قياس الولاء تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين، ومن ثم تتمكن الإدارة من التغلب على أسباب هذا الخفض ومحاولة تجنبه.

(5) قياس الولاء يشعر العاملين باهتمام المؤسسة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وفي نفس الوقت تحقيق نمط من أنماط الاتصال التي تمكنهم من نقل مشاكلهم ومقترحاتهم.

ثانياً: مؤشرات الولاء التنظيمي: تمثل أهم مؤشرات الولاء التنظيمي في:¹

* درجة توحيد العاملين مع المؤسسة.

* درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

* درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة.

* درجة الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة.

* تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين.

* الدفاع عن المؤسسة أمام أي نقد أو هجوم.

* عدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

* ارتفاع معنويات العاملين.

* التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.

* تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة.

¹ فريدة زيني، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم. مجلة الاقتصاد. الجديد (7). 2012، ص 199.

ثالثاً: معوقات الولاء التنظيمي

تعرض مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي وتسهم في إطفائه وإزالته، أو حتى نستطيع أن نتجنب هذه العوائق البدن من معرفتها ودراسها دراسة تحليلية للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافه، وتوجد عدة عوائق مختلفة تحول دون التزام العامل بولائه للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

. غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والاداء الوظيفي، وهذا يؤثر على نفسية العاملين ويشعرهم بالتخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية.¹

- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه سواء الصحية أو الاجتماعية.

- الشعور بالتذمر من طرف العمال وعدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم وجود مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز.²

- عدم وجود وحدة عمل طبية تسهر على رعاية العمال ومتابعتهم صحيا ونفسيا.

- عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل المؤسسة، فالعامل مهذب في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار.

- تكوين فريق عمل غير متناسب مع بعضه البعض لعدة اعتبارات كاختلاف القيم، العادات، المستوى التعليمي، نمط الشخصية الخ.....

- وجود الصراع التنظيمي بصفة دائمة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العامل للمؤسسة التي ينتسب إليه.

- الافتقار لروح التعاون والتشارك في انجاز الاعمال، وعدم الشعور بأن المؤسسة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها أو اصر تنظيمية قوية.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال الإداري

يعد الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، حيث لا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها. لذلك سنتناول في هذا المطلب مفهوم الاتصال الإداري وأهم الأسس التي يقوم عليها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاتصال الإداري وأهم عناصره

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

1 - مفهوم الاتصال:

* يعرف "انجل باركنسون" الاتصال على أنه عملية منظمة، نظامية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.¹

¹ جواد شوقي ناجي، «السلوك التنظيمي»، دار الحامد، عمان، الاردن، 2000، ص278.

² خالد الوزان محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 42.

من خلال التعريف نستنتج أن الاتصال عبارة عن إرسال وتحويل المعلومات من جهة إلى جهة أخرى شرط أن تكون سهلة ومفهومة للمستهدفين.

* يعرف الاتصال بأنه عملية مخطط لها يستهدف تحفيز الناس، وخلف دوافع عندهم من أجل تبني موافق والقيم بممارسات جديدة وينظر للاتصال اليوم بصفة عملية منهجية بمعنى أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر لا محال على ما سيحدث في المستقبل.²

من خلال التعريف نستنتج أن الاتصال عملية نقل لمعلومات سهلة بين طرفين وتحدث خلال فترة زمنية محددة. كما يعرف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والرسائل والإشارات، والرموز بواسطة مختلف وسائل الاتصال من المرسل إلى المستقبل.³

من خلال التعريف نستنتج أن الاتصال عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل. - من خلال الطرح السابقة لبعض التعاريف الخاصة بالاتصال نستخلص أن الاتصال عبارة عن إرسال أو نقل لمعلومات سهلة وبسيطة من المرسل إلى المستقبل.

2. الاتصال الإداري

لقد حظي مفهوم الاتصال باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين المختصين في علوم الاتصال، ومن أهم المفاهيم نجد: * عرف " Avlindod " الاتصال الإداري على أنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً.⁴

* كما يعرف على أنه عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المؤسسة.⁵ لقد حظي مفهوم الاتصال باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين المختصين في علوم الاتصال، ومن أهم المفاهيم نجد: * عرفه الصيرفي (2008) على أنه: " عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشاعر والاتجاهات".⁶

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاتصال ما هو إلا عملية يتم من خلالها التفاعل بين طرفين بهدف نقل المعلومات والأفكار والمعتقدات الخ بقصد التأثير.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 17. 18.

² Rebert(bacal)(1999):performance et management.N.Y:mcgawhill paris. p:105

³ Saidani Amel (2006), La Communication Commerciale et son Impact sur la Prise de Décision d'achat du Consommateur, Magister en Sciences Commerciales Algérie, Institut National du Commerce (INC) , p 36

⁴ برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 10، 2012، ص 71.

⁵ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، جامعة الأزهر: دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص 129.

⁶ رامي طيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين " دراسة في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة أربد " الطبعة الثانية، المجلد 22، مجلة المنارة للبحوث والدراسات الأردن، 2016، ص 48.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الاتصال الإداري والولاء التنظيمي

*عرف هولاند (Hoveland 1980) الاتصال على أنه: "العملية التي يقوم فيها فرد من المؤسسة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وأعماله".¹

نستنتج من خلال هذا التعرف أن الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر.

*كما عرفه لندبرج (landberg) على أنه: "عملية استخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز وقد يكون الرمز حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر".²

من خلال الطرح السابق لبعض التعاريف الخاصة بالاتصال الإداري، نستخلص أن جميعها تتفق في نقطة واحدة وهي أن الاتصال يعتبر عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو وسيلة لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم من خلالها نقل الافكار والمعلومات للأفراد والجماعات، وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

ثانيا: أهمية الاتصال الإداري

يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة وخاصة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في ظل تطور تقنيات الاتصال، ومن هنا تتجلى أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:

- 1- تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات لهذا تسعى معظم المؤسسات لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين
 - 2- إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام اتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على إنها عملية مستقلة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.³
 - 3- تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.⁴
 - 4- بفضل الاتصالات الإدارية يتمكن كل أفراد المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات.
 - 5- تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء و المشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.⁵
- ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة حسب الباحث "خضير كاظم حمود"، كما يلي:⁶

¹ مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، 2008، ص 17.

² زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية" دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي"، مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة أم البواقي، 2018، ص 14.

³ بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية بملينة حليب بلادي ببوسعادة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2014، ص 27.

⁴ محمد عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص 16.

⁵ زغدودي نورة، مرجع سابق، ص 19.

⁶ كاظم حمود، خضير. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط. 1 عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. 2010، ص 36.

- 1) تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- 2) الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل، والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- 3) الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة.

ثالثاً: عناصر الاتصال الإداري

لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بتوافر عناصر معينة، وأي غياب لعنصر من هاته العناصر سيجعل من العملية الاتصالية غير فعالة، ولا مؤثرة، وتتفق جميع النماذج الحديثة على ستة عناصر أساسية هي:¹

1. المرسل: هو الجهة التي تنشئ الرسالة (معلومات أو أفكار أو شكوى... إلخ)، قد تكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس،² كما يحصل في حالة التقاء الطبيب مع المريض، قد يبدأ الطبيب بإرسال رسالة، كالاستفسار عن شكوى المريض، ولكن سرعان ما يتحول المريض إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً، أو بإشارة منه، ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية، ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل، ويمكن القول أن عملية الاتصال تتأثر بالمرسل من خلال شخصية هذا الأخير واتجاهاته وخبراته والأسلوب الذي يعتمد عليه في رسالته، فكل هاته العوامل تحدد المعلومات المراد نقلها.³

وينبغي للمرسل أن يكون على درجة عالية من المصادقية، حتى يضمن قبول رسالته من طرف الأفراد، مع استعدادهم للاقتناع ولكي تتحقق تلك المصادقية ينبغي توفر:⁴

- ✓ الخبرة لدى المرسل، وإلمامه ألاما كبير بجوانب الموضوع؛
- ✓ أن يكون المرسل محل ثقة بالنسبة للمستقبل؛
- ✓ الجاذبية التي تشد المستقبل للمرسل.

2. الرسالة: يُقصد بالرسالة المضمون المراد توصيله إلى المستقبل، وهي صُلب العملية بأكملها، وقد تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام والصور، تعبيرات الوجه والصوت،... إلخ، ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة واختيار رموزها من الأهمية بمكان، لكل من المرسل والمرسل إليه، لأن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.⁵ ولا بد من أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح، واستخدام لغة سليمة ذات فائدة، حتى يتسنى للمستقبل استيعاب الرسالة، وتحقيق هدف العملية الاتصالية.⁶

¹ رحمة الطيب عيسانيت، مدخل إلى علم الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث ودار الكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 12.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 10.

³ جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية القصايا، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007، ص 11.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 252.

⁶ سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، 1999، ص 29.

3. الوسيلة: وهي القناة التي تحمل الرسالة ومعانيها وتُنقلها للآخرين، ويطلق عليها أحيانا الوسيط الذي يربط بين المرسل والمستقبل،¹ ووسيلة الاتصال تلعب دورا بارزا في فهم الرسالة المستلمة من طرف المستقبل، لذلك على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية، مراعيًا في ذلك معرفة واتجاهات وسلوك المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والمحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجلات المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل.²

4. المُستقبل: وهو الطرف الآخر المتلقي للرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، اللمس، الذوق، الشم)، وينظم المعلومات الواردة إليه ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هاته العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية تحدد ما فهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.³

5. التغذية الراجعة: أو ردة الفعل، وهو عنصر هام من عناصر الاتصال، فهو الذي يحقق دائرة الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسل، كما تعتبر عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، لذلك يسميها البعض التغذية المرتدة، وأيا كانت التسمية فتغذية الراجعة تُعد أي شيء يصدر من المتلقي نتيجة تلقيه للرسالة، وقد يكون هذا الشيء معلومات أو تعبيرات حركية، تعكس فهم أو عدم فهم الرسالة من طرف المستقبل، ومدى تفاعله معها، وتأثره بها.

ويجب أن نفرق بين التأثير والتغذية الراجعة، فتأثير يتمثل في النتائج المترتبة على عملية الاتصال، وهل أدى إلى تحقيق الهدف أم لا؟، أما التغذية الراجعة لا تعني سوي استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين المرسل والمستقبل،⁴ لكن حدوث حدوث الأثر يتمثل فيما هو أبعد من رجوع الصدى الفوري، حيث يتمثل على سبيل المثال في اكتساب المعلومة، أو الاقتناع بالفكرة أو الرأي أو اتخاذ القرار المؤيد لأهداف المرسل.

6. الضوضاء (التشويش): وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكه لها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهم في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

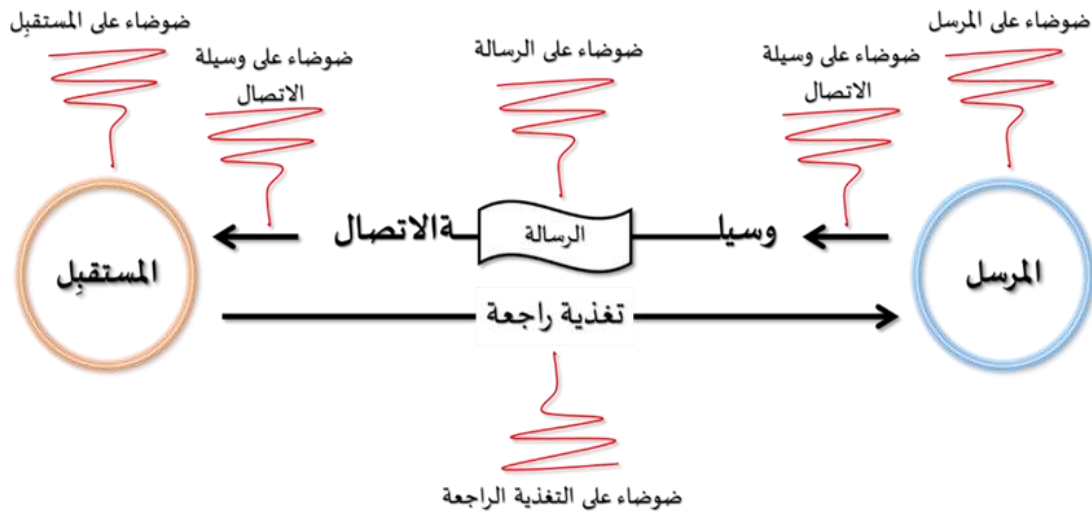
¹ محمد منير حجاب، نظرية الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2010، ص 184.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 23.

³ عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص. ص 27-28.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 133.

الشكل رقم (4-1): عناصر الاتصال الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على عناصر الاتصال الإداري

الفرع الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري وأهدافه

أولاً: أنواع الاتصال الإداري:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي أو المستويات الإدارية فنجد أن الاتصالات تنساب داخلها في اتجاهات مختلفة وبأنواعها المختلفة أيضاً ولكل نوع من اتصالات قنواته الخاصة: ¹

• **الاتصالات الرسمية:** يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار الهيكل التنظيمي الذي نجد فيه تحديد اتجاهات وقنوات الاتصال عن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، حيث انه هناك أكثر من اتجاه تتدفق منه الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات في هذا المجال كالتالي:

أ- **الاتصالات النازلة:** وتكون من أعلى إلى أسفل وهي من أكثر أنواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة وتخدم هذه الاتصالات المرؤوسين وهي المصدر الذي يتلقون منه الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي تلامزهم بتنفيذ عمليات ونشاطات معينة لإنجاز الأهداف المطلوبة.

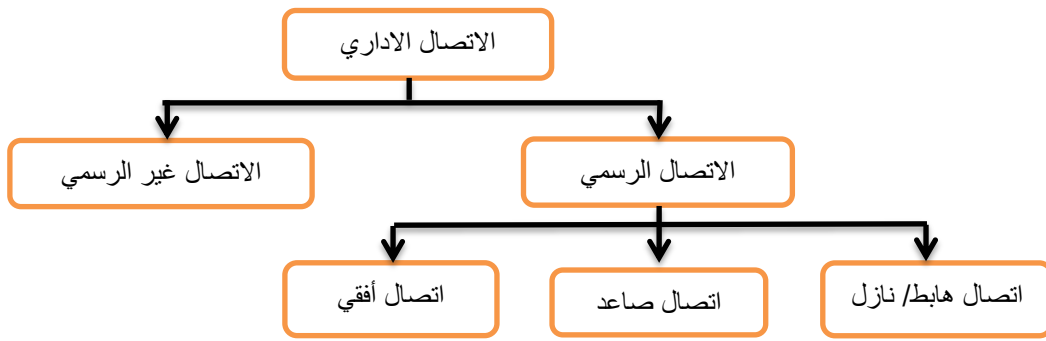
ب- **الاتصالات الصاعدة:** يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء فرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة وأن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ويمكن أن يتم هذا النوع من الاتصالات عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات... الخ، ويتوقف هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين. كما أن هذا الاتصال إذا طبق بشكل صحيح فانه يعزز من ارتباط العامل في المؤسسة ويزيد من إنتاجيته.

¹ منال طلعت محمود، (2003)، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، ص 174.

ج- الاتصالات الأفقية: ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين عمال المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات والمقابلات والمستندات المكتوبة، وهذا النوع من الاتصال يتضمن تبادل المعلومات والرسائل بين المواقع في ذات المستوى الإداري في المؤسسة ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية بين الوظائف ذات المستوى الواحد.

• الاتصالات غير الرسمية: أما الاتصالات غير الرسمية كما يشير إليها فإنها لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عليها وذلك أن العاملين حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون به بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية واحدة وما إليها.¹

الشكل رقم (5-1): أنواع الاتصال الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

ثانيا: وسائل الاتصال الإداري:

عند اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال يتم الاعتماد على عدة عوامل من أجل تسهيل وصول المعلومات وكذلك إلى نقلها إلى مختلف عمال المؤسسة وغيرهم، ومن أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف منها، نوع الجمهور المستهدف، الفترة الزمنية لنشر الرسالة... الخ، وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري منها:²

أ. الاتصال الكتابي: يتم هذا الاتصال من خلال الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من أهم الأساليب في المؤسسة، ومن بينها:³

• الرسائل الداخلية: المتمثلة في المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة عبر وسيط اتصالي محرر.

• المذكرات: تتمثل في بيان مفصل، تشرح فيه بعض الموضوعات التنظيمية.

• التقارير: هي عرض مدقق لموضوع معين.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص334.

² رماش كريمة، عمران أمينة، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري "دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2015، صص 109-110.

³ محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص301.

• القرار: هو اختيار مناسب من طرف الفرد أو الجماعة للبدل المناسب في ضوء متغيرات معينة.

• الإعلانات: يسعى من خلالها إلى إعلام العاملين بالنشاطات الظرفية التي تقوم بها المؤسسة.

ب . الاتصال الشفوي: يعتبر أكثر سهولة من الاتصال الكتابي والأكثر استخداما خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحا، إذ لا بد من الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ومن أهم أشكال الاتصال الشفوي ما يلي: المقابلات، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات.¹

ج . الاتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت أو الفاكس، الممكن أن تحاط بعدم الفهم بالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.²

ثالثا: أهداف الاتصال الإداري:

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال، فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين أهدافها نذكر العناصر التالية:³

- توجيه العاملين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل و العاملين.
- التصحيح لأخطاء العاملين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين العاملين.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- الشرح للسياسات المختلفة الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن العاملين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.
- كما تعرض بعض أهداف الاتصال في الإدارة على أنها:
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المؤسسة ووضع خططها.
- تمكين القيادة في المؤسسة من إيصال توجيهاتها وأفكارها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم، وشاكياتهم إلى القادة.
- تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها.⁴

الفرع الثالث: مبادئ الاتصال الإداري، خصائصه، مقوماته

أولا: مبادئ الاتصال الإداري

¹ نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2011، ص178.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص168.

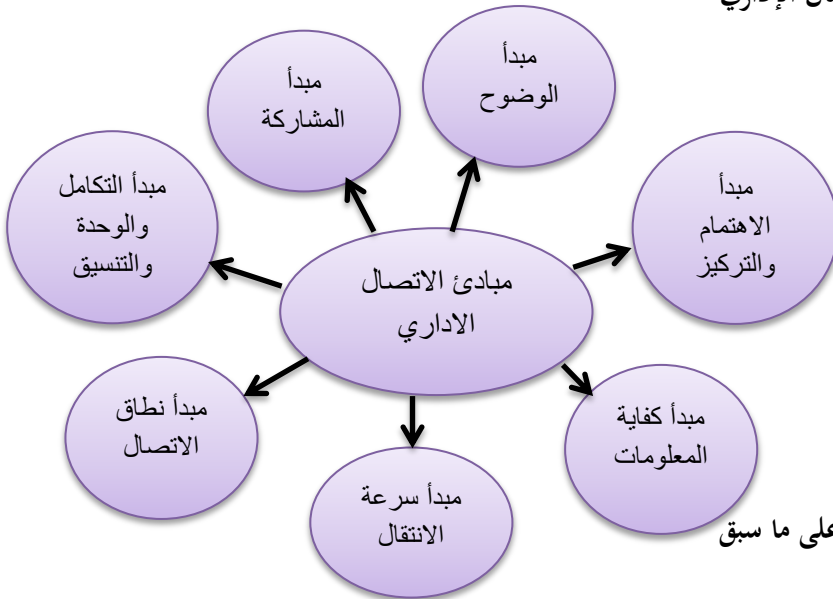
³ محمد قاسم القيرواني، مرجع سبق ذكره، ص287.

⁴ جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة: جامعة المتنوري، 2009، ص147.

لكي تتم عملية الاتصال على أكمل وجه يجب أن يكون هناك مبادئ يقوم عليها حيث تتمثل هذه المبادئ في ما يلي:¹

- **مبدأ الوضوح:** لا بد فيه من استخدام اللغة والمصطلحات الواضحة وهي من مسؤولية المرسل ويتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة ويؤدي تطبيق هذا المبدأ للتغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة وعدم وضوح العناصر والحاجة إلى توضيحها حيث لا تحتتمل الرسالة إلا مضمون وتأويل واحد وهو الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها؛
- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** هو إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهوما.
- **مبدأ كفاية المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات كافية وواضحة عن موضوع الاتصال حيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يحمل معنى أو فهما مشتركا.
- **مبدأ سرعة الانتقال:** الرسالة يجب أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة.
- **مبدأ نطاق الاتصال:** لا بد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من عامل بسيط.
- **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** تحقق العملية الاتصالية صلة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيق التكامل والانسجام بين قدراته في مختلف المنظمة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.
- **مبدأ المشاركة:** لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حيث تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة على الجميع.

الشكل رقم (6-1): مبادئ الاتصال الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

¹ مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية " بلدية سيدي سعادة بولاية غليزان نموذجا"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وصحافة، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2018، ص. ص 27، 28.

ثانيا: خصائص الاتصال الاداري:

إن عملية الاتصال بين الناس لها العديد من الخصائص التي تعتمد على الإنسان كمرسل أو مستقبل، وعلى آلية الاتصال وفحوى المادة المنقولة بالاتصال، فالاتصال عملية متداخلة العناصر، حيث أنها تمتلئ بالرموز الكلامية وغير كلامية، التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والثقافة التي يتمتع بها كل منهما، ولا يمكن تطابق عملية اتصالية مع أخرى تطابقا تاما، لأن كل حالة منفردة ومستقلة بذاتها وبظروفها وسياقها، ولذلك لبد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته التفاعلية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي: ¹

1. **الاتصال عملية اجتماعية:** تتم بين الأفراد، أو بين الجماعات، بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي، ودعم علاقات أفراد الجماعة، فتبادل الآراء هو نوع من أنواع الاتصال، يهدف للوصول إلى رأي موحد حول هذا الموضوع، ووحدة الرأي تؤدي إلى تماسك المؤسسة وترابطها، وعلى الجانب الآخر فإن انعزال الأفراد بعضهم عن بعض يؤدي إلى انهيار المؤسسة.
2. **الاتصال عملية مستمرة:** الاتصال حقيقة من حقائق الوجود المستمر إلى نهايته، فهي بداية مع بداية الحياة، وتنتهي مع انتهائها، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.
3. **الاتصال عملية تلقائية:** فمتى التقى الفرد بغيره في أي مجتمع فإنه يحاول أن يتبادل معه الحديث والأفكار، سعيًا منه لتوثيق الصلة والترابط بينهما.

4. **الاتصال عملية إلزامية:** الإنسان بطبعه لا يستطيع أن يعيش بمفرده، ولا بد له من التفاعل والمشاركة مع الآخرين لإشباع حاجياته الاجتماعية، وهذا يعني أن الاتصال إلزامي على الأفراد، وكذلك المؤسسات.

ثالثا: مقومات عملية الاتصال الإداري الفعال:

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف منه، وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

- 1) "أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا، وفي مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- 2) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباليها واستيعابها، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميته" ²
- 3) "توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق استمرارية، وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
- 4) دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- 5) وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

¹ Bethami A. Doblin, Roger C. Pace, Communication in a Changing World, McGraw-Hill Higher Education, USA, 2006, p 102.

² زيد منير، عبوي. فن الإدارة بالاتصال. ط. 1. عمان: دار دجلة، 2008، ص 44.

الفرع الرابع: معوقات الاتصال الإداري، العوامل المؤثرة في فعاليته

أولاً: معوقات الاتصال الإداري

يواجه الاتصال الإداري داخل المؤسسة العديد من العوائق التي تحد من فعاليته وتؤدي به إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة لذا يجب التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال وهناك ثلاث أنواع من المعوقات:¹

1- المعوقات النفسية: وتتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال وتحدث أثراً عكسياً بين الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن أهم هذه العوائق:

- **تباين الإدراك:** ويقصد به إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها معاني مختلفة من شخص لآخر.

- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

- **الانطواء:** ويقصد به عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم وأيضاً عدم تشويش المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

- **اللغة:** هي وسيلة اتصال يتم بها نقل المعلومات أو الأفكار إما شفها أو كتابياً إلا أنها قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.

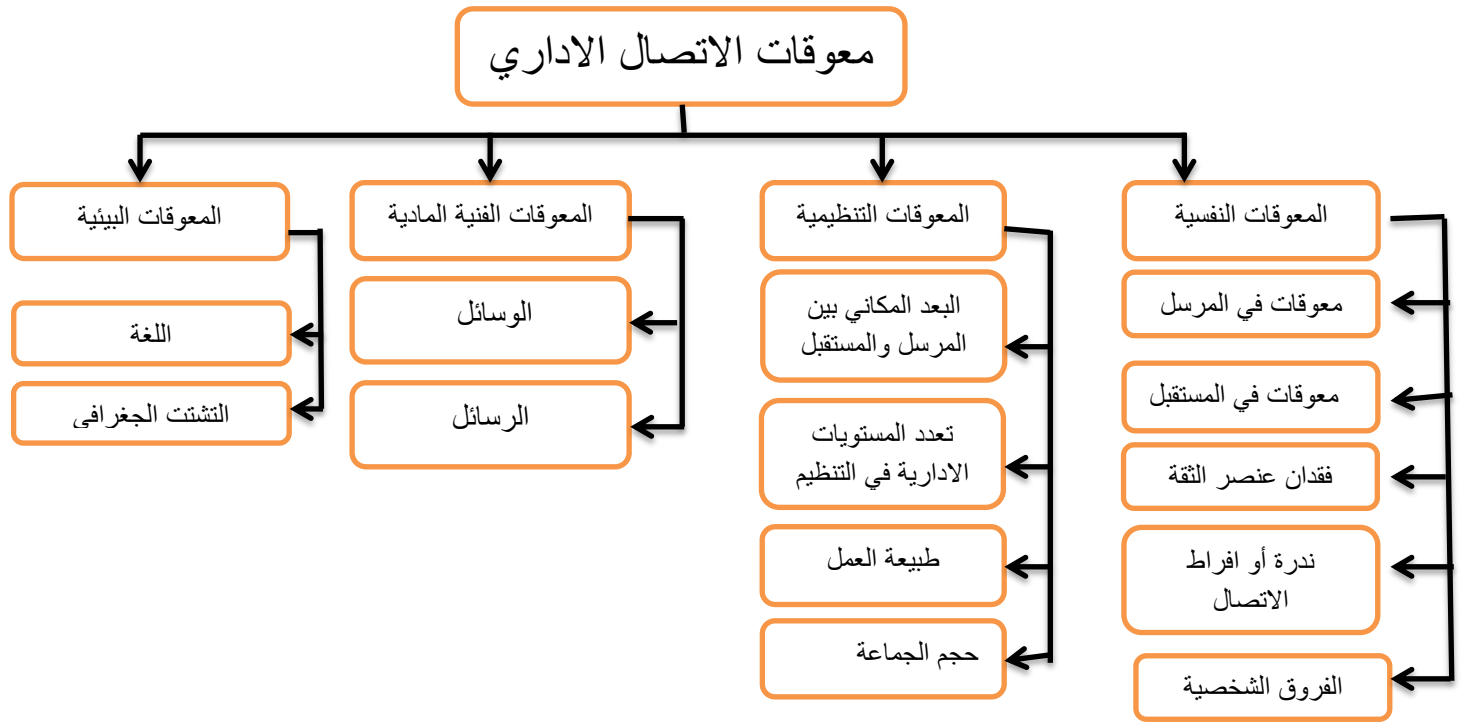
2- المعوقات الاجتماعية الثقافية: يرجع هذا النوع إلى البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها ويتضمن القيم والمعتقدات التي تشكل حاجز أمام تحقيق الأهداف المنتظرة.

4- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية وخطوط

الاتصال بين العاملين، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً في عملية الاتصال فقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للمؤسسة وخاصة الذين لديهم طموح للترقية يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها للمستويات العليا حيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى التشويه عندما تكون ثقة الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

¹ بوغراب حلة، مرجع سابق ذكره، ص. 28. 29

الشكل رقم (7-1): معوقات الاتصال الاداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ثانيا: العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال الاداري

هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال الإداري سلبا أو إيجابا فان كانت هذه العوامل ايجابية فان عوامل الاتصال تحقق الهدف منها أما إذا كانت سلبية فإنها تحقق في تحقيق الهدف من الاتصال، وبالتالي تنعكس سلبا على أداء المؤسسات نظرا لفقد المميزات، ومن بين هذه العوامل نجد :¹

- (أ) **ظروف الموقف:** هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابا أو سلبا فالاتصال يكون أسهل عندما يجب الطرفان كل منهما؛
- (ب) **الهدف:** إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل منفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون اتصال سهلا، أما إذا تم بناء على رغبة طرف واحد يكون من المتعذر حصول الفائدة؛
- (ت) **التوقيت:** التوقيت الغير مناسب يحيط عملية الاتصال فالاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة؛
- (ث) **مهارات الاتصال:** تلعب دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.
- (ج) **الحالة النفسية:** يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال وتنسم بالسهولة والعكس.

¹ مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدم اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2008، ص. ص 30-31.

(ح) حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساساً بحجم المؤسسة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه إذ تسود اتصالات رسمية في المؤسسات والأجهزة الحكومية بحيث تسيرها من مبدأ التسلسل الهرمي، بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية كما تتأثر بعدد وحدات التي تتضمنها المؤسسة ففي المؤسسة كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للولاء التنظيمي والاتصال الإداري

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع الاتصال الإداري واثراً لتعزيز الولاء التنظيمي وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها و إثراء المعرفة باخر الجهود في هذا المضمار، و عليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري والولاء التنظيمي مرتبة زمنياً من الأحدث الى الأقدم ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع الاتصال الإداري واثراً في تعزيز في الولاء التنظيمي، وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها و إثراء المعرفة باخر الجهود في هذا المضمار، و عليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري و الولاء التنظيمي مرتبة زمنياً من الأحدث الى الأقدم ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل (الاتصال الإداري) والتابع (الولاء التنظيمي) باللغة العربية والاجنبية

أولاً: باللغة العربية

1 - دراسة فايز رويم (2012) ورقلة: بعنوان " فعالية الاتصال الاداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين".¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العمال في ضوء بعض المتغيرات بمؤسسات مهنية مختلفة من مدينة ورقلة حيث تسعى هذه الدراسة الى الاجابة عن التساؤلات المطروحة كما تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي لمعرفة مستوى كل من الاتصال الاداري ومستوى الرضا الوظيفي وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقة بين الاتصال الاداري و كل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعمال، بالإضافة الى الكشف عن الفروق في المتغيرات الاساسية للدراسة، حسب المتغيرات الوسطية المعتمدة، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (1072) من العمال بالاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان مصمم لقياس الاتصال الاداري واستبيان مصمم لقياس الرضا الوظيفي، واختبار الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه وبعد المعالجة الاحصائية للنتائج المتحصل عليها كميًا باستخدام حزمة الأساليب الاحصائية SPSS.

¹ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس السنة الجامعية 2015 / 2016.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

- هناك اتصال اداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- هناك مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- هناك مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين الاتصال الاداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين الاتصال الاداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- تختلف فعالية الاتصال الاداري من وجهة نظر العمال باختلاف المتغيرات التالية: الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي، فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
- يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف الجنس والاقدمية، فيما لا تختلف باختلاف المتغيرات التالية: السن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.
- يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المستوى الوظيفي والاقدمية، فيما لا تختلف باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية).

2 . قام زحاف مُجد بدراسة سنة 2016 بعنوان " الاتصال الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية"¹

من خلال التطورات الحديثة التي شهدتها العالم بأكمله عرفت المؤسسات تغيرات عديدة، أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث ارتبطت بها ارتباطا كبيرا بعد أن اكتست أهمية كبيرة، وقدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وأصبحت المؤسسات تقيم على مدى استعمال هذه التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. من خلال الاتصال الرسمي المساعد، النازل والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية تعزى للمتغيرات الجنس، السن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية، فبلغ عددها 34 عامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، طبق عليهم مقياس الاتصال الرسمي ومقياس الولاء التنظيمي وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته

ولقد توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة وكذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين الاتصال المساعد والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة.
- عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية).

- توفير وسائل اتصال إلكترونية حديثة تتماشى مع التطور الحادث في مختلف دول العالم.

- ضرورة خلق المؤسسة نظام الحوافز مادية ومعنوية للعمال لتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية.

3 . قامت دحماني نعيمة و زحاف محمد بدراسة خلال سنة 2017 بعنوان " الاتصال الاداري وأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية"¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية وللقيام بهذه الدراسة استخدمنا أسلوب المسح الشامل لان المجتمع صغير كان عدد أفراد 44 فرد، حيث تم استبعاد 10 أفراد الذين استخدموا في الدراسة الاستطلاعية بقي 34 عامل، كما استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأكثر استعمالاً وانتشاراً وملائمة للمشكلة المطروحة.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

. للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

. لمستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

4 . قام علي بالبدوي. يحي بشلاغم بدراسة سنة 2017 بعنوان " ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة.²

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية ، والتي تسعى من خلالها إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نوع الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، إضافة إلى العلاقة الارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي بمختلف أشكاله مع الولاء التنظيمي، وصولاً إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين معوقات الاتصال الداخلي الشخصية منها، والناشئة عن طبيعة التنظيم بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية العامة.

. هناك علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى.

. هناك علاقة ارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الثانية.

¹ المحترف، المجلد 4، ال عدد2، الصفحة 438 . 452.

² معارف، المجلد 12، العدد 22، الصفحة 225 . 238.

. هناك علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الثالثة.

5 . قامت مدروس نادية بدراسة سنة 2021 بعنوان " معوقات تطبيق الرقابة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي " لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون - مغنية-¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة في معوقات الرقابة الاتصالية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثية (البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري)، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، بحيث تم توزيع 59 استبانة على جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون مغنية، وتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر سلبى لمعوقات الرقابة في الاتصال الإداري على الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.

- كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون - 0,394 وهي تفسر العلاقة العكسية والسلبية بين المتغيرين.

6 . قامت حميدة عائشة. طرفاني عتيقة بدراسة سنة 2023 بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة لسوناطراك"²

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمديرية العامة لسوناطراك، و ابراز العوامل التي تدخل في الوصول الى تحقيق الالتزام كالقيادة، حيث أن نجاح الاتصال التنظيمي يتطلب قيادة فعالة والتي تسعى الى تغيير وتطوير أسلوب الإدارة من خلال التواصل مع العاملين وبناء أنظمة اتصال فعالة، لتحقيق عدة أغراض إدارية منها تحقيق الالتزام التنظيمي للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويتطلب هذا قدرة القائد على نقل وتوصيل القيم التنظيمية بين أقطاب وأطراف المنظمة والتي اعتبرها بعض الباحثين مهمة جدا و سموها بالأسس التنظيمية و كل هذا يزيد من تشجيع التفكير الإبداعي الذي يمكن العاملين بالتفكير بطريقة مختلفة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. قامت فاطمة دغفل وآخرون بدراسة بعنوان أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017)³

The Impact Of The Use Of Administrative Communication On The Organizational Loyalty Of Employees Of The Institution (case Study Of The

¹ Les Chiers du mecas، المجلد 17، العدد 3، ص 283 299

² L'entreprise، المجلد 12، العدد 1 ص 13 28

³ مجلة البحوث الإداري والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، الصفحة 68 .86.

M'sila Agricultural And Rural Development Bank In 2017) L'impact De L'utilisation De La Communication Administrative Sur La Loyauté Organisationnelle Des Employés De L'institution (étude De Cas De La Banque (De Développement Agricole Et Rural De M'sila En 2017

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي، من أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، حيث شملت كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة أثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للعاملين، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss لإصدار رقم: 22 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

- . وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- . وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء المستمر للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- . وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

2. قامت تشير سهام. برباش توفيق بدراسة سنة 2022 بعنوان تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي - دراسة حالة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط Enpc بولاية سطيف (الجزائر)¹

The Effect Of Internal Communication On The Dimensions Of Organizational Commitment -a Case Study Of The Industrial Complex For Plastics And Rubber -(Enpc In The State Of Setif (algeria

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج (Allen & Meyer) بالتطبيق على المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط (ENPC) بولاية سطيف (الجزائر)، الذي من خلاله تم تجميع 89 استبياناً أجاب عنه عينة من العاملين بالمجمع، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (spss)، الذي مكّننا من التوصل إلى وجود تأثير موجب للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، ولكن بدرجة أكبر نوعاً ما على الالتزام العاطفي. يتبين من خلال الجدول السابق الاختلاف في آراء الباحثين حول تحديد مؤشرات أبعاد الاتصال الإداري، وذلك راجع إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات مثل مدارس أو مستشفيات أو جامعات... الخ، الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل باحث إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) باللغة العربية والأجنبية

أولاً: باللغة العربية

1. دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا سنة 2009 بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.¹

والفرضيات المطروحة في هذه الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي؛ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي؛ والتركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في المستوى الإداري والأمني والعسكري والمنهج المتبع في دراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

2. دراسة منصور عبد القادر محمد منصور سنة 2014 بعنوان "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين" (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)²

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (149) موظفاً، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها (108) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى :

. يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً، على الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين في الجامعة، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3. دراسة حديد مختار وآخرون سنة 2019 بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"³

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الدعم التنظيمي بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية بولاية جيجل، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها، إضافة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بهذه الشركة، حيث أن هذه الدراسة كمية تم فيها توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية على 30 عاملاً دائماً من مجموع 34 عاملاً دائماً، وذلك من أجل الحصول على بيانات يتم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، ولقد توصلت الدراسة إلى :

. وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، إضافة إلى إثبات وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي والذي يرجع لأثر بعد العدالة التنظيمية.

¹ رسالة ماجستير إدارة أعمال السنة الجامعية 2009.

² مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 4، العدد 6، ص 95-77.

³ مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2، ص 158-173.

. في حين أن كلا من التمكين والمشاركة في صنع القرارات ودعم وتأكيده الذات ليس لها أثر في الولاء التنظيمي.

4. قامت شمال صافية بدراسة سنة 2022 بعنوان الدعم التنظيمي لدى المشرف وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الاستشفائية - مفتاح نموذجاً -

هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي لدى المشرف والالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الاستشفائية، وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (40) عامل من سلك الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية مفتاح، باستخدام مقياسان الأول للدعم التنظيمي والثاني يخص الالتزام التنظيمي، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد توصلت الدراسة إلى :

. عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدعم التنظيمي لدى المشرف والالتزام التنظيمي عند العمال في المؤسسة الاستشفائية من ناحية عامة، وبينت النتائج كذلك عن غياب العلاقة الارتباطية بين الدعم التنظيمي للمشرف وأبعاد الالتزام التنظيمي ككل (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري).¹

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. وفي دراسة براون وجايلور (2002) Gaylor, Brown، التي هدفت إلى فحص " العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى "²

The relationship between organizational loyalty and its dimensions (Emotional, continuance, and normative) on the one hand, and job satisfaction, psychological influence, and locus of control on the other hand

تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس " ألن وماير" (1990, Mayer and Allen) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس "جرجسون" (1991, Gregson) لقياس الرضا الوظيفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري.
. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري .
الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. 298

2. دراسة Boussalem Bakr-Abu سنة 2014 بعنوان " أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي "

. دراسة حالة على شركة اتصالات جزائرية.³

¹ مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد2، ص 158-173.

² مجلة رؤى الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ مجلة شيماة للاقتصاد والتجارة المجلد الثالث: العدد الأول، ص 133. 134.

The effect of employee empowerment on organizational loyalty

– a case study on an Algerian telecommunications company –

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين العاملين إلى أربعة أبعاد تتمثل في: المعنى وتقرير المصير وكفاءة العاملين والتأثير على الوظيفة، حيث تم توزيع الاستبانة على 71 عاملا بشركة الاتصالات، وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمتمثلة أساسا في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. وجود تأثير إيجابي كبير في تمكين العاملين على الولاء التنظيمي ووجود تأثير إيجابي كبير لبُعدي المعنى والكفاءة على الولاء التنظيمي، إضافة لعدم وجود تأثير لبُعدي تقرير المصير والتأثير على الولاء التنظيمي.

3 . دراسة سنة 2016 Atef khosnami and Ali mehdad بعنوان " التنبؤ بالولاء التنظيمي للموظفين من خلال عنصر العدالة التنظيمية المدركة"¹

Predicting employee organizational loyalty through the component of perceived organizational justice

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين، حيث تم تقسيم العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية، وتم الاعتماد على الاستبانة تم توزيعها بطريقة العينة المريحة أو الميسرة على 197 عاملا بالمؤسسة العامة الكبيرة في طهران، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. أنه هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كما أن لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي للعاملين.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري) باللغة العربية والأجنبية

أولا: باللغة العربية

1. قامت أوبختي نصيرة. عيسى نبوية بدراسة سنة 2020 بعنوان "الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية" – دراسة حالة مؤسسة الذرة. تافنة. مغنية-²

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور الاتصال الإداري في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية باعتبار نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الاهداف التنظيمية إذ يجب أن تتوفر لدى المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسعة المطلوبة لان نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد

¹ مجلة شيماء للاقتصاد والتجارة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² بحوث الاقتصاد والمناجم نت، المجل 1، العدد2، الصفحة 281 .300.

بالدرجة الاولى على دقة المعلومات اللازمة وامكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق الاهداف حيث، اخترنا لهذه الدراسة مؤسسة الدرة . لتافنة . مغنية . لمعرفة دور الاتصالات الادارية في تحقيق قرارات ادارية فاعلة وبين أن الاتصالات هي مسؤولية ادارية من الدرجة الاولى ولكي تحقق الادارات هذا فإنها:

. بحاجة الى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في المؤسسة المبحوثة، أي تحدد من ناحية فاعلية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية اليه ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر . كما ان الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الافضل للمؤسسة وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يتميز بها عصرنا الحالي .

2 . قامت أحمد ميلي سمية بدراسة سنة 2021 بعنوان "واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على رؤساء المصالح بالبنوك التجارية الجزائرية، حيث شملت كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لإصدار رقم: 22 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الشفوي تعزى إلى متغير.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الكتابي تعزى إلى متغير. في حين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام الاتصال الداخلي الكتابي تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 في استجابات أفراد العينة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الالكتروني تعزى إلى متغير. في حين توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الالكتروني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

3 . قام أحمد ضيف. ورده قريمطي بدراسة سنة 2020 بعنوان " تطبيق الادارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الاداري" (دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة)²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معرفة مدى تطبيق للإدارة الالكترونية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، كما هدفت الى التعرف على دور تطبيق الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، ولغرض الدراسة تم

¹ مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 2، ص187.157.

² مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 47. 27.

تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية وباستخدام برنامج Spss تم قياس مستوى الادارة الالكترونية والاتصال الاداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. مستوى تطبيق الادارة الالكترونية كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، حيث كان البعدين قواعد البيانات والاجهزة والبرمجيات مرتفعين ويليها البعدين الموارد البشرية وشبكات الاتصال متوسطين.

. مستوى الاتصال الاداري كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

. وجود أثر للإدارة الالكترونية على الاتصال الاداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

4 . عبد العزيز رحمة وآخرون بدراسة سنة 2020 بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بالكلية والبالغ عددهم ب 138 أستاذ من خلال توجيه 138 استبانة متكونة من 50 فقرة إلى عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 99 استبانة صالحة للتحليل، لثم فيما بعد المعالجة الإحصائية لهذه البيانات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. أن الكلية تولي اهتماما بالغا للاتصال الداخلي باعتباره مدخل للتغيير التنظيمي وللمحد من مقاومة التغيير السلبي لدى الأستاذ.

. كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

5 . قامت صوالحية غنية. بوبصلة إيمان بدراسة سنة 2022 بعنوان " دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة" - دراسة ميدانية بجامعة تبسة -²

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال: الكشف عن طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة، وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة بها، كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بالجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وأداة الاستبيان، وطبقت على عينة من موظفي الجامعة.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. أن أغلب المبحوثين يرون أن نمط الاتصال الرسمي السائد في الجامعة هو الاتصال النازل.

. بأن عملية نقل المعلومات تتم بصيغة مكتوبة عبر وسائل رسمية، مع وجود لغة مشتركة من الرموز والإشارات للتواصل بين كل المستويات التنظيمية، فالجامعة تراعي العادات والقيم الاجتماعية السائدة عند العملية الاتصالية.

6 . قامت سليمان عائشة بدراسة سنة 2022 بعنوان " أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية "

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم -¹

¹ مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 3، الصفحة 415 . 430.

² المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 9، ١، عدد4، الصفحة 95 . 108.

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل. وتهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، وضرورته لسير العمل داخلها وذلك من خلال حسن وسلامة هذه العملية، ووضوح منافذها وأساليبها داخل المؤسسة، مع إبراز واقع ذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم-

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. أن الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فبدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1. قام Engkavanish 1999، (بإجراء دراسة بعنوان " فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات")

² Effectiveness of the communication and information exchange process

هدفت إلى تحليل فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسسات المشاريع الحديثة، في ولاية سيجيريا في ألمانيا بين الدراسة أن تطور المؤسسات من تقليدية إلى حديثة سببه وجود التقنيات وعاملين يتشاركون بالأهداف والمعلومات والمعرفة من أجل إنهاء المهمات، وقد حاولت الدراسة المقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية الحديثة.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

. أن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها المشروع ورضا تأثيرات إيجابية على نجاح الأفراد فيه.

. كما أن نوعية المهمات والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها.

. أن مساهمة الاتصال والمعلومات تختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية مما يؤدي إلى اختلاف في إدارة المؤسسة والاتصالات والمعلومات المستخدمة.

2. كما قام Yamaguchi 2005، " بإجراء دراسة بعنوان " أساليب الاتصال بين أفراد الإدارة للعاملين في اليابان

والعدالة الإجرائية"

Communication methods between management personnel for employees in Japan
and procedural justice ³

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين في اليابان، وتحديد أي من التكتيكات التي تستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية لتطوير مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لديهم بالنسبة للاستقرار الوظيفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى :

¹ Revue Finance& marchés، المجلد 9، العدد 1، الصفحة 484، 502.

² رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010.

³ رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، مرجع سبق ذكره.

. إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي.

. وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

3. كما قام Tom & Veronica 2006، (بإجراء دراسة بعنوان مهارات الاتصال الإداري ودروس التوعية الثقافية

للعاملين في مجال الرعاية الصحية للأشخاص المصابين بأمراض جربت في المملكة المتحدة الخلايا المزمنة)

Management communication skills and cultural awareness lessons for healthcare workers of people with chronic cell diseases trialled in the UK¹

حيث بينت الدراسة أن ضعف الاتصال بين الطرفين يؤدي إلى حالة من الشك وانعدام الثقة، وبدفع المرضى إلى التصرف بدوائية ومعاداة القائمين بتقديم خدمات الرعاية الصحية. لذا فإن استعمال مهارات الاتصال الإداري الجيدة من قبل أية يعتبر أمر مقدمي الرعاية الصحية ومهما حيوي

ولقد توصلت الدراسة إلى:

. أن لممارسة تلك المهنة نوع وطباعة الاتصال والتدريب على الوعي الثقافي ذو أثر إيجابي وتأثير دائم على قدرات العاملين في الرعاية الصحية وطبيعة العلاقة والثقة التي تربطهم بالمصابين بأمراض الخلايا المزمنة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ووجه الاستفادة منها:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية

واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي والاتصال الإداري بناء على الدراسات السابقة

¹ رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (1-1) : أبعاد الولاء التنظيمي بناء على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الرقم
الأبعاد	
الولاء العاطفي	1
الولاء المستمر	2
الولاء المعياري	3
اجمالي المتطلبات لدى كل باحث	
محمد صلاح الدين ابو العلا 2009	3
منصور عبد القادر، محمد منصور 2014	3
حديد مختار وآخرون 2019	3
شمال صفيية 2022	3
براون وجانلور 2002	3
Boussalem Bakr-Abu2014	3
Atef khoshnami and Ali mehdad2016	3
زحاف محمد 2016	3
دحماني نعيمة 2017	3
علي بولداوي 2017	3
مدروس نادية 2021	3
حميدة عائشة 2023	3
فاطمة دغفل 2017	3
تشيير سهام 2022	1
التكرار	14

الجدول رقم (1-3) : أبعاد الاتصال الاداري بناء على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الرقم
الأبعاد	
مشاركة الاتصال	1
مهارات (تقنيات) الاتصال	2
اويحيى نصيرة 2020	
احمد ميني سميرة 2021	.
أحمد ضيف 2020	
عبد العزيز رحمة 2020	
صوالحية غنية 2022	
سليمان عائشة 2022	
Engkavanish 1999	.
Yamaguchi 2005	
Veronica 2006	.
فايز روم 2012	
زحاف محمد 2016	
دحماني نعيمة 2017	.
علي بولداوي 2017	
مدروس نادية 2021	
حميدة عائشة 2023	
فاطمة دغفل 2017	
تشيير سهام 2022	
التكرار	2

5					.	.	.									.	.	وسائل الاتصال المكتوبة	3
5					.	.	.									.	.	وسائل الاتصال الشفوي	4
4											.		.	.			.	شبكات (منافذ) الاتصال	5
2					.							.						الاتصال الرسمي	6
2						.						.						لغة الاتصال	7
1										.								تكتيكات الاتصال	8
4								.	.				.	.				أنواع (مستويات) الاتصال	9
1									.									طبيعة الاتصال	10
1			.															نظام الاتصال	11
1							.											الاتصال الهابط (النازل)	12
1							.											الاتصال الصاعد	13
1					.													الاتصال اللارسمي	14
33	0	0	1	0	4	4	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	3	اجمالي المتطلبات لدى كل باحث	

يتبين من خلال الجدول السابق الاختلاف في آراء الباحثين حول تحديد مؤشرات أبعاد الولاء التنظيمي وكذا الاتصال الإداري، وذلك راجع إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات مثل (مدارس أو مستشفيات أو جامعات... الخ)، الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل باحث إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته.

ثانياً: أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن كافة النتائج تؤكد على أهمية الاتصال الإداري، وضرورة تطبيق أبعاده في العمل من أجل تحقيق مستويات عليا من الولاء التنظيمي.

ثالثاً: أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى الاتصال الإداري ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل . تقرت . SNTR.	أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر مثل (الاتصال التنظيمي ، الاتصال الداخلي ، الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي ، الالتزام التنظيمي).	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 200 عامل في الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل . تقرت . TRSN.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل و أكبر من عينة الدراسة الحالية.	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية على عينة من عاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل . تقرت . SNTR خلال الموسم 2024/2023.	تمت هذه الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في الفترة ما بين 1999- 2022.	من حيث المكان والزمان
تمت الدراسة الحالية في القطاع العام (قطاع النقل).	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.	من حيث نوع القطاع

من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغيرين المستقل والتابع.	تناولت الدراسة الحالية 04 أبعاد للمتغير المستقل (الاتصال الإداري) والذي يشمل (، وسائل الاتصال ، مستويات الاتصال (أنواع) ، مهارات الاتصال ، مشاركة الاتصال)، أما المتغير التابع (الولاء التنظيمي) فلقد تناول 03 أبعاد والذي يشمل (الولاء العاطفي ، الولاء المستمر ،الولاء المعياري).
------------------------------------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين وبإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- 2- ساهمت في الوقوف على أبعاد الاتصال الإداري والتي من شأنها أن تؤثر على الولاء التنظيمي؛
- 3- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛
- 4- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- 5- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات؛
- 6- الاستفادة من توصيات، واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية.
- 7- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة؛
- 8- عرض وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة؛
- 9- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت؛

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاتصال الإداري و الولاء التنظيمي وأهم الأسس التي يقوم عليها كل منهما، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجانبها المتعددة في مؤسسات النقل، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعامل وزملائه، كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف في خدمات النقل، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة التي ارتبطت بالمتغيرين، للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات بأبعادها المختلفة، حيث قمنا بتصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاث تصنيفات والبالغ عددها 24 دراسة، واختتمنا هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة حيث وضحنا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما أشرنا إلى مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

The background features a large, light-colored circular area with a dashed border. Above this circle are three black graduation caps with tassels. To the left and right of the circle are two rolled-up yellow scrolls tied with red ribbons. The entire scene is decorated with stylized green leaves and blue flowers.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر

الاتصال الإداري في تعزيز الولاء

التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري

وحدة النقل . تقرت . "SNTR"

تمهيد:

تناولنا في الفصل الأول من الدراسة الجانب النظري لكل من الاتصال الإداري والولاء التنظيمي، وكذا أهم الدراسات السابقة التي تنتمي لهذا المجال. وبهدف إثراء ما جاء في الفصل الأول سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرر - SNTR مبرزين في ذلك واقع الاتصال الإداري فيها ومستوى تعزيز الولاء التنظيمي، ومعرفة تأثير الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي وكذا تحديد العلاقة وأهم الفروق الإحصائية للمتغيرات الشخصية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

- المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وهي تأثير الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي قصد تنظيم المعلومات، من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضاً إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة.

بغرض التعرف على تأثير الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرر - SNTR، سيتم تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 26 والذي يسمح بالتوصل إلى النتائج المرجوة.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية إنجاز بحثه، فالمنهج ضروري جداً للباحث، إذ يساعده في ضبط أبحاثه لدراسة ظاهرة أو موضوع ما. وبغرض معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة أو موضوع ما، أو وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها واختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

ثانياً: مصادر الحصول على البيانات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

✓ **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

✓ **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال المؤسسة SNTR بتقرت. كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع المؤطر وهو مدير الموارد البشرية وبعض العاملين.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة SNTR بتقرت وسيتم تقديمها كما يلي:

• عموميات حول مؤسسة SNTR " تقرت "

تعتبر المؤسسة SNTR من المؤسسات العمومية الخدمانية التي لها دور كبير في تقديم خدمة الرعاية والتكفل بالنقل.

1- تقديم عام حول الشركة الوطنية للنقل البري . تقرت . :

تعرف على أتحا الشركة التي تنفذ النشاطات في مكان معين أو في عدة أماكن لتقديم خدمات النقل بالطرق من خلال استخدام المركبات، حيث يعتبر النقل بالطرق من ضمن الأنشطة الرئيسية لهذه الشركة وفقا لضريبة القيمة المضافة.

نشأة الشركة في عهد الاستعمار إذ جاء رجل فرنسي " دوفيك " مع أبنه " مرسل ومونيه " معمرين ، قاموا بتكوين شركة نقل فرنسية تدعى "بالنقل الصحراوي" مقرها تقرت، كانت الامكانيات المستعملة في ذلك الوقت العربات المجرورة، وبعد اكتشاف البترول بمنطقة حاسي مسعود كان من بين المعمرين المساهمين في نقل البترول ، وكان مسؤول عن النقل البري والمسافرين في ضواحي تقرت و ورقلة، كان يملك طائرة صغيرة كوسيلة سريعة لتصليح الشاحنات المعطلة في الصحراء، وكانت في ذلك الوقت الاتصالات بينه وبين الشاحنات المعطلة بالاتصال اللاسلكي ومع تطور التكنولوجيا، بني له قاعدة بتقرت وزادت ثروته لأنه كان الوحيد مما زاد في شهرته، ويملك حقول من النخيل وبعد الاستقلال سنة 1962 ترك كل أملاكه المتمثلة في الشاحنات وأجهزة الصيانة وغيرها ثم تقسمت إلى أربع وحدات جهوية على مستوى التراب الوطني واتخذت " تقرت " كوحدة جهوية رابعة قامت الجزائر بتطويرها وذلك بإدخال عدة وسائل ومعدات متطورة وحديثة وفي إطار تأميم المؤسسات أمت هذه المؤسسة وسميت بالشركة الوطنية للنقل البري وفي 27 مارس 1967 تكونت المديرية الجهوية للنقل البري بتقرت بموجب الأمر رقم 67 - 130 المؤرخ في 1967/07/22 الذي حول للشركة صلاحيات الديوان الوطني للنقل فيما يخص ممارسة احتكار الدولة لنشاطات النقل البري، ولهذه الوحدة فروع تابعة لها تتوزع كالتالي: (فرع حاسي مسعود، فرع ورقلة، فرع بسكرة، فرع تمنراست).

الجدول رقم (1-2): بطاقة فنية للشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت - SNTR

التسمية	الشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت - SNTR
نوع النشاط	خدمات النقل
الشكل القانوني	شركة عمومية ذات طابع اقتصادي خدمي
رأس المال	100 مليار
عدد العمال	200 عامل
المساحة الإجمالية	2280 متر مربع

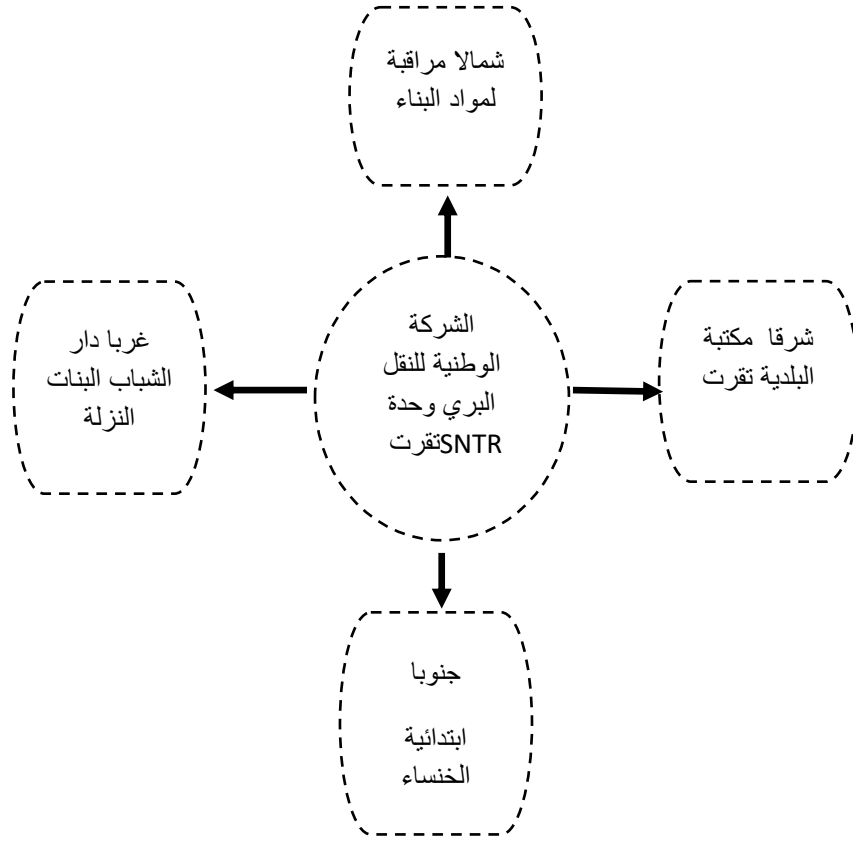
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

■ المعنى اللغوي للشركة الوطنية للنقل البري:

- الشركة: هي عبارة عن مجموعة من العمال يجمعهم مكان واحد حيث تتم أعمالهم فيها ومن أجل هدفا واحد لصالح الشركة.

- الوطنية: وتعني الشركة التي تكون ملك للدولة.
 - النقل: وهو حمل الشي من مكان لآخر لبعض الكيلومترات.
 - البري: وهو التنقل الذي يتم على سطح الأرض.
- **المعنى الاصطلاحي:** هي شركة من أهم الشركات الوطنية التي تقوم عليها الامكانيات المادية والبشرية والمتمثلة في عتاد جبار ومتين لمسافات طويلة وشاقة حي جعلت شبكة في ربط الشمال بالجنوب وفك العزلة عن المناطق النائية والمحرومة.
- الموقع الجغرافي والمساحة:** تقع هذه الوحدة في الجنوب الشرقي من القطر الجزائري بتقرت، يحدها شمالا مراقبة لمواد البناء وجنوبا ابتدائية الخنساء النزلة وشرقاً مكتبة البلدية بتقرت، ومن الغرب دار الشباب البنات النزلة.

الشكل رقم (1-2): يوضح موقع الشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت - SNTR



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

● مهام الشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت -:

تعتبر هذه الوحدة من أهم الوحدات التي توجد في الوطن ومهمتها الأساسية هي المساهمة الفعلية في تنمية اقتصاد البلاد، حيث تغطي مجال النقل للبضائع والسلع برا عبر كافة أنحاء الوطن والمناطق النائية والمحرومة، ولتتمكن هذه الأخيرة من الترقية والسيطرة على مجال النقل البري وضعت الدولة تحت تصرف الشركة الوطنية للنقل البري عتاد جبار ومتين لمسافات طويلة، حيث وفرت هذه الشركة إمكانيات مادية وبشرية للقيام بهذه الخدمات وجعلت شبكة الصيانة لتمكنها من استغلال العتاد على أحسن وجه

ومواصلتها للنقل بصورة منتظمة ومستمرة، إضافة إلى ذلك أنها متعاقد مع شركات ومؤسسات أخرى من أجل تبادل البضائع عن طريق البر لرفع مستوى اقتصاد الشركة وجلب الربح. ويبلغ عدد العاملين حاليا في الشركة 200 عامل 17 متمعن.

• أهداف الشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت -:

- الهدف لربح.
- تحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- تنظيم أنشطة وخدمات النقل البري والإشراف عليها.
- توصيل السلع إلى زبائنها بسلامة دون عيوب.

2- هيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري - وحدة تقرت -:

تطبيق لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 17 - 331 المؤرخ في 26 صفر عام 1439 الموافق لـ 15 نوفمبر سنة 2017، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 04 - 415 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1425 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2004 الذي يحدد شروط تسليم رخص ممارسة نشاطات نقل الأشخاص و البضائع عبر الطرقات، يشمل التنظيم الداخلي لمؤسسة النقل العمومية الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال، كما هو موضح في مجتمع وعينة الدراسة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة SNTR "تقرت"، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، تمثلت في مجموعة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR تقدر بـ 200 عامل وهذا بالاعتماد على جدول حجم العينة، حيث تمكنا من استرجاع ما قدره (100) استبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2_2): يوضح توزيع عينة الدراسة

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
10%	10	عدد الاستثمارات الملغاة
8%	8	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
82%	82	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين (باعتدال على الاستبيان)

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

أولا: الاستبيان

يعتبر الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على تأثير الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR، حيث تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض

الاستبيانات المعتمدة في الدراسات السابقة كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجهم في شكله النهائي (الملحق رقم...)، كما تضمن الاستبيان على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

* **المتغيرات الشخصية(العامة):** لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية

* **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو الاتصال الإداري ويتضمن 21 عبارة حيث قسمت لأبعاد وهي كالتالي:

- ✓ وسائل الاتصال وتشمل العبارات من 1 إلى 6؛
- ✓ مستويات الاتصال وتشمل العبارات من 7 إلى 13؛
- ✓ مهارات الاتصال وتشمل العبارات من 14 إلى 18؛
- ✓ مشاركة الاتصال وتشمل العبارات من 19 إلى 21؛

* **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي ويتضمن 20 عبارة حيث قسمت لأبعاد وهي كالتالي:

- ✓ الولاء العاطفي وتشمل العبارات من 22 إلى 27؛
- ✓ الولاء المستمر وتشمل العبارات من 28 إلى 35؛
- ✓ الولاء العاطفي وتشمل العبارات من 36 إلى 41؛

وأعطى لكل عبارة من عبارات الاستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الرأي (التصنيف)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

جدول رقم: (4-2): يوضح مقياس الدرجة

مجال المتوسط	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
الدرجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7

ثانيا: المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع بيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع إطار الموارد البشرية، وذلك بطرح مجموعة من الاسئلة بحيث مكنتنا المقابلة التي قمنا بها بأخذ صور عامة حول أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي.

ثالثا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع إطار موارد البشرية تمكنا من أخذ صور أكثر دقة على ظروف العمال في المؤسسة محل الدراسة، وكذا واقع مستوى الاتصال الإداري ومدى ولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss نسخة 26 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- استخدام اختبار كلوجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛ لمعرفة واقع مستوى الاتصال الإداري ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR؛
- تحديد الأثر لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وذلك من خلال الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط وكذا معرفة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل الاتصال الإداري والمتمثلة في (وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال، مشاركة الاتصال) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) من خلال أسلوب الاحصائي الانحدار المتعدد التدريجي؛
- تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وذلك من خلال الأسلوب الإحصائي لمصفوفة بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بينهم وكذا معرفة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل الاتصال الإداري والمتمثلة في (وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال، مشاركة الاتصال) وأبعاد المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)؛
- اختبار t-teste لمعرفة الفرق بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ومتغير الجنس وطبيعة عقد العمل؛
- اختبار Anova لمعرفة الفروق بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
- كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

○ أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم 5 من ذوي الاختصاص كما هو موضح في الملحق رقم (...)، من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وكذلك للتأكد من وضوح العبارات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

○ ثانيا: ثبات أداة الدراسة(الاستبيان)

ويعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره على نفس المجموعة وفي نفس الظروف وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، حيث تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الاحور	محتوى الاحور		عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	الاتصال الاداري	وسائل الاتصال	6	0.754
		مستويات الاتصال	7	0.826
		مهارات الاتصال	5	0.786
		مشاركة الاتصال	3	0.785
مجموع فقرات الاحور الأول.				
الثاني	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	7	0.723
		الولاء المستمر	7	0.724
		الولاء المعياري	6	0.695
مجموع فقرات الاحور الثاني				
إجمالي فقرات الاستبيان				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 3

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لفقرات الاستبيان بلغ (90.6%) حيث يعتبر ذو مستوى مرتفع من الثبات والثقة وهذا يشير إلى وجود استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان. كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محاور تراوحت بين (0.840 - 0.887)، وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في الدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، وهي (60%) وهذا ما يدل على صدق وثبات الاستبيان الموزع، وقابليته لاختبار صحة الفرضيات.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام كولموغروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار. حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (6_2): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الدلالة المعنوية sig
الاتصال الإداري	0.195
الولاء التنظيمي	0.059

مصدر: إعداد الطالبتين انظر الملحق رقم 3

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ($sig \leq 0.05$)

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ($sig \leq 0.05$)

تم اختبار صحة هذه الفرضية حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا من المحورين أكبر من 0.05 وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينهما ومنه نقبل الفرضية الصفرية والتي تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأنها تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، من أجل معرفة تأثير الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR، لهذا سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات صحة الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية(العامة)

سوف نتناول في هذا الفرع نتائج الاستبيان من دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية (خصائص). ويقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

1- متغير الجنس

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين متكونة من الجنسين ذكور وإناث وموزعة بالشكل الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
48.8%	40	ذكر
51.2%	42	أنثى
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت حوالي 48.8% اقل من الإناث حيث بلغت نسبة الإناث 51.2% أي أن النسب بين الفئتين تقريبا متقاربتين والاختلاف قليل بينهم ويعود هذا لطبيعة العمل في المؤسسة لان أغلبية عمال (ذكور) المؤسسة نشاطهم الرئيسي وهو التنقل خارج المؤسسة ويرجع ذلك لظروف عملية في إطار عمل والدوام ليلا دون تردد بينما الإناث طبيعة نشاطهم في المؤسسة أمور إدارية لذلك غلب وجودهم على ذكور.

الشكل (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

2- متغير السن(العمر)

وفقا لمتغير الجنس فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

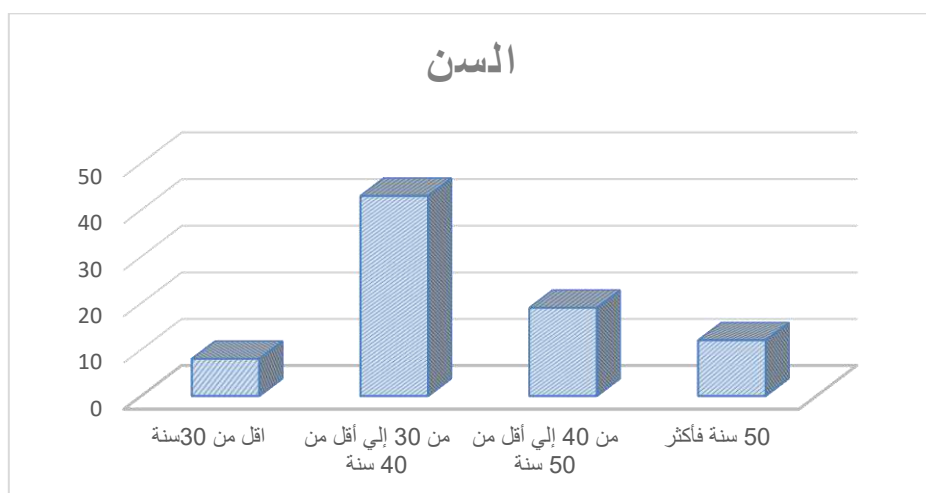
النسبة	التكرار	الفئة العمرية
9.8%	8	اقل من 30 سنة
52.4%	43	من 30 إلى أقل من 40 سنة

23.2%	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.6%	12	50 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) تقدر بنسبة 52.4% وهي نسبة مرتفعة وأكبر فئة عمرية وهذا منطقي لأنها الفئة الشابة وفي نفس الوقت لها يمكنها القدرة على التنقل عبر البلدان بشكل تلقائي وتأدية عملهم بصفة يومية وعادية كما يجب وبالشكل المطلوب وهذا ما تم ملاحظته داخل المؤسسة. وتأتي بعدها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) تقدر بنسبة 23.2% وفئة نشطة متميزة لها خبرة معتبرة مرنة وسهلة التعامل لتقديم أحسن أداء في العمل بشكل جيد داخل المؤسسة وتاليها الفئة الموالية (الأكثر من 50 سنة) حيث تقدر بنسبة 14.6% هي نسب منخفضة وهذا راجع إلى أنها الفئات العمرية الأقرب لسن التقاعد إلا أنها تبقى رمز الأقدمية في المؤسسة وكفاءتها وخبرتها في مجال عملها. وأخيرا تاليها الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) بنسبة 9.8% وهذه النسبة تعود لعمليات التوظيف في المؤسسة وهي الفئة الأقل خبرة التي تعمل المؤسسة على تكوينها وإكسابها خبرة من خلال الاحتكاك والتواصل مع ذوي الخبرة من الفئة العمرية السابقة.

الشكل (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

3- المؤهل العلمي:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين متكونة مستويات التعليمية التالية والموزعة بالشكل الموضح في الجدول الآتي:

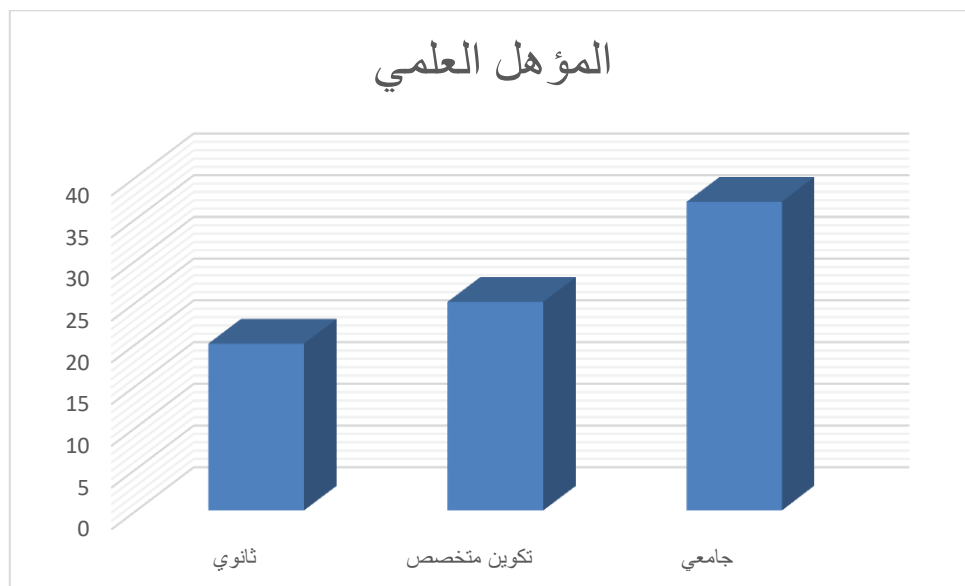
الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	20	24.4%
تكوين متخصص	25	30.5%
جامعي	37	45.1%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، كانت أغلبية ذات مستوى جامعي بنسبة (45.1%) وهو ما يدل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا وأن المؤسسة تسعى دائما إلى استقطاب أشخاص ذو كفاءة عالية، ثم تليها نسبة (30.5%) من تكوين متخصص وهذا لا يعني أنهم ليسوا من حاملي الشهادات في حين أنهم لم تتح لهم الفرصة الالتحاق بالجامعة فتوجهوا للمعاهد التكوينية أي أنهم من حاملي شهادات تقني سامي، نسبة فرضت نفسها في المؤسسة والسبب راجع إلى الكفاءات العملية التي تحصلوا عليها وذلك من خلال قيامهم بتربصات عملية على مستوى مراكز التكوينية، وثم تليها مستوى ثانوي بنسبة (24.4%) بالنسبة أقل لأن أغلبية قطاع الإدارة العمومية أصبح يعتمد على الإطارات.

الشكل (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

4- طبيعة عقد العمل:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين على مستوى عقد العمل للعاملين والموزعة بالشكل الموضح في الجدول الاتي:

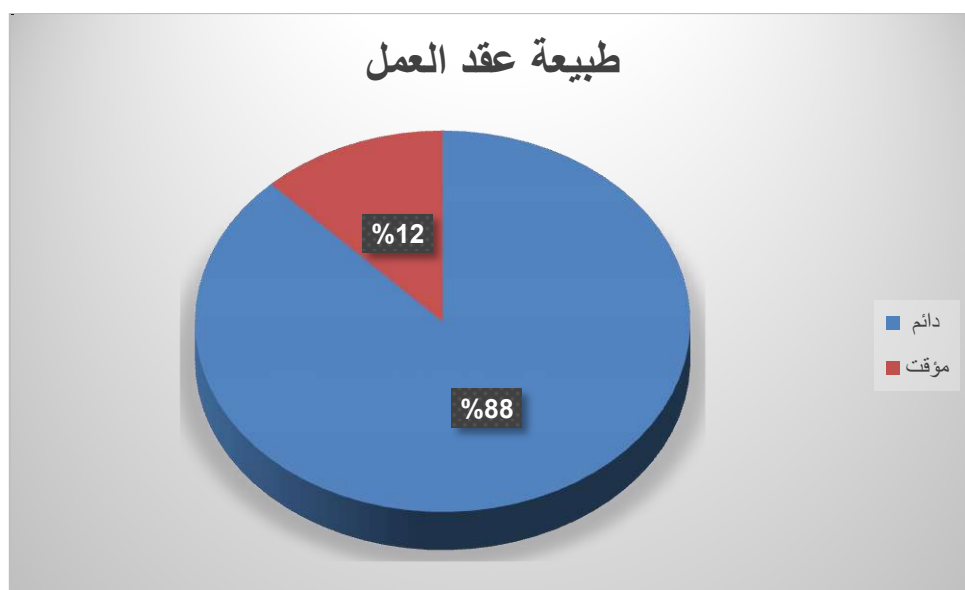
الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة عقد العمل

النسبة	التكرار	عقد العمل
87.8%	72	دائم
12.2%	10	مؤقت
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع النسب حسب مستوى عقد العمل لأفراد العينة، حيث نجد أن عقد العمل دائم تمثل أعلى نسبة (87.8%)، هذا لأن أغلبية الأفراد العينة ذو الكفاءة مهنية إذ تسعى المؤسسة بتوظيفهم بشكل مستمر كما يرجع هذا إلا ان المؤسسة سهرت على تدريبهم لهذا عقد عملهم دائم، ثم تليه عقد العمل مؤقت بنسبة (12.2%) وهي نسبة اقل وهذا يعود إلى طبيعة العمل محدد المدة وبالتالي بقائهم في المؤسسة ليس بالأمر الدائم.

الشكل (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة عقد العمل



المصدر : إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

5- المركز الوظيفي:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين على المركز الوظيفي للعاملين والموزعة بالشكل الموضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (2_11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

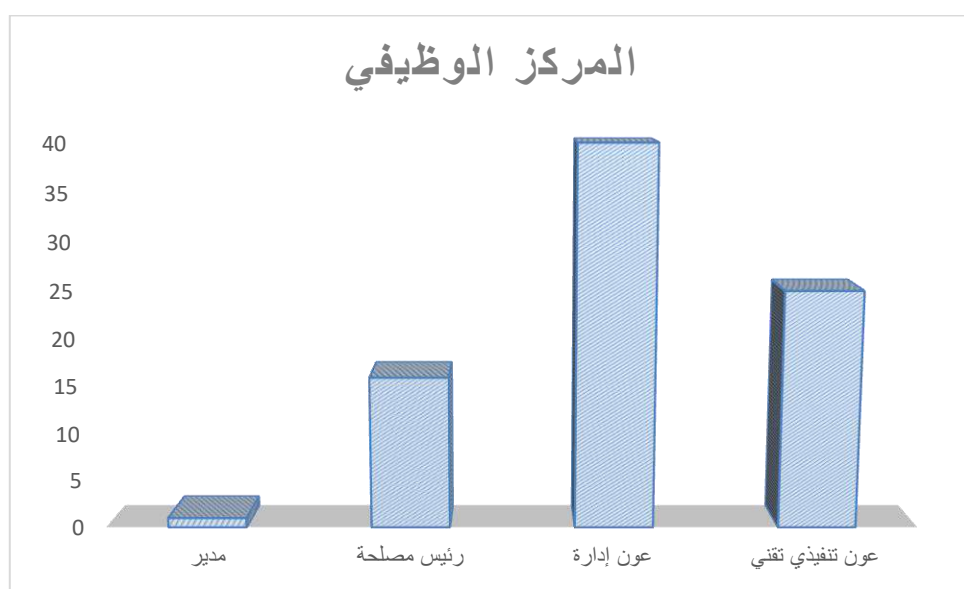
النسبة	التكرار	المهنة
1.2%	1	مدير
19.5%	16	رئيس مصلحة
48.8%	40	عون إدارة

30.5%	25	عون تنفيذي تقني
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع النسب حسب المركز الوظيفي لأفراد العينة، حيث نجد أن فئة عون إداري تمثل أعلى نسبة (48.8%)، هذا لأن أغلبية الأفراد العينة كانوا من حاملي الشهادات وأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذو الكفاءة، ثم تليه فئة عون تنفيذي تقني بنسبة (30.5%) وهذا يعود إلى طبيعة العمل وتوجيه داخل المؤسسة ، ثم تليه فئة رئيس مصلحة بنسبة (19.5%) ، هذا نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة لأن المؤسسة تحوي على عدد قليل من المصالح أي نسبة فرضت نفسها في العمل وأخير عون تنفيذي فني بنسبة (1.2%) ويرجع ذلك لان المؤسسة يترأسها مدير واحد.

الشكل (6-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر : إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

6- الخبرة المهنية:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين في مجال الخبرة فالخبرة هي المحرك الأساسي للمؤسسة لمواكبة التطورات والمعارف الموزعة بالشكل الموضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

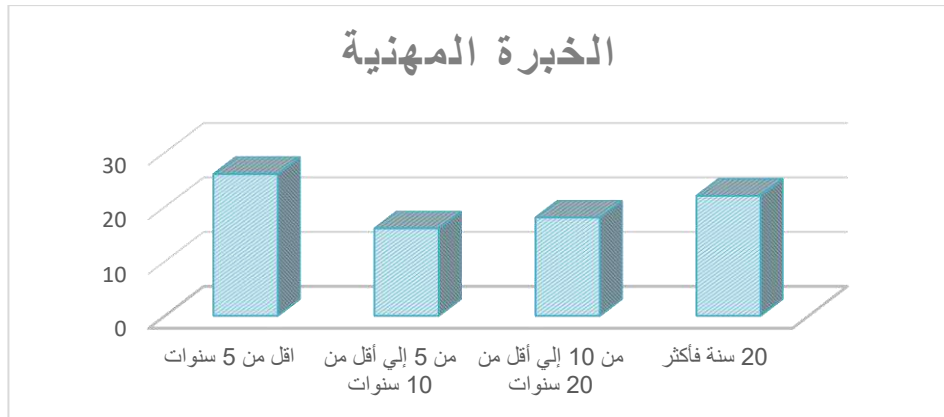
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
22%	18	اقل من 5 سنوات
26.8%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.7%	26	من 10 إلى أقل من 20 سنوات
19.5%	16	20 سنة فأكثر

المجموع	82	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 31.7 هي أكبر نسبة سجلت و كانت للعاملين الذين يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات إلى أقل عن 20 سنوات وهذا دليل على وجود أقدمية في المؤسسة أي تمتلك إطارات ذوي خبرة وكفاءة تساعد على التطور والتحسين المستمر للمؤسسة ثم تليها الفئة العمرية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 26.8 % ويعني هذا وجود خبرة في المؤسسة مما يساهم في بناء استراتيجيات للمؤسسة من أجل تحقيق النمو والبقاء والاستمرار ومواكبة التطورات في مجال عملها وبعدها نجد الفئة الأقل من 5 سنوات وهي الأقل خبرة بنسبة 22 % هي نسبة ضعيفة نوعا ما وهذا راجع لحداثة العمل داخل المؤسسة ولذا يجب على المؤسسة تكوينهم بشكل دوري ، بينما نجد النسبة 19.5 % ضعيفة للعمال الذين يمتلكون خبرة تفوق 20 سنة ويمكن تفسير ذلك على أن العمال الذين يتجاوزون 20 سنة لإحالتهم على التقاعد

الشكل (7-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel 2010

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

○ أولاً: الفرضية الأولى

وتتمثل في نتائج عبارات المحور الأول المتعلقة بالاتصال الإداري في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت -

SNTR

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "تتميز مؤسسة SNTR -تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع"

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الاتصال الإداري موضوع الدراسة.

1-الدراسة الإحصائية لمؤشر الانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد وسائل الاتصال

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد وسائل الاتصال ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وسائل الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	أستخدم البريد الالكتروني في تبادل المعلومات	3.77	0.420	4	مرتفع
2	أستعين بالهاتف لإيصال المعلومات للموظفين	3.99	1.025	1	مرتفع
3	أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها	3.60	1.280	5	مرتفع
4	تعقد في المؤسسة اجتماعات يتم من خلالها تمرير المعلومات	3.40	1.355	6	متوسط
5	رئيسي يسمح لجميع العاملين بالاتصال بو	3.78	1.408	3	مرتفع
6	أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات	3.87	1.006	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعد وسائل الاتصال	3.734	0.485	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات وسائل الاتصال تراوحت بين (3.40-3.99) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.025-1.355)، وهذا يعني موافقة جد جد مقبولة على الفقرات التي تقيس وسائل الاتصال. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (2) "أستعين بالهاتف لإيصال المعلومات للموظفين" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.99) وانحراف معياري (1.025) بمستوى مرتفع، وأقل عبارة رقم (4) "تعقد في المؤسسة اجتماعات يتم من خلالها تمرير المعلومات" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.355) بمستوى متوسط. كما نلاحظ أن أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة عمالها يعتمدون على مختلف وسائل الاتصال (البريد الالكتروني، الهاتف، الفاكس، اجتماعات، المقابلات) بدرجة كبيرة لتبادل أفكار ونقل المعلومات لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم لما لها من مميزات فعالة في توصيل المعلومة ونقلها في الوقت المناسب بحيث لا تجبر المسير على ترك مكانه من خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين كونها جاءت جميع عبارتها بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.734)، وبانحراف معياري (0.485) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة وجود علاقة وطيدة بين العمال ورؤساء من أجل تقديم أفضل عمل لتبادل المعلومات ونقلها بصورة مباشرة وغير مباشرة لإيصال الأوامر والتعليمات ونقل القرارات من أجل تقديم أفضل عمل وتوضيح أهداف المؤسسة محل الدراسة.

2- الدراسة الإحصائية لمتوسط وانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد مستويات الاتصال

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد مستويات الاتصال ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مستويات الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
7	وفر في المؤسسة اتصالات نازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	3.66	1.240	4	مرتفع
8	تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	3.67	1.285	3	مرتفع
9	يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	3.34	1.58	7	متوسط
10	تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.45	1.485	6	مرتفع
11	يتوفر في المؤسسة اتصال أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر	3.55	1.48	5	مرتفع
12	يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم.	4.06	0.873	1	مرتفع
13	تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات	3.96	0.900	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده مستويات الاتصال	3.670	0.594	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات مستويات الاتصال تراوحت بين (3.45-4.06) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.873-1.58)، وهذا يعني موافقة جد جد مقبولة على الفقرات التي تقيس مستويات الاتصال. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (12) "يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.06) وانحراف معياري (0.873) بمستوى مرتفع، واول عبارة رقم (9) "يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.58) بمستوى متوسط ويعود ذلك ان هناك نقص وشبه غياب للمشاكل بين العمال بينما كما نلاحظ ان أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة مما تدل على أن المؤسسة عمالها يحسنون الفهم بشكل كبير لأدراك مستويات الاتصال من تعليمات وتوجيهات وملاحظات التي تصدر من مستويات العليا (الرؤساء) إلى مستويات الدنيا(العمال) لتوضيح أفكار بشكل يتيح لهؤلاء الرؤساء اتخاذ القرارات وتوجيهات مناسبة في اطار العمل والتي تدل على ان هناك تفاعل وتبادل للمعاني والمعلومات ووجهات نظر العاملين في الإدارة التي تقع في نفس المستوى الاداري كونها جاءت مرتفعة . بالإضافة إلى أنه

بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.670)، وبانحراف معياري (0.596) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة الأعمال والمهام الموكلة للعاملين من خلال مستويات الاتصال الادري لتنفيذ اعمال الإدارة لا تتعارض مع الأعمال الواجب قيامها في المؤسسة محل الدراسة

3- الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد مهارات الاتصال

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد مهارات الاتصال ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مهارات الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
14	رئيسك المباشر يعرض الأفكار الرئيسية بشكل موجز	3.32	1.306	5	متوسط
15	رئيسك المباشر يتعامل معكم بأسلوب متواضع بعيدا عن التعالي	3.77	1.415	2	مرتفع
16	رئيسك المباشر يوضح أهداف و أفكاره بطريقة مفهومة أثناء الكتابة	3.77	1.168	1	مرتفع
17	يتقبل رئيسك المباشر وجهات النظر المختلفة للعاملين أثناء مناقشتهم	3.68	1.108	4	مرتفع
18	يمنحك رئيسك المباشر الفرصة الكافية للحديث معو ويصغي إليك باهتمام	3.72	1.148	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها مهارات الاتصال	3.651	0.699	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات العمل تراوحت بين (3.32-3.77) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.30-1.16)، وهذا يعني موافقة جد مقبولة على الفقرات التي تقيس مهارات العمل.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (16) "رئيسك المباشر يوضح أهداف و أفكاره بطريقة مفهومة أثناء الكتابة" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.77) وانحراف معياري (1.168) بمستوى مرتفع، وقل عبارة رقم (14) "رئيسك المباشر يعرض الأفكار الرئيسية بشكل موجز" بمتوسط حسابي (0.08) وانحراف معياري (0.83) بمستوى متوسط ويعود ذلك رئيس فريق العمل ينقل المعلومات والأفكار بشكل غير موجز كما نلاحظ ان أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة أي اغلبية عبارات تدل على أن مهارات الاتصال في المؤسسة سائدة كما لديهم مهارات التواصل والقدرة على استخدام لغة الاتصال بشكل فعال ورؤساء يتعاملون بأسلوب متواضع لتوضيح أهداف المؤسسة وأفكار بطريقة مفهومة لتبادل وجهات النظر المختلفة للعاملين فيما بينهم وكذا الاهتمام بآراء العاملين والاصغاء اليهم وقت الحاجة كونها جاءت بدرجة مرتفعة . بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.65)، وبانحراف معياري (0.69) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون مهارات الاتصال تتناسب بشكل كبير في تأدية مهامهم وتنكيف مع العمل المطلوب إضافة إلى الإدارة تستخدم لغة

التواصل بشكل فعال مع العمال والاستماع إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة في أحسن الظروف التي تتماشى مع عمال والاهتمام لأمرهم في المؤسسة محل الدراسة.

4- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد مشاركة الاتصال

الجدول رقم (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مشاركة الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
19	يشترك جميع العاملين بالمؤسسة في عملية الاتصال.	3.46	1.141	1	مرتفع
20	ساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	2.91	1.511	3	متوسط
21	تعمل المؤسسة على توفر الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال.	3.18	1.60	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد مشاركة الاتصال	3.187	0.993	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات مشاركة الاتصال تراوحت بين (2.91-3.46) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.141-1.511)، وهذا يعني موافقة مقبولة على الفقرات التي تقيس مشاركة الاتصال. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (19) "يشترك جميع العاملين بالمؤسسة في عملية الاتصال" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.46) وانحراف معياري (1.141) بمستوى مرتفع، مما يدل على هناك تفاعل بين العاملين في المؤسسة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار فيما بينهم وأقل عبارة رقم (20) "ساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.511) بمستوى متوسط كما نلاحظ أن أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على أن طبيعة العمل في المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على مساهمة العامل في عملية اتخاذ القرارات وغياب توفير جو ملائم لإنجاح عملية الاتصال كونها جاءت بدرجة متوسطة. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.187)، وانحراف معياري (0.993) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة طبيعة العمل في المؤسسة لا تعتمد بشكل أكبر على المشاركة للاتصال للعمال في اتخاذ القرارات كما أن كون المشاركة تعمل لتحقيق تواصل بين العاملين بنجاح وفعالية والتي تؤدي للإنجاح عملية الاتصال في المؤسسة محل الدراسة.

5- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول أبعاد الاتصال الإداري

سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الاتصال الإداري من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاتصال الإداري.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	وسائل الاتصال	3.734	0.485	1	مرتفع
2	مستويات الاتصال	3.670	0.594	2	مرتفع
3	مهارات الاتصال	3.651	0.699	3	مرتفع
4	مشاركة الاتصال	3.187	0.993	4	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الاتصال الإداري	3.615	0.375	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات أبعاد الاتصال الإداري تراوحت بين (3.187-3.734) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.485-0.99)، وهذا يعني موافقة جد جد مقبولة على الفقرات التي تقيس ابعاد الاتصال الإداري. كما يتضح من خلال الجدول أن بعد " وسائل الاتصال " يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.734) وانحراف معياري (0.485) بمستوى مرتفع، ويليه في المرتبة الثانية بعد "مستويات الاتصال" بمتوسط حسابي (3.670) وانحراف معياري (0.594) بمستوى مرتفع ويليه في المرتبة الثالثة بعد "مهارات الاتصال" بمتوسط حسابي (3.651) وانحراف معياري (0.699) بمستوى مرتفع ويليه في المرتبة الرابعة والاخيرة بعد "مشاركة الاتصال" بمتوسط حسابي (3.187) وانحراف معياري (0.993) بمستوى متوسط. و بناءً على النتائج المتوصل إليها فإن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR تسود فيها كل الأبعاد المذكورة سلفا كانت اغلبيتها بدرجة مرتفعة بينما مشاركة الاتصال جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (3.615) وانحراف معياري (0.375). بدرجة مرتفعة ويعود ذلك لطبيعة اتصال العمل الإداري في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR مما يدل على ان هناك تبادل في المعلومات والأفكار والمعايير بين العمال في المؤسسة وذلك من اجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة التكامل بحيث تسمح لهم القيام بنشاطهم بصورة تحقق أهداف وتحسين الأداء في المؤسسة.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا تتميز مؤسسة SNTR -تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع"

H_1 : تتميز مؤسسة SNTR -تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع"

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال الإداري بجميع أبعادها وبشكل عام كان (3.615) وانحراف معياري (0.375).

يظهر من الجدول السابق أن هناك درجة موافقة مرتفعة لأبعاد الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية إذن:

تتميز مؤسسة SNTR -تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع"

○ ثانيا: الفرضية الثانية

وتتمثل في نتائج عبارات المحور الأول المتعلقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت -

SNTR

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: هناك مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTR

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي موضوع الدراسة

1- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الولاء العاطفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الولاء العاطفي ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الولاء العاطفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
22	سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	2.94	1.342	6	متوسط
23	أستمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع أشخاص من خارجها	3.07	1.130	5	متوسط
24	أحس حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتي الشخصية	2.73	1.409	7	متوسط
25	أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	3.27	1.483	3	متوسط
26	هذا التنظيم له معنى شخص كبير بالنسبة لي	3.46	1.264	2	مرتفع
27	أعتبر أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي	3.77	1.069	1	مرتفع
28	في حال اقترح عليا منصب عمل آخر خارج المؤسسة فلن أقبل به بديلا لمنصبي فيها	3.11	1.630	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده الولاء العاطفي	3.193	0.500	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء العاطفي تراوحت بين (2.73-3.77) وانحرافات معيارية

تراوحت بين (1.069-1.409)، وهذا يعني موافقة مقبولة على الفقرات التي تقيس الولاء العاطفي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (27) "أعتبر أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قيمته (3.77) وانحراف معياري (1.069) بمستوى مرتفع وتالياها العبارة رقم (26) "هذا التنظيم له معنى شخصي كبير

بالنسبة لي" بمتوسط حسابي قيمته (3.46) وانحراف معياري (1.264) بمستوى مرتفع ويعود ذلك بان عمال المؤسسة لديهم

روح عملية من حيث العمل و اقل عبارة رقم (24) " أحس حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتي الشخصية " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.409) بمستوى متوسط، كما نلاحظ ان أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة مما يدل على أن المؤسسة عمالها لا يولون اهتمام كبير من حيث الولاء وكذا غياب الإحساس بشعور الانتماء اليها، واغلبية عمالها لا يشعرون بسعادة لبقية حياتهم في العمل أيضا و يرون كذلك مصلحتهم الشخصية تفوق المصالح العملية ومشاكل العمل تعد أيضا بمشاكل مهنية و فقط كونها جاءت بدرجة متوسطة . بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.19)، وبانحراف معياري (0.500) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يمتلكون الولاء العاطفي بسبة عالية ولا يولون اهتمام بشكل كبير في مجال العمل من حيث الولاء بينما العمل في المؤسسة يحتاج الى ولاء عاطفي وبهذا يتطلب على المؤسسة جهود كبيرة تقدمها لتؤثر فيهم وتساهم في تكوينهم من اجل ان يبقوا عضوا فاعلا لكي يرسخ فيه شعور إيجابي تجاه مؤسسته محل الدراسة.

2- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الولاء المستمر

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الولاء المستمر ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الولاء المستمر

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
29	الأجر الذي نحصل عليه يكفينا ويؤمن لنا مستقبلا وحياة كريمة	3.11	1.506	4	متوسط
30	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في المؤسسة على المدى البعيد	2.93	1.402	7	متوسط
32	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	3.87	0.908	1	مرتفع
33	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي مغادرة المؤسسة الذي أعمل بها، حتى لو أردت ذلك	3.07	1.451	5	متوسط
34	ترك العمل في هذه المؤسسة سيشكل اضطرابا كبيرا في حياتي	2.99	1.667	6	متوسط
35	لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصا لمؤسسة واحدة	3.27	1.310	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده الولاء المستمر	3.230	0.508	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء المستمر تراوحت بين (2.93-3.87) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.908-1.042)، وهذا يعني موافقة مقبولة على الفقرات التي تقيس الولاء التنظيمي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (32) " إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل " تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.87) وانحراف معياري (0.908) بمستوى مرتفع، و اقل عبارة رقم (30) " أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في المؤسسة على المدى البعيد " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.042) بمستوى متوسط كما نلاحظ

ان أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة ويعود ذلك ان العمال بحاجة للعمل لأن ظروف الحياة صعبة وقاسية لهذا بقائهم في المؤسسة بحاجة ماسة إليها كما انا هناك نقص في عروض العمل كونها جاءت متوسطة. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.230)، وانحراف معياري (0.508) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يحققوا مستوى متوسط من الولاء المستمر وهو يدل على رغبة الافراد في الاستمرار بنظرة عادية تجاه مؤسستهم لأنهم يشعرون بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل اخر في الوقت الحالي الذي يجبرهم على البقاء محل الدراسة.

3- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الولاء المعياري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الولاء المعياري ثم تحليلها.

الجدول رقم (2_20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المعياري

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
36	أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصا دائما لمؤسسته	4.11	0.716	1	مرتفع
37	إذ تلقيت عرضا اخر لوظيفة افضل في مكان اخر، فلن اشعر انه من صواب ان اترك المؤسسة	3.22	1.383	4	متوسط
38	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	3.78	1.112	2	مرتفع
39	تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الخاصة	2.85	1.238	6	متوسط
40	أهتم بتطور وتقدم هذه المؤسسة عن غيرها	3.62	1.152	3	مرتفع
41	أرى أن قيمتي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة.	3.16	1.493	5	متوسط
	المتوسط العام لبعء الولاء المعياري	3.457	0.468	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء المعياري تراوحت بين (2.85-4.11) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.716-1.238)، وهذا يعني موافقة مقبولة على الفقرات التي تقيس الولاء المعياري. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (36) "أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصا دائما لمؤسسته" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.11) وانحراف معياري (0.716) بمستوى مرتفع، وتاليها العبارة رقم (38) "أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قيمته (3.78) وانحراف معياري (1.112) بمستوى مرتفع و رقم (40) "أهتم بتطور وتقدم هذه المؤسسة عن غيرها" بمتوسط حسابي قيمته (3.62) وانحراف معياري (1.152) بمستوى مرتفع واقل عبارة رقم (39) "تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الخاصة" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.238) بمستوى متوسط وكذا باقي العبارات رقم 37 و 41. كما نلاحظ ان أغلبية استجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة مما

يدل على أن عمال المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR لهم قيم ذاتية أخلاقية إنسانية وقيم مبدئية من اجل الإخلاص وضرورة الالتزام بالعمل وهذا ما يسمى بالولاء بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.457)، وبانحراف معياري (0.468) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن أغلبية عمال المؤسسة يتفقون على جميع عبارات الولاء المعياري بدرجة مرتفعة كما يدل على أن أفراد عينة الدراسة من خلال القيم والمبادئ الأخلاقية والإنسانية تجعلهم يساهمون في تطوير المؤسسة عن غيرها يجعلهم أيضا يشعرون بضرورة الزامية البقاء في المؤسسة و يتأثرون بشكل إيجابي ويتفاعلون فيما بينهم محل الدراسة.

4- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لأبعاد الولاء التنظيمي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (21_2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الولاء العاطفي	3.193	0.500	3	متوسط
2	الولاء المستمر	3.230	0.508	2	متوسط
3	الولاء المعياري	3.457	0.468	1	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي		3.285	0.321	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات أبعاد الولاء التنظيمي تراوحت بين (3.193-3.457) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.468-0.500)، وهذا يعني موافقة مقبولة على الفقرات التي تقيس ابعاد الولاء التنظيمي. كما يتضح من خلال الجدول أن بعد " الولاء المعياري " يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.457) وانحراف معياري (0.468) بمستوى مرتفع، ويليه في المرتبة الثانية بعد "الولاء المستمر" بمتوسط حسابي (3.230) وانحراف معياري (0.508) بمستوى متوسط ويليه في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "الولاء العاطفي" بمتوسط حسابي (3.193) وانحراف معياري (0.500) بمستوى متوسط. و بناءً على النتائج المتوصل إليها فإن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR تسود فيها كل الأبعاد المذكورة سلفا كانت أغليبتها بدرجة متوسطة بينما الولاء المعياري جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (3.285) وانحراف معياري (0.321). بدرجة متوسطة مما يدل على ان افراد عينة الدراسة مشاعرهم عادية تجاه المؤسسة ومستوى ثباتهم متوسط مما يشكل على العمال عدم الرغبة في البقاء والاستمرار ودفاع عنها بمستوى عال والذي لا محال يؤثر على اخلاصهم ومنه نستنتج الولاء التنظيمي يستغرق وقت لتحقيقه وزيادة حالة ولاء الافراد ليس بالأمر السهل في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : ليس هناك مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTR

H_1 : هناك مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTR

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي بجميع أبعادها وبشكل عام كان (3.285) وانحراف معياري (0.321).
يظهر من الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة لأبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا يثبت صحة الفرضية الصفرية وينفي الفرضية البديلة لإذن:

ليس هناك مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTR

○ ثالثا: الفرضية الثالثة

وتتمثل في نتائج المتعلقة بتحديد أثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة

النقل تقرت- SNTR

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR-تقرت-

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وكذا الانحدار المتعدد التدريجي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الاتصال الإداري والولاء التنظيمي.

1- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد اتصال الإداري على الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (22_2): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	80 - 1	5.496	30.202	0.274	0.524	0.484	الاتصال الإداري

$$4.572 = (T_0), 1.535 = (B_0)$$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 6

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع (0.524) بمعنى نسبة (52.4%) أي أن هناك ارتباط متوسط، بينما كان معامل التحديد (0.274)، بمعنى أن نسبة (27.4%) نسبة ضعيفة من التغير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في الاتصال الإداري، في حين تقدر النسبة المتبقية والمقدرة ب (47.6%) تعود إلى متغيرات أخرى.

- درجة حرية الانحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (80)، ومستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- F قيمة اختبار تحليل التباين لخط الإحدار هو (30.202).

والعلاقة بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في الاتصال الإداري فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الولاء التنظيمي، ولتوضيح التأثير المعنوي، قد استدلل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.48) وهي قيمة معنوية بدلالة المحسوبة البالغة (5.496)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد الاتصال الإداري بوحدة واحدة يزيد الولاء التنظيمي بمقدار (0.48) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر لاتصال الإداري على الولاء التنظيمي. حيث مقطع خط الإحدار يساوي (0.48) والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (1.53)، ومنه معادلة خط الانحدار تساوي $Y = ax + b$ وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار $Y = 0.48x + 1.53$ وهذا يعني أنه يوجد أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي، و للتفصيل أكثر نقوم بدراسة أثر كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي.

2- تحليل اختبار معامل الارتباط المتعدد التدريجي بين أبعاد الاتصال الإداري والولاء التنظيمي

الجدول رقم (2_23): : معامل الارتباط المتعدد التدريجي بين الاتصال الإداري و الولاء التنظيمي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة T	قيمة F	R ² معامل التحديد	Rمعامل الارتباط	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.36	77-4	1.009	10.145	0.345	0.587	0.09	وسائل الاتصال (x1)
0.377		0.888				0.077	مستويات الاتصال (x2)
0.592		0.539				0.44	مهارات الاتصال (x3)
0.000		3.766				0.251	مشاركة الاتصال (x4)

$$5.264 = (T_0), 1.708 = (B_0)$$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 7

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط المتعدد التدريجي بين أبعاد الاتصال الإداري والولاء التنظيمي (0.587) بمعنى نسبة (58.7%) أي أن هناك ارتباط متوسط، بينما كان معامل التحديد (0.345)، بمعنى أن نسبة (34.5%) من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في الاتصال الإداري والنسبة المتبقية والمقدرة ب (65.34%) تعود إلى متغيرات أخرى.

- وكذلك تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر أبعاد الاتصال الإداري إسهاما في هذا التأثير هي مشاركة الاتصال وقد استدلل على ذلك من خلال قيمة (B) البالغة (0.251) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مشاركة الاتصال تؤدي إلى الزيادة في الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن مشاركة الاتصال يؤثر على الولاء التنظيمي. بينما الأبعاد الأخرى لا تؤثر (وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال) على ولاء التنظيمي لأن مستوى المعنوية كان أكبر من (0.05) وهي على التوالي (0.36، 0.377، 0.59)، وهذا ما يفسر وجود أثر للاتصال الإداري على الولاء التنظيمي ومنه معادلة الانحدار تكتب كما يلي:

$$Y=1.708+0.251X_4.$$

ومما سبق يتضح لنا من خلال اختبار الخطي البسيط انه يوجد أثر بين المتغيرين متغير المستقل (الاتصال الاداري) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونلاحظ أيضا من معامل الارتباط المتعدد التدريجي أن هناك وجون أثر ذو دلالة إحصائية لبعد من أبعاد الاتصال الإداري وهو بعد (مشاركة الاتصال) على الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR.

ومن خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الاداري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR-تقرت

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الاداري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR-تقرت

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد التدريجي بالنسبة للاتصال الإداري والولاء التنظيمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يظهر من الجدول السابق أنه يوجد أثر الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة

النقل تقرت - SNTR وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية. إذن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الاداري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR

○ رابعا: الفرضية الرابعة

النتائج المتعلقة بتحديد العلاقة بين الاتصال الاداري والولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت -

SNTR

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة

SNTR

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل (الاتصال الاداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الاتصال الإداري والولاء التنظيمي موضوع الدراسة

1- العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط

في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين متغير المستقل الاتصال الاداري ومتغير التابع الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2_24): العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	الاتصال الإداري	
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.524**
	مستوى الدلالة	0.000
	المجموع	82

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 8.

المتغير المستقل (الاتصال الإداري): بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) (0.524) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي.

3- العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغير المستقل والمتغير التابع (جميع المتغيرات):

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2_25): العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغير المستقل والمتغير التابع (جميع المتغيرات)

متغير المستقل	الاتصال الإداري							الولاء التنظيمي
	وسائل الاتصال	مستويات الاتصال	مهارات الاتصال	مشاركة الاتصال	الولاء التنظيمي العاطفي	الولاء التنظيمي المستمر	الولاء التنظيمي المعياري	
معامل الارتباط	0.723**	0.832**	0.783**	0.693**	0.809**	0.765**	0.854**	
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
المجموع	82	82	82	82	82	82	82	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 8.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

1. وسائل الاتصال: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الإداري" والمتغير التابع "وسائل الاتصال" ($r=0.723$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين وسائل الاتصال والاتصال الإداري.
 2. مستويات الاتصال: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الإداري" والمتغير التابع "مستويات الاتصال" ($r=0.832$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين مستويات الاتصال والاتصال الإداري.
 3. مهارات الاتصال: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الإداري" والمتغير التابع "مهارات الاتصال" ($r=0.783$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال والاتصال الإداري.
 4. مشاركة الاتصال: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الإداري" والمتغير التابع "مشاركة الاتصال" ($r=0.693$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والاتصال الإداري.
 5. الولاء التنظيمي العاطفي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الولاء التنظيمي" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي العاطفي" ($r=0.809$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي.
 6. الولاء التنظيمي المستمر: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الولاء التنظيمي" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي المستمر" ($r=0.765$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والولاء التنظيمي.
 7. الولاء التنظيمي المعياري: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الولاء التنظيمي" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي المعياري" ($r=0.854$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والولاء التنظيمي.
- كما تبين من خلال النتائج المدرجة في الجدولين أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي حيث قدرت هذه العلاقة بنسبة 52.4% وتبين أيضاً هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الإداري وأبعاد الولاء التنظيمي

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية كما أن مستوى دلالة القيمة تساوى ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذن:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة
SNTR.

خامسا: الفرضية الخامسة

النتائج المتعلقة بتحديد الفروق لولاء التنظيمي على المتغيرات الشخصية في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت -

SNTR

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب اختبار **T Test** و **Anova** لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس الولاء التنظيمي على متغيرات المعلومات الشخصية موضوع الدراسة.

1- متغير الجنس وطبيعة عقد العمل بالاعتماد على اختبار T Test: الهدف من هذا الاختبار هو بيان ما إذا كانت هناك

فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير الجنس وطبيعة عقد العمل.

2- المتغيرات الأخرى واختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة

الدراسة حول الولاء التنظيمي، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير السن، مستوى المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية ومن خلال النتائج سوف نختصرها في الجدول التالي الذي يوضح فروقات المتغيرات الشخصية مع الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2_26): العلاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي

متغير التابع	المتغيرات الشخصية	Sig
الولاء التنظيمي	الجنس	0.92
	السن	0.82
	المؤهل العلمي	0.35
	طبيعة عقد العمل	0.48
	المركز الوظيفي	0.090
	الخبرة المهنية	0.164

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 9

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

✓ مستوى الدلالة حسب اختبار T Test للعينات المستقلة كانت قيمة $Sig=0.92$ وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير الجنس حول مستوى الولاء التنظيمي، أي لا يوجد اختلاف في مستوى ولاء التنظيمي باختلاف الجنس.

✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير السن للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمة $Sig=0.82$ وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير السن حول مستوى الولاء التنظيمي. أي لا يوجد اختلاف في مستوى ولاء التنظيمي باختلاف السن.

✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى ولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته $Sig=0.35$ وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي حول مستوى الولاء التنظيمي. أي لا يوجد اختلاف في مستوى ولاء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي.

✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المركز الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته $Sig=0.090$ وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين تبعا لمتغير المركز الوظيفي حول مستوى الولاء التنظيمي أي لا يوجد اختلاف في مستوى ولاء التنظيمي باختلاف المركز الوظيفي.

✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته $Sig=0.164$ وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية حول مستوى الولاء التنظيمي. أي لا يوجد اختلاف في مستوى ولاء التنظيمي باختلاف الخبرة المهنية.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن،

المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل

العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال اختبار **T Test** وتحليل التباين الأحادي ومن خلالها يوجب أن نثبت

الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة اذن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

مطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، وتحليل المتغيرات الدراسة في المؤسسة SNTR بتقرت تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك اتصال إداري سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الاتصال الإداري وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.615) وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أنه ذو مستوى جيد بمعنى أنها توجد نظرة إيجابية لدى العاملين في المؤسسة حول عبارات المتعلقة بالاتصال الإداري أي أن الاتصال الإداري خلق جو اجتماعي مناسب في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR من خلال نقل المعلومات والآراء والأفكار بين رؤساء لتسير العمل على أكمل ما يرام مما يساعد أيضاً على معرفة مشاكل العاملين التي يواجهونها وسبل حلها في جو يسوده الرضا في العمل والتفاعل بين العمال ورؤسائهم لتقديم أفضل خدمة في المؤسسة حيث نرى أن الوسط الحسابي "وسائل الاتصال" بمتوسط حسابي (3.734) ذو مستوى مرتفع والذي يحتل المرتبة الأولى والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة إيجابية وأن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR تستخدم وسائل الاتصال على مستوى الاتصال الإداري بين الرؤساء والعمال لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق (الاتصالات الشفوية، الهاتف، البريد الإلكتروني، الاجتماعات، وسائل التواصل الاجتماعي). وتاليها المرتبة الثانية بعد "مستويات الاتصال" بمتوسط حسابي (3.670) ذو مستوى مرتفع والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة إيجابية تشير إلى أن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل البري تقرت - SNTR تستخدم أشكال من الاتصالات بصورة مختلفة منها اتصالات أفقية لنقل وتبادل الأفكار ووجهات نظر بين عاملين في الإدارة والمصالح تقع في نفس المستويات الإدارية لمناقشة عمل المؤسسة كما تستخدم الاتصالات الإدارية النازلة من رئيس المؤسسة إلى العمال لتنفيذ أعمال الإدارة من خلال الاتصال بطرق ووسائل عديدة مثل الهاتف وغيرها... وتستخدم أيضاً الاتصالات الصاعدة وهي معلومات ينقلها العاملون إلى المدير لتوضيح أفكارهم وحل مشاكلهم لاتخاذ قرارات توجيهية مناسبة لهم. وتاليها المرتبة الثالثة بعد "مهارات الاتصال" بمتوسط حسابي (3.651) ذو مستوى مرتفع والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة إيجابية والتي تبين أن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR بأن هناك تفاعل بين العمال لاستخدامهم لغة التواصل أثناء الحديث والتحدث والاستماع لفهم وتبادل الأفكار والآراء مع بعضهم في المؤسسة والتي من خلالها تكسبهم مهارة الاتصال فيما بينهم وتاليها المرتبة الرابعة بعد "مشاركة الاتصال" بمتوسط حسابي (3.187) ذو مستوى مرتفع والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة إيجابية والتي تشير على المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR حيث تعتبر مشاركة الاتصال عنصر مهم في الاتصالات الإدارية لكونها تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية والتي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة في هذا من جانب ومن جانب آخر لرفع روحهم المعنوية وبالتالي يتحقق الولاء ومنه يزيد مستوى الأداء. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (فايز روم) 2012 بعنوان "فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين" والتي أكدت أن هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة النتائج

وتتفق أيضا مع دراسة (أوبنخي نصيرة وعيسى نبوية) 2020 بعنوان الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية والتي أكدت أن هناك اتصال اداري جيد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العمال بالمؤسسة الذرة بمدينة مغنية وقد اختلفت مع دراسات السابقة الاخرى المذكورة سابقا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص " تتميز مؤسسة SNTR -تقرت- بمستوى اتصال إداري مرتفع"

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن الولاء التنظيمي متوسط في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.285) وهو مستوى متوسط، مما يدل على انه ذو مستوى مقبول بمعنى أنها توجد نظرة متوسطة تميل إلى الإيجابية لدى العاملين في المؤسسة حول عبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي أي أن الولاء التنظيمي لم يصل لثبات المطلق في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR كما يعبر عن اتجاه العمال نحو المؤسسة وهذا من خلال قيم ارتباطه المتوسطة في العمل وكما يعني أيضا وجود مشاعر ورغبة عادية في مواصلة العمل لان زيادة ولاء العمال ليس بالأمر السهل اذ يتطلب جهود كبيرة من قبل إدارة المؤسسة حيث نرى أن الوسط الحسابي لبعد "الولاء المعياري" بمتوسط حسابي (3.457) "ذو مستوى مرتفع والذي يحتل المرتبة الأولى والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة إيجابية وأن المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR تقدم دعم جيد لعمالها من خلال السماح لهم بالمشاركة والتفاعل بشكل إيجابي لاتخاذ قرارات صائبة تحقق أهداف المؤسسة مما يزيد في رفع معنويات العمال. وتالياها المرتبة الثانية بعد "الولاء المستمر" بمتوسط حسابي (3.230) ذو مستوى متوسط والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة مقبولة حيث تشير إلى أن عمال المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR درجة ولائهم متوسطة لان قوة إيمانهم لقيم واهداف المؤسسة في العمل عادية وبقاء العمال في الاستمرار قد يعود ذلك لأسباب وهي ترك المؤسسة مكلف وصعب في هاته الحالة بالإضافة لقلة فرص عمل أخرى متاحة كبديل للمؤسسة. وتالياها المرتبة الثالثة بعد "الولاء العاطفي" بمتوسط حسابي (3.193) ذو مستوى متوسط والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة مقبولة والتي تبين إلى أن عمال المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR لا يشعرون بالالتزام وضرورة الولاء تجاه المؤسسة مما يدل ذلك على وجود مشاعر متوسطة تجاه قبول اهداف المؤسسة وقيمها والتي من الممكن ان تعارض قيمة العمال ولا تتفق معهم وقد تعود أيضا الى عدم توفر الرغبة الجادة في العمل. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (حديد مختار واخرون) 2019 بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين" والتي أكدت أن وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة في ولاية جيجل وقد اختلفت مع الدراسات السابقة الأخرى المذكورة سابقا هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص "هناك مستويات متوسطة في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة SNTR"

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق الارتباط الخطي البسيط أن هناك تأثير بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR حيث بلغت قيمة Sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية. وكذلك توصلت الدراسة من خلال الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد الاتصال الإداري إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي وهي (وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهو على التوالي (0.36، 0.59.037)، باستثناء بعد (مشاركة الاتصال) فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في إجابات العاملين حول تأثير بعد من أبعاد الاتصال الإداري حيث كان مستوى دلالتة (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الاتصال الإداري (مشاركة الاتصال). وهذه النتائج تتفق مع دراسة (فاطمة دغفل وآخرون) 2017 بعنوان " اثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة" والتي أكدت على وجود اثر لاتصال اداري على الولاء التنظيمي للعاملين لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وقد اختلفت مع دراسات السابقة الاخرى المذكورة سابقا وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية حول الاتصال الادري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SNTR".

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

بناء على تحليل النتائج المتعلقة بنتائج الفرضية الرابعة أثبتت الدراسة أن هناك وجود علاقة ارتباطية المتغير المستقل الاتصال الإداري و المتغير التابع الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR Sig(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومن خلال نتائج الدراسة لمعامل الارتباط بيرسون حول أبعاد الاتصال الإداري وأبعاد الولاء التنظيمي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري وأبعاد الولاء التنظيمي وهي (وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال، مشاركة الاتصال، الولاء التنظيم العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي العاطفي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لجميع الأبعاد (0.000) كان أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية في إجابات العاملين حول هذه الأبعاد حيث كان مستوى دلالتهم أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (فايز رويم) 2012 بعنوان " فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين" والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لاتصال اداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة من خلال وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة النتائج وقد اختلفت مع دراسات السابقة الاخرى المذكورة سابقا وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الاتصال الادري والولاء التنظيمي في المؤسسة SNTR".

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA وTESTE(T) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.92) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير السن كان مستوى الدلالة المحسوب (0.82) وهو أكبر من

(0.05) مستوى الدلالة معتمد، وأن مستوى متغير المؤهل العلمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.035) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة معتمد وان متغير المركز الوظيفي في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.090) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وان متغير الخبرة المهنية كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.164) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (فايز رويم) 2012 بعنوان " فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين" والتي أكدت انه لا يختلف الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات بمدينة ورقلة باختلاف المتغيرات الشخصية وقد اختلفت مع دراسات السابقة الاخرى المذكورة سابقا وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة والتي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)"

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الاتصال الإداري والولاء التنظيمي ومدى تأثير الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي وتحديد العلاقة بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي وكذا تحديد الفروق الإحصائية للمتغير التابع الولاء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR، من خلال إعداد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية موجهة للعاملين تقدر بـ (82) عامل، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (26spss) تم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة .

✓ وجود مستوى اتصال إداري بدرجة مرتفعة في المؤسسة SNTR؛

✓ وجود مستوى ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة في المؤسسة SNTR؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي من خلال اختبار الانحدار البسيط من

جهة وهذا بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع ومن جهة أخرى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد

مشاركة الاتصال وهو الأكثر تأثيرا على المتغير التابع الولاء التنظيمي؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (جنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة عقد

العمل، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) تعزى المتغير التابع الولاء التنظيمي.

الخاتمة



الخاتمة:

يساهم الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بكل جوانبها فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمؤوسين وبين العمال وزملائهم ، كما تعطي أهمية بالغة وفعالة في العصور الحديثة والتي أصبحت أحد الوسائل الإدارية التي تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون أيضا في اندماج العامل مع الوظيفة التي يمارسها و يستشعر بأهميتها و هذا ما يسمى بالولاء التنظيمي ، كما ان الاهتمام المتزايد بالاتصال الإداري يعزز من قيمة ولاء العامل في المؤسسة والذي يستهدف بشكل مباشر المورد البشري فيزيد من حماسه للعمل و إخلاصه و تفانيه و يجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بعمله وولائه و هذا ما يقود المؤسسة للتطور و الاستمرار و القدرة على التنافسية و توفير قوة عمل أكثر مرونة و ولاء و دافعية . و نظرا لهذه الأهمية تم طرح الاشكالية التالية: "ما مدى مساهمة تأثير الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة SNTR ولاية تڨرت" و التي سعيها للإجابة عنها و عن التساؤلات المطروحة من خلال هذه الدراسة، حيث تم تقسيم البحث الى قسمين رئيسيين الاول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه للأدبيات النظرية للاتصال الإداري و الولاء التنظيمي، و بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، بينما القسم الثاني خصص للدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تڨرت - SNTR، حيث تم فيها عرض مجموعة من الأدوات و الأساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة و تحليل و تفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS.

ومن خلال الدراسة التي تم القيام بها واختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

❖ نتائج نظرية:

- ✓ الولاء التنظيمي هو تمسك الأفراد بمؤسستهم لما تقدمه لهم من حوافز ومكاسب خلال فترة عملهم.
- ✓ يعد الولاء التنظيمي رابط بين المؤسسة والفرد العامل فيها من خلال إخلاصه لعمله وسعيه لتحقيق أهدافها.
- ✓ للولاء التنظيمي أنواع وهي الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري والولاء التنظيمي المستمر.
- ✓ الاتصال الإداري عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات عن طريق مختلف وسائل الاتصال منها (البريد الإلكتروني، الهاتف، شبكات التواصل الاجتماعي، الاجتماعات وغيرها من الوسائل الأخرى)
- ✓ الاتصال الإداري والولاء التنظيمي عنصرين أساسيين في المؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة عملها.
- ✓ كلما كان الاتصال الإداري في المؤسسة مطبق بشكل فعال ومستمر وذلك من خلال تقديم حوافز للأفراد العاملين كلما كانت نسبة ولائهم وتمسكهم بهذه المؤسسة أكبر.

❖ نتائج تطبيقية:

- ✓ تتميز المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تڨرت - SNTR بمستوى اتصال إداري مرتفع.
- ✓ هناك ولاء تنظيمي بمستوى متوسط في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تڨرت - SNTR.

- ✓ وجود تأثير حول الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الاداري والولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

الاقتراحات

- في ضوء النتائج السابقة و المتوصل اليها عن طريق الدراسة وصلت الطالبتين لمجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- الحرص على توعية العاملين بأهمية الاتصال الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي.
- تنمية شعور بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين من خلال اهتمام الادارة بآرائهم واقتراحاتهم.
- المشاركة في العمل وتعزيز الشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام داخل العمل.
- تمتين العلاقات الاجتماعية بين العمال من خلال تقديم محفزات والمكافآت والتي تغرس فيهم روح عمالتيه قوية وهذا كله من أجل ولائهم.

أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا، فتحت لنا آفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً:

- ✓ دور الاتصال الإداري في زيادة فاعلية اتخاذ القرار؛
- ✓ دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين؛
- ✓ مدى مساهمة الاتصال الاداري في رفع مستوى الولاء التنظيمي؛
- ✓ مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية بواسطة الاتصال الإداري .

المراجع



الكتب

- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، جامعة الأزهر: دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
- بحوث الاقتصاد والمناجم نت، المجلد 1، العدد 2.
- جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والأعلام المفاهيم المداخل النظرية القصايا، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- جواد شوقي ناجي، «السلوك التنظيمي»، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- رامي طيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين " دراسة في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة أريد " الطبعة الثانية، المجلد 22، مجلة المنارة للبحوث والدراسات الأردن، 2016.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007.
- رحيمة الطيب عيسانيت، مدخل إلى علم الأعلام والاتصال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008.
- زيد منير، عبوي. فن الإدارة بالاتصال. ط. 1 عمان: دار دجلة، 2008.
- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 1999.
- شعبان فرج، الاتصالات الادارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- كاظم حمود، خيضر. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط. 1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2010.
- محمد حمادات، قيم العمل و الولاء الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006 .
- محمد قاسم القيروني، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- محمد منير حجاب، نظرية الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر) ، 2007.

- منال طلعت محمود، (2003)، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر.
- نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2011.

المذكرات

- أحمد جمال غزالي حسن رضوان. أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير غ م.، مصر، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، 2016.
- أحمد سويس، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية اميدة بن علجية الاغواط. اطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجزائر: جامعة الجلفة، 2018.
- الوزان خالد مُجد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2014.
- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة: جامعة منتوري، 2009، ص147.
- خالد الوزان مُجد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
- رماش كريمة، عمران أمينة، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري "دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015.
- زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي"، مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة أم البواقي، 2018.
- سعد بن عميان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- سفيان بوعطيط، القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني على أساتذة بكليات مختلفة من جامعات مختلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة. 2011.

- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- مالكي محمد الأمين. (2016- 2015). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف.
- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2009.
- مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية " بلدية سيدي سعادة بولاية غليزان نموذجاً"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وصحافة، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2018.
- مزوار منوبة. اثر الخوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. مذكرة ماجستير، شعبة علوم التدبير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة احمد بوقرة. بومرداس، 2012- 2013.
- مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدم اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2008.
- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، 2008.
- وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غ م. ،المسيلة :كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2016.

المجلات

- Les Chiers du mecas، المجلد 17، العدد 3.
- Revue Finance& marchés المجلد 9، العدد 1.
- المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 9، العدد4.
- المحترف، المجلد 4، العدد2.
- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد13، 2013.
- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 10، 2012.

- بن حفيظ شافية، مستوى الولاء في المؤسسات التربوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية لورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 17، جامعة ورقلة، 2014.
- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011.
- شافية بن حفيظ (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (17)، 2014.
- صبرينة حيماني، لخضر بن أحمد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للخزينة بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجلفة. 2019.
- عويس بثينة إلياس موسى، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، العدد 4، 2019.
- فريدة بن ابراهيم. علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي، ص مجلة الاقتصاد، 2014- 2015.
- فريدة زيني، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم. مجلة الاقتصاد. الجديد (7). 2012.
- لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، أكتوبر، فلسطين، 2007.
- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 3.
- مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 2.
- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2.
- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2.
- مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضة، المجلد 13، العدد 13.
- مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 4، العدد 6.
- مجلة شيماء للاقتصاد والتجارة المجلد الثالث: العدد الأول.
- مجلة شيماء للاقتصاد والتجارة، مرجع سبق ذكره.
- مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 1.
- مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1.
- معارف، المجلد 12، العدد 22.
- نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد 204، 2012.

- نوال وزهية بركان الاحول. أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعمرون.، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(01)، 2020.

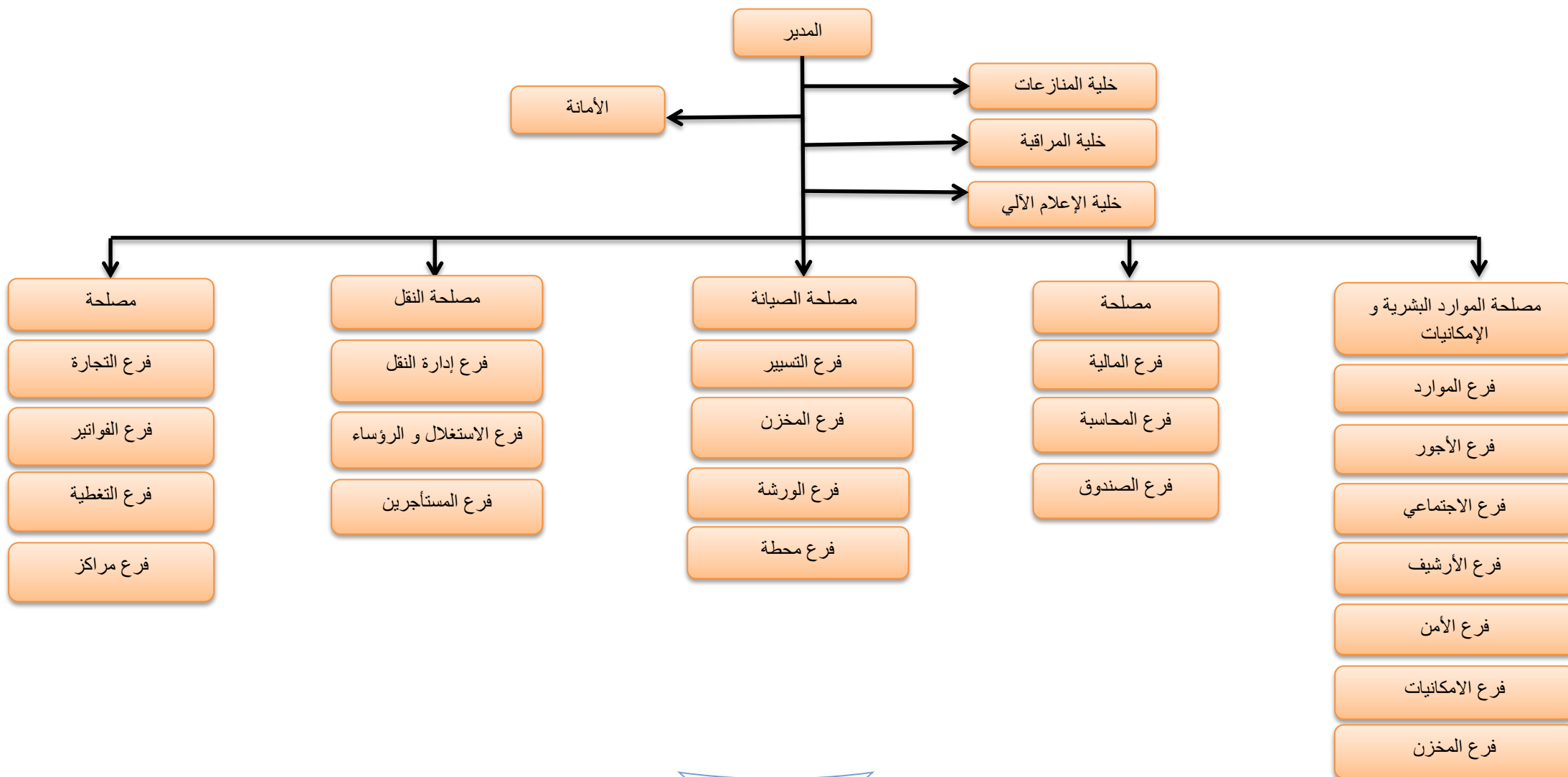
باللغة الأجنبية:

- Bethami A. Doblin, Roger C. Pace, Communication in a Changing World, McGraw-Hill Higher Education, USA, 2006.
- Rebert(bacal)(1999):performance et management.N.Y:mcgawhill paris
- Saidani Amel (2006), La Communication Commerciale et son Impact sur la Prise de Décision d'achat du Consommateur, Magister en Sciences Commerciales Algérie, Institut National du Commerce (INC) .



الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري – وحدة تقورت – SNT



الملحق رقم (02) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ . الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ . محسن بالحبيب	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ . عبد الحق بن تفات	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ . عبد الرحيم بوخلخال	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	أ . رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد يشرفني أن أقدم لسيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تعتبر من متطلبات النجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي حول: "أثر الاتصال الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للعاملين بسلوك النقل بالشركة الوطنية للنقل البري - وحدة النقل تقرت - SNTR " حيث أن جميع المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية أرجوا من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: المتغيرات العامة

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. المؤهل العلمي (المستوى): ثانوي ☐ تكوين متخصص ☐ جامعي ☐

4. طبيعة عقد العمل: مؤقت ☐ دائم ☐

5. المركز الوظيفي: مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ عون إدارة ☐ وظيفة أخرى أذكرها رجاءا.....

6. الخبرة المهنية (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

☐ ☐

أكثر من 20 سنة

من 11 إلى 20 سنة

الجزء الثاني: الاتصال الإداري

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وسائل الاتصال						
1	أستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات					
2	أستعين بالهاتف لإيصال المعلومات للموظفين					
3	أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها					
4	تعقد في المؤسسة اجتماعات يتم من خلالها تمرير المعلومات					
5	رئيسي يسمح لجميع العاملين بالاتصال به					
6	أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات					
مستويات الاتصال (الأنواع)						
7	يتوفر في المؤسسة اتصالات نازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم					
8	تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار					
9	يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم					
10	تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
11	يتوفر في المؤسسة اتصال أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر					
12	الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري يشجع على التعاون والتكامل بينهم					
13	تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات					
مهارات الاتصال						

14	رئيسك المباشر يعرض الأفكار الرئيسية بشكل موجز				
15	رئيسك المباشر يتعامل معكم بأسلوب متواضع بعيدا عن التعالي				
16	رئيسك المباشر يوضح أهدافه وأفكاره بطريقة مفهومة أثناء الكتابة				
17	يتقبل رئيسك المباشر وجهات النظر المختلفة للعاملين أثناء مناقشتهم				
18	يمنحك رئيسك المباشر الفرصة الكافية للحديث معه ويصغي إليك باهتمام				
مشاركة الاتصال					
19	يشارك جميع العاملين بالمؤسسة في عملية الاتصال.				
20	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار.				
21	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال.				

الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
الولاء العاطفي						
					سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	22
					أستمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع أشخاص من خارجها.	23
					أحس حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتي الشخصية.	24
					أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها.	25
					هذا التنظيم له معنى شخصي كبير بالنسبة لي.	26
					أعتبر أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي.	27
					في حال اقترح عليا منصب عمل آخر خارج المؤسسة فلن أقبل به بديلا لمنصبي فيها.	28
الولاء المستمر						

					29	الأجر الذي نحصل عليه يكفينا ويؤمن لنا مستقبلا وحياة كريمة.
					30	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقاء في المؤسسة على المدى البعيد.
					31	لدي خيارات قليلة جدا لذا لا أفكر في ترك العمل.
					32	إن بقاء في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.
					33	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي مغادرة المؤسسة الذي أعمل بها، حتى لو أردت ذلك.
					34	تركي للعمل في هذه المؤسسة سيشكل اضطرابا كبيرا في حياتي.
					35	لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصا لمؤسسة واحدة.
الولاء المعياري						
					36	أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصا دائما لمؤسسته.
					37	إذا تلقيت عرضا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب أن أترك المؤسسة.
					38	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها.
					39	تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الخاصة.
					40	أهتم بتطور وتقدم هذه المؤسسة عن غيرها.
					41	أرى أن قيمتي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة.

أخيرا نشكركم على تعاونكم معنا ،،،

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ للاتصال الإداري والولاء التنظيمي / اختبار كولموغوروف - سمرنوف

أولاً: معامل ألفا كرونباخ للأثر اتصال الإداري والولاء التنظيمي

Echelle : ALL VARIABLES Echelle : (الاتصال الإداري والولاء التنظيمي)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	82	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	41

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Echelle : ألفا كرونباخ وسائل الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	6

Echelle : ألفا كرونباخ الاتصال الإداري

Echelle : ألفا كرونباخ مستويات الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	21

Echelle : ألفا كرونباخ مشاركة الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,786	5
------	---

Echelle : الفا كرونباخ مهارات الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	3

Echelle : الفا كرونباخ الولاء العاطفي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	82	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	7

Echelle : الفا كرونباخ الولاء المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	7

Echelle : الفا كرونباخ الولاء المعياري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	6

Echelle : الفا كرونباخ الولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	20

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال الإداري	,110	82	,195	,970	82	,053

الولاء التنظيمي	113,	82	059,	977,	82	148,
-----------------	------	----	------	------	----	------

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): تكرارات المعلومات الشخصية (العامة)

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	طبيعة عقد العمل	المركز الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	82	82	82	82	82	82
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	48,8	48,8	48,8
	أنثى	42	51,2	51,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	9,8	9,8	9,8
	من 30 إلى 40 سنة	43	52,4	52,4	62,2
	من 41 إلى 50 سنة	19	23,2	23,2	85,4
	أكثر من 50	12	14,6	14,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	20	24,4	24,4	24,4
	تكوين متخصص	25	30,5	30,5	54,9
	جامعي	37	45,1	45,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

طبيعة عقد العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤقت	10	12,2	12,2	12,2
	دائم	72	87,8	87,8	87,8

Total	82	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المركز الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
مدير	1	1,2	1,2	1,2
رئيس مصلحة	16	19,5	19,5	20,7
عون إدارة	40	48,8	48,8	69,5
وظيفة أخرى	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	18	22,0	22,0	73,2
من 5 إلى 10 سنوات	22	26,8	26,8	51,2
من 11 سنة إلى 20 سنة	26	31,7	31,7	31,7
أكثر من 20 سنة	16	19,5	19,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الإداري والولاء التنظيمي

أولاً: المتغير المستقل (الاتصال الإداري)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات	82	3,77	,420
أستعين بالهاتف لإيصال المعلومات للموظفين	82	3,99	1,025
أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها	82	3,60	1,280
تعقد في المؤسسة اجتماعات يتم من خلالها تمرير المعلومات	82	3,40	1,355
رئيسي يسمح لجميع العاملين بالاتصال به	82	3,78	1,408
أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات	82	3,87	1,006
وسائل الاتصال	82	3,7341	,485
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
يتوفر في المؤسسة اتصالات نازلة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	82	3,66	1,240
تسهل الاتصالات النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	82	3,67	1,285
يتوفر في المؤسسة اتصالات صاعدة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	82	3,34	1,586
تسهل الاتصالات الصاعدة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	82	3,45	1,485
يتوفر في المؤسسة اتصال أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري بشكل مستمر	82	3,55	1,140
الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري يشجع على التعاون والتكامل بينهم	82	4,06	,873
تسهل الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات	82	3,96	,900
مستويات الاتصال	82	3,6707	,594
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
رئيسك المباشر يعرض الأفكار الرئيسية بشكل موجز	82	3,32	1,306
رئيسك المباشر يتعامل معكم بأسلوب متواضع بعيدا عن التعالي	82	3,77	1,415
رئيسك المباشر يوضح أهدافه وأفكاره بطريقة مفهومة أثناء الكتابة	82	3,77	1,168
يتقبل رئيسك المباشر وجهات النظر المختلفة للعاملين أثناء مناقشتهم	82	3,68	1,108
يمنحك رئيسك المباشر الفرصة الكافية للحديث معه ويصغي إليك باهتمام	82	3,72	1,488
مهارات الاتصال	82	3,6512	,699
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
يشترك جميع العاملين بالمؤسسة في عملية الاتصال	82	3,46	1,141
يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	82	2,91	1,511
تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال.	82	3,18	1,608
مشاركة الاتصال	82	3,1870	,993
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
وسائل الاتصال	82	3,7341	,485
مستويات الاتصال	82	3,6707	,594
مهارات الاتصال	82	3,6512	,699
مشاركة الاتصال	82	3,1870	,993
الاتصال الإداري	82	3,6151	,375
N valide (liste)	82		

ثانيا: المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	82	2,94	1,342
أستمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع أشخاص من خارجها	82	3,07	1,130
أحس حقاً أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتي الشخصية	82	2,73	1,409
أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	82	3,27	1,483
هذا التنظيم له معنى شخصي كبير بالنسبة لي	82	3,46	1,264
أعتبر أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي	82	3,77	1,069
في حال اقترح عليا منصب عمل آخر خارج المؤسسة فلن أقبل به بديلاً لمنصبي فيها	82	3,11	1,630
الولاء العاطفي	82	3,1934	,500
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
الأجر الذي نحصل عليه يكفينا ويؤمن لنا مستقبلاً وحياة كريمة	82	3,11	1,506
أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقاء في المؤسسة على المدى البعيد	82	2,93	1,402
لدي خيارات قليلة جداً لذا لا أفكر في ترك العمل	82	3,38	1,201
إن بقاء في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	82	3,87	,908
سيكون من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة المؤسسة التي أعمل بها، حتى لو أردت ذلك	82	3,07	1,451
تركي للعمل في هذه المؤسسة سيتسبب اضطراباً كبيراً في حياتي	82	2,99	1,667
لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصاً لمؤسسة واحدة	82	3,27	1,310
الولاء المستمر	82	3,2300	,508
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصا دائما لمؤسسته	82	4,11	,716
إذا تلقيت عرضا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب أن أترك المؤسسة	82	3,22	1,383
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	82	3,78	1,112
تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الخاصة	82	2,85	1,238
أهتم بتطور وتقدم هذه المؤسسة عن غيرها	82	3,62	1,152
أرى أن قيمتي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة	82	3,16	1,493
الولاء المعياري	82	3,4573	,468
N valide (liste)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
الولاء العاطفي	82	3,1934	,500
الولاء المستمر	82	3,2300	,508
الولاء المعياري	82	3,4573	,468
الولاء التنظيمي	82	3,2854	,321
N valide (liste)	82		

الملحق رقم (07): (قياس الأثر معامل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الإداري على أداء الولاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال الإداري		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,274	,265	,48556

a. Prédictors : (Constante), الاتصال الإداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,121	1	7,121	30,202	,000 ^b
	de Student	18,862	80	,236		
	Total	25,982	81			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الاتصال الإداري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,535	,323		4,752	,000
	الاتصال الإداري	,484	,088	,524	5,496	,000

الملحق رقم (08): قياس الأثر معامل الانحدار المتعدد التدريجي أبعاد الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مشاركة الاتصال، وسائل الاتصال، مستويات الاتصال، مهارات الاتصال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,311	,47008

a. Prédictors : (Constante)، مستويات الاتصال، وسائل الاتصال، مشاركة الاتصال، مهارات الاتصال

مهارات الاتصال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,967	4	2,242	10,145	,000 ^b
	de Student	17,015	77	,221		
	Total	25,982	81			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Prédictors : (Constante)، مهارات الاتصال، مستويات الاتصال، وسائل الاتصال، مشاركة الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,708	,324		5,264	,000
	وسائل الاتصال	,091	,090	,112	1,009	,316
	مستويات الاتصال	,077	,086	,104	,888	,377
	مهارات الاتصال	,044	,081	,064	,539	,592
	مشاركة الاتصال	,251	,067	,441	3,766	,000

الملحق رقم (09): معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي

Corrélations

	الاتصال الإداري	الولاء التنظيمي
الاتصال الإداري		
Corrélation de Pearson	1	,524**
Sig. (bilatérale)		,000
N	82	82
الولاء التنظيمي		
Corrélation de Pearson	,524**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	82	82

Corrélations

	الاتصال الإداري	الاتصال مشاركة	الاتصال مهارات	الاتصال مستويات	الاتصال وسائل
الاتصال وسائل					
Corrélation de Pearson	,723**	,240*	,449**	,469**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,030	,000	,000	
N	82	82	82	82	82
الاتصال مستويات					
Corrélation de Pearson	,832**	,496**	,446**	1	,469**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	82	82	82	82	82
الاتصال مهارات					
Corrélation de Pearson	,783**	,537**	1	,446**	,449**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	82	82	82	82	82
الاتصال مشاركة					
Corrélation de Pearson	,693**	1	,537**	,496**	,240*
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,030
N	82	82	82	82	82
الاتصال الإداري					
Corrélation de Pearson	1	,693**	,783**	,832**	,723**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	82	82	82	82	82

Corrélations

	الولاء التنظيمي	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي
الولاء العاطفي				
Corrélation de Pearson	,809**	,625**	,329**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	
N	82	82	82	82
الولاء المستمر				
Corrélation de Pearson	,765**	,497**	1	,329**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003
N	82	82	82	82

المعياري الولاء	Corrélation de Pearson	,625**	,497**	1	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82
التنظيمي الولاء	Corrélation de Pearson	,809**	,765**	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82

الملحق رقم (10): الفروق الإحصائية للولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية

Test T

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء التنظيمي	ذكر	40	3,2838	,56934	,09002
	أنثى	42	3,2869	,57041	,08802

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,009	,924	-,025	80					
	Hypothèse de variances inégales			-,025	79,820					

Test T

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء التنظيمي	موقت	10	3,3900	,46774	,14791
	دائم	71	3,2697	,58410	,06932

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl					
الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,498	,483	,623	79					
	Hypothèse de variances inégales			,736	13,3 05					

ANOVA

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,295	3	,098	,299	,826
Intragruppes	25,687	78	,329		
Total	25,982	81			

ANOVA

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,676	2	,338	1,055	,353
Intragruppes	25,307	79	,320		
Total	25,982	81			

ANOVA

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,063	3	,688	2,243	,090
Intragruppes	23,919	78	,307		
Total	25,982	81			

ANOVA

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,636	3	,545	1,747	,164
Intragruppes	24,347	78	,312		
Total	25,982	81			

الفهرس



الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة المختصرات
VIII	قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الولاء التنظيمي والاتصال الإداري
8	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
8	الفرع الأول: مفهوم، أهمية و خصائص الولاء التنظيمي
8	أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي
9	ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي
10	ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي
10	الفرع الثاني: أبعاد ومراحل تطور الولاء التنظيمي، أهم محدداته
10	أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي
11	ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي
12	ثالثاً: محددات الولاء التنظيمي
16	الفرع الثالث: قياس الولاء التنظيمي، مؤشرات، أهم معوقاته
16	أولاً: قياس الولاء التنظيمي
16	ثانياً: مؤشرات الولاء التنظيمي
19	ثالثاً: معوقات الولاء التنظيمي
20	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال الإداري
20	الفرع الأول: مفهوم و أهمية الاتصال الإداري و أهم عناصره
20	أولاً: مفهوم الاتصال الإداري
21	ثانياً: أهمية الاتصال الإداري

22	ثالثا: عناصر الاتصال الإداري.....
24	الفرع الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري و أهدافه.....
24	أولا: أنواع الاتصال الإداري.....
26	ثانيا: وسائل الاتصال الإداري.....
26	ثالثا: أهداف الاتصال الإداري.....
27	الفرع الثالث: مبادئ الاتصال الإداري، خصائصه، مقوماته.....
27	أولا: مبادئ الاتصال الإداري.....
28	ثانيا: خصائص الاتصال الإداري.....
29	ثالثا: مقومات الاتصال الإداري.....
29	الفرع الرابع: معوقات الاتصال الإداري و العوامل المؤثرة في فاعليته.....
29	أولا: معوقات الاتصال الإداري.....
30	ثانيا: العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال الإداري.....
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.....
32	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) باللغة العربية والأجنبية.....
32	أولا: باللغة العربية.....
35	ثانيا: باللغة الأجنبية.....
36	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري) باللغة العربية والأجنبية.....
36	أولا: باللغة العربية.....
38	ثانيا: باللغة الأجنبية.....
39	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل (الاتصال الإداري) والتابع (الولاء التنظيمي) باللغة العربية والأجنبية.....
39	أولا: باللغة العربية.....
42	ثانيا: باللغة الأجنبية.....
43	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها.....
43	الفرع الأول: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....
43	أولا: أبعاد الولاء التنظيمي والاتصال الإداري بناء على الدراسات السابقة.....
45	ثانيا: أوجه التشابه.....
45	ثالثا: أوجه الاختلاف.....

46	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الاتصال الاداري في تعزيز الولاء التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل . تقرت . "SNTR"
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة
51	أولا: منهج الدراسة.....
51	ثانيا: مصادر الحصول على البيانات.....
51	ثالثا: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة.....
59	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
59	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.....
59	أولا: الاستبيان.....
60	ثانيا: المقابلة الشخصية.....
60	ثالثا: الملاحظة.....
60	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
61	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
61	أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).....
61	ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).....
62	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
63	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
63	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
63	الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية (العامة).....
69	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.....
69	أولا: الفرضية الأولى.....
75	ثانيا: الفرضية الثانية.....
79	ثالثا: الفرضية الثالثة.....
84	رابعا: الفرضية الرابعة.....
84	خامسا: الفرضية الخامسة.....
86	المطلب الثاني: مناقشة نتائج.....
86	أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى.....

87	ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية.....
87	ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
88	رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة.....
88	خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة.....
90	خلاصة الفصل.....
91	خاتمة.....
94	قائمة المراجع.....
100	قائمة الملاحق.....
120	فهرس المحتويات.....

تم بحمد الله