



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة -

**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي
دراسة حالة - اتصالات الجزائر بالمشربية - النعامة -**

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال



المشرف:

*د/

إعداد:

✓ بوشیخي ابراهيم الخليل

✓ بلقصور زيد

أعضاء لجنة المناقشة

عماري بوجمعة.....رئيسا

بوعمامة العربي.....مؤظرا

دحو مصطفى.....مناقشا

السنة الجامعية 2022-2023



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة -

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة حالة - اتصالات الجزائر بالمشرية - النعامة -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال -

المشرف:

د* / بوعمامة العربي

إعداد:

✓ بوشیخي ابراهيم الخليل

✓ بلقصور زيد

أعضاء لجنة المناقشة

عماري بوجمعة.....رئيسا

بوعمامة العربي.....مؤطرا

دحو مصطفى.....مناقشا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دعاء

"اللهم نسألك التوفيق والهداية، والرُّشد والإعانة، والرضا والصيانة،
والحب والإنابة، والدعاء والإجابة، اللهم ارزقنا نوراً في القلب، وزينةً في
الوجه، وقوةً في العمل، اللهم قنا شرّ الإنس والجان، وهب لنا حقيقة
الإيمان".

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين،

وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل

بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا

الشكر لوالدينا الكرام

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم

أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة

الأستاذ الدكتور / بوعمامة العربي الذي لم يدخر جهدًا في مساعدتي،

فقد فتح لي افاقًا، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، .

كما أشكر القائمين على جامعة مستغانم



إهداء



الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه

مع أسمى عبارات التقدير و الاحترام:

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها (طيب الله ثراها).

إلى اخوتي وأحبتي واصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب

أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من بعث في نفسي روح الأمل في الأوقات الصعبة وقدم

لي يد المساعدة



*بوشيخي ابراهيم الخليل

*بلقصير زيد

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
20	المهرم التنظيمي وأنواع الاتصال	01
28	العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي	02
37	مراحل تطور الولاء التنظيمي	03
51	العلامة التجارية لاتصالات الجزائر وفروعها	04
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
60	توزيع المبحوثين حسب الجنس	06
62	توزيع المبحوثين حسب الجنس	07
62	يوضح المبحوثين حسب الفئة العمرية	08
63	يوضح المبحوثين حسب المستوى التعليمي	09

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
58	يوضح توزيع العمال على المصالح المختلفة	01
59	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
61	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	03
62	المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
64	اتصال المرؤوس برئيسه	05
65	تواصلك مع زملائك ينمي العلاقات الاجتماعية بينكم	06

.....	ورقة بيضاء
.....	البسمة
.....	الدعاء
.....	شكر و عرفان
.....	اهداء
.....	قائمة الاشكال
.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة
.....	الفصل التمهيدي
08.....	الاشكالية
09.....	فرضيات الدراسة
10.....	اسباب اختيار الموضوع
10.....	اهداف الدراسة
11.....	أهمية الدراسة
11.....	تحديد المفاهيم للمصطلحات
13.....	الدراسات السابقة
15.....	منهج الدراسة

15.....ادوات وجمع البيانات

.....الفصل الاول

17.....تمهيد

18.....المبحث الأول: مفهوم الاتصال و الاتصال التنظيمي، وأهميته

24.....المبحث الثاني: وظائف وأنواع وعناصر الاتصال التنظيمي

.....الفصل الثاني:

33.....تمهيد

34.....المبحث الاول: مفهوم مفهوم الولاء التنظيمي ، واهمية الولاء التنظيمي

40.....المبحث الثاني: خصائص و مراحل وعوامل وابعاد الولاء التنظيمي

.....الفصل الثالث

50.....تمهيد

51.....المبحث الاول: لمحة حول اتصالات الجزائر وحدة مشرية

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية

58.....

67.....الخاتمة

69.....قائمة النراجع

.....فهرس المحتويات

.....الملاحق

المقدمة

مقدمة

مقدمة.

اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب المنطلقات الفكرية والاتجاهات التي يتبناها الباحث والمفكرين فقط تطور هذا المفهوم عبر عده مدارس وتطورت معها النظرة له انطلاقا من الرسمية الى غير الرسمية ومن الاتصال الداخلي الى الخارجي باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح وهذا حسب الاتجاهات الحديثة.

لقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة، و مجالات الحياة خاصة مع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها فتعكس على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمي بحيث أصبحت تلعب دورا هاما في تفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض، ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالالاتصال التنظيمي مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبدونه لا يعرف الموظفون كيفية نقل أفكارهم للآخرين أو التفاعل معهم، ويعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة نظرا لأهميتها في الربط بين أجزاء هذا التنظيم ولهذا يعتبر التنظيم جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تمارس عدة وظائف للمنظمات الإدارية حيث أنها تترك أثرا على سواء بالسلب أو بالإيجاب على العاملين بالمؤسسة من خلال شعورهم بالرضا والتعاون والولاء لها فقد عرف الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا وعناية خاصة فهو من بين أهم العناصر التي تمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وهذا الأمر يتجسد كذلك من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والتحفيز والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار ، و زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة وتطوير قدراتهم من اجل ضمان بقائهم واستمرار المؤسسة ، فالعلاقة هنا هي علاقة تبادلية تتمثل في شعور العاملين بالولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة وما تقدمه هذه الأخيرة من ولاء أيضا لعمالها.

مقدمة

فالولاء التنظيمي هنا يتأثر بعدة عوامل مهمة منها كجماعة العمل والمناخ الداخلي والحوافز التي تساهم في توجيه سلوكات الأفراد وهو ما يزيد من مستوى أدائهم ويقوي علاقتهم بالمؤسسة وبالتالي ارتباطهم الكبير بها نتيجة زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها.

و اذا أردنا معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي ا فإن الأمر يتوقف على تفسير العلاقة القائمة بين المؤسسة والعامل بحيث يشمل على تشمله الرضا والقبول والتوافق بين أهداف الفرد وقيم المؤسسة ، دون أن نغفل الدور الكبير الذي يبذله العامل ورغبته في تقديم أفضل الإمكانيات لهذه المؤسسة ، حيث يتجسد ذلك في حبه وشعوره بمواصلة العمل بها والاستمرار من اجل تحقيق أهدافها.

فالمؤسسة التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية هي التي ينتج عنها أفراد يتميزون بالانتماء القوي والالتزام اتجاه المؤسسة ، وهذا ما يقودنا إلى التأكيد على ان قوة ثقافة هذه المؤسسة إنما هي نتيجة القيم والأعراف السائدة بها التي ينطوي تحت كل العمال ، مما يزيد من خالصهم ووفائهم لها ، فالعملية هنا تحدث نتيجة التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

ونظرا إلى أهمية الدراسة فإننا نهدف أساسا من خلالها إلى الكشف عن الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، و معرفة واقع الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، ومحاولة تحسين الطرق الاتصالية هو الهدف الأساسي الذي نرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة المعنونة ب: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر** ، حيث خصصنا الفصل التمهيدي الى الإطار المنهجي للدراسة، تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المتمثلة في تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، أسباب اختيار

مقدمة

الموضوع، الأهمية، والأهداف وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والإجراءات المنهجية، التي تضمنت، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الأول: فقد احتوى على الإطار النظري للدراسة، خصصنا له الى مبحثين ، حيث تناول المبحث الأول: مفهوم الاتصال و الاتصال التنظيمي ، وأهميته، أما المبحث الثاني: وظائف وانواع وعناصر الاتصال التنظيمي.

أما الفصل الثاني: فقد احتوى على الاطار النظري الثاني للدراسة ، وخصصنا له مبحثين، حيث تناول المبحث الأول: مفهوم مفهوم الولاء التنظيمي ، واهمية الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني: خصائص و مراحل وعوامل وابعاد الولاء التنظيمي.

أما الفصل الثالث فكان عبارة عن إطار تطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، ثم النتائج العامة للدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج ، وقد توصلنا أخيرا إلى مجموعة من التوصيات والاقترحات.

الفصل التمهيدي

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

01/الاشكالية.

ان الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن يؤدي إلى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الادارية، ومن خلال هذا يمكننا القول ان الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الاساسي في عمل المنظمات و باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله او اغفاله في العملية التنظيمية و الانتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها.

يعتبر الولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص و الإندماج و المحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لاهداف المنظمة التي يعمل بها و تفانيه لها.

حيث يعد الفرد العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الافكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف في تحقيق اهدافها و الحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

ان هذه المهمة الحاسمة لافراد المنظمة تستدعي من الادارة تركيز الاهتمام وتسخير الامكانيات اللازمة، فالفرد لا يسوق المنظمة الا اذا كان ذا ولاء لها. لذلك ينبغي على المنظمة ان تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء وتدعمه بالادوات الإتصالية و السبل الكفيلة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

*هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية؟

02/فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

● هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية؟

الفرضيات الجزئية.

- هل توجد علاقة بين الاتصالات الراسية والولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.
- هل توجد علاقة بين الاتصالات الافقية والولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.
- هل توجد علاقة بين الاتصال ومستوى الولاء التنظيمي المرتفع بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.
- هل توجد علاقة ارتباطية قوية بين درجة الاتصال والولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.

03/اسباب اختيار الموضوع:

ان أي نشاط انساني يقوم به يكون مصحوبا بدوافع و أسباب فاذا انطلقنا من هذه القاعدة، فان هذه الدراسة جاءت لمجموعة من الاسباب لاختيار هذا الموضوع تتمثل في مايلي:

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

- محاوله ايجاد طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي للعمال داخل المنظمة.
- معرفة وتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و علاقته بالولاء التنظيمي لعمالها.
- الوقوف على بعض المشاكل التي تعوق العاملين في الاتصال بالادارة.

04/أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتجلى في:
- تحديد أثر العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي، ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات تعمل على تطوير و تحسين طرق الإتصال بين الرؤساء و المرؤسين و بين العمال فيما بينهم.
 - تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية من خلال ربطه بمستويات الإتصال التنظيمي.
 - التعرف على المشاكل و العوامل التي تحول دون وجود ولاء تنظيمي للعاملين.
 - تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية على ولاء العمال داخل المؤسسة.

05/أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر الاتصالات الادارية.

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الإتصال التنظيمي في المؤسسة.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بولائهم داخل المؤسسة.

06/التحديد المفاهيمي للمصطلحات:

قمنا بتحديد مصطلحات دراستنا حسب ما أردنا أن نقيسه وهي كالآتي:

أولاً: الإتصال:

يعرفه شرام: بانه الاداة التي تجعل المجتمعات ممكنة وهو بطبيعته يميز بين المجتمع الانساني وغيره من المجتمعات.¹

أما اجرائياً:

هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية لفكرة او موضوع أو منشأة او قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات من شخص أو جماعة الى أشخاص باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.

¹تيسير أحمد أبو عوجة،،الاتصال وقضايا المجتمع،ط.1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع،2012، ص 16.

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

ثانيا: الإتصال التنظيمي :

يعرفه فضيل دليو بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة ل استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.¹

أما اجرائيا:

فهو ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ثالثا: الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي: هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.²

أما اجرائيا:

هو اخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء اليها كما يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة.

¹فضيل دليو: الإتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15
²خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي ط. 1، عمان، دار الحامد. 2009، ص 292.

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

07/الدراسات السابقة.

01-دراسة بن زروق جمال: " الإتصال التنظيمي و سيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الإقتصادية "، ومن فرضيات الدراسة مساهمة الإتصال التنظيمي في جلب إنخراط الفاعلين و تحفيزهم و ترغيبهم لإنجاز التغيير التنظيمي، و مساهمته أيضا في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة، و تكونت عينة الدراسة من (85) عامل في المؤسسة الجزائرية لصناعة الحديد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي و الإحصائي و الكمي، أظهرت النتائج أن جل المستجوبين ينظرون إلى التغيير الذي يحدث في منشأتهم نظرة سلبية، وهذا راجع أساسا إلى الخوف و الشك الذي يميز حياتهم اليومية، وأن الفاعلين داخل المنشأة لهم رغبة ملحة لمعرفة كل ما يحدث داخل منشأتهم، وذلك لتلبية حاجاتهم الإعلامية.¹

02-دراسة ليليا بورنودة: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، من فرضيات هذه الدراسة أن نوع الاتصال يساهم في التأثير على أداء العاملين، وانه توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة و الاداء الوظيفي للعمال، وتكونت عينة الدراسة من (35) عامل بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واعتمدت الباحثة على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة التأثير بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال موبيليس،

¹بن زروق جمال، " الإتصال التنظيمي و سيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الإقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 15، ديسمبر 2005.

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

وكشفت النتائج عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومات بين الإدارة و العمال¹.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

01 دراسة جرايدي أسماء : "أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي"، من فرضيات هذه الدراسة اعتبار العوامل الشخصية أهم مؤثر على الرضا الوظيفي وأن التطوير و التدريب من أهم المؤثرات على الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من أساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و التجارة و التسيير، واعتمدت الباحثة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ، وكشفت النتائج أن من أساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي إلى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام، من الناحية المبدئية كأساس للتعامل ما بين الرئيس و المرؤوسين².

02-دراسة حاجي كريمة : تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون" من فرضيات هذه الدراسة أن الولاء هو إخلاص الفرد التام لمنظمتة وأن التحفيز هو السبب و الدافع لنشوء الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من(100) زبون لمحلات لبيع المواد الغذائية تتعامل مع ملبنة الحضنة،

¹البندة بورنودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، 2013.2014.
²جرايدي اسماء شطاح شهيناز، اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير، 2012.2013.

الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة

واعتمدت الباحثة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ، وكشفت النتائج أن هناك ولاء للملينة من طف عاملها لذلك لا بد من تبني استراتيجية للمحافظة على هذا الولاء.¹

سابعاً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة لأنه الأنسب لموضوع الدراسة هو نوع من الدراسات الوصفية أو أسلوب من أساليب البحث الوصفي، يزود الباحث ببيانات كمية وكيفية عن عوامل متعددة تتعلق بفرد أو مؤسسة أو أسرة أو عدد قليل من الأفراد ويتم جمع البيانات في مثل هذا الأسلوب بوسائل وأدوات متعددة منها: المقابلة الشخصية الاستبيان.

ثامناً: أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستمارة، حيث تم تقسيمها إلى محورين:

01-المحور الأول: تطرقنا فيه الى البيانات الشخصية

02-المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

03-المحور الثالث: الولاء التنظيمي

¹حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون دراسة حالة: ملينة الحضنة (2010-2011)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير فرع: إدارة المنظمات، 2011.2012.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد.

يعد الاتصال أحد المواضيع التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين والمختصين، كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل التنظيم حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مقدار نجاح الاتصال.

ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى المبحث الأول: مفهوم الاتصال و الاتصال التنظيمي، وأهميته،

أما المبحث الثاني: وظائف وأنواع وعناصر الاتصال التنظيمي.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

01 / مفهوم الاتصال التنظيمي.

أ- تعريف الاتصال:

يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر ألي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"¹.

الاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات.²

ب- عناصر عملية الاتصال.

العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

*المصدر/المرسل:

المرسل هو منشئ الرسالة، ذلك الشخص الذي لديه أفكار يريد نقلها إلى طرف آخر .بمعنى هو الشخص المبادر أو الأول القائم بإنشاء الرسالة.

¹ شعبان، فرج. الاتصالات الادارية . ط 01 . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 06..

² خالد، عبد القادر وآخرون. المغيث المعجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي - انجليزي)، ط 01، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، ص 13.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

*الرسالة: الرسالة أساس عملية الاتصالات، وهي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد إبلاغه موجة إلى طرف معين(المستقبل)، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة، كما يمكن أن تكون إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه.¹

ج.الوسيلة/القناة:

هي وسيلة أو الوسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينهما:

- أ-القناة اللفظية: يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.
- ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابية على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى.
- ج-القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.
- د-القناة التصويرية: تتمثل في الملصقات، لوحة الإعلانات.
- د.المستقبل:

المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها إلى معلومات وأفكار واضحة ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات المناسبة¹.

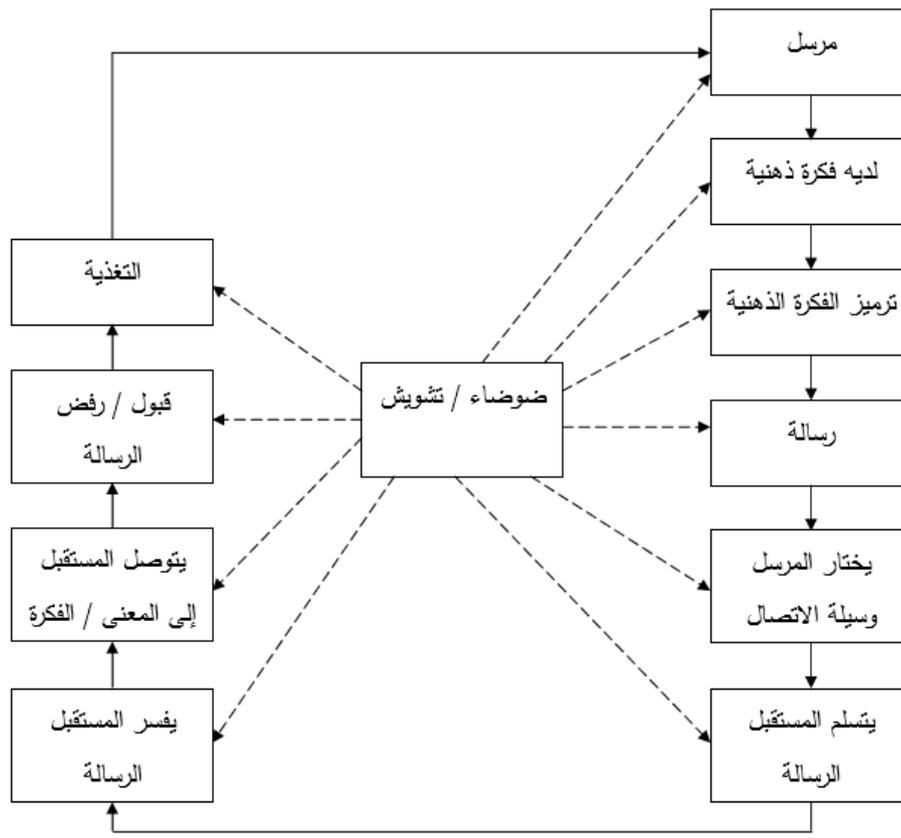
¹محمود عياصرة ومروان محمد، بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط 01، عمان دار الحامد للنشر، 2008، ص 168.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

هـ. الاستجابة/التغذية الراجعة و رد الفعل:

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل وهي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.

الشكل رقم 01: يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي.



¹هاد نحر و أحمد محمود، الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكافيات، الأردن: دار الحامد للنشر، 2009، ص226.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص 17.

02/تعريف الاتصال التنظيمي.

يعد "لوصاد فاسكس" على أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي.¹

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث توصلوا لوضع العديد من التعاريف نذكر منها:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية اتصال داخل المنظمات، وهو أيضا عملية نشر المعلومات بين الأفراد و الجماعة في إطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها.²

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية. لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القاءد

¹ دليو فيصل، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، القاهرة، ط01، دار الفجر 2003، ص 32.33.

² حجاب منير، المعجم الاعلامي، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 54.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجيات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياسته.¹

03/ أهمية الاتصال التنظيمي.

تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة و الحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال.

حيث تظهر أهمية الاتصال التنظيمي في:

- فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها.²

¹ بريقة سهلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 جوان 2016، ص218.

² العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993، ص17.15.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

- الإحاطة بمشاكل العمال : يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل لما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي . وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالنخطيط والتوجيه والرقابة و1لاتخاذ القرارات.

¹حمو محمد سلطان، الاتصالات الإدارية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2015، ص 32.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: وظائف وأنواع وعناصر الاتصال التنظيمي.

01/وظائف الاتصال التنظيمي.

تختلف أهداف الاتصال باختلاف الاحتياجات من فرد لآخر و يمكن تحديد أهداف الاتصال فيما يلي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

1- الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال -سواء كان رسمي أو غير رسمي- يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.¹

2- الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم. ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسة المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهام وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.

3- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات. وعلى خلاف المشاعر والتأثير فللاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

¹العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص 148.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

-معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.

-معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

-معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.¹

ولابد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى-مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

¹العربي بن داود، المرجع نفسه، ص 148.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل، كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.¹

02/أنواع و عناصر الاتصال التنظيمي.

أ/أنواع الاتصال التنظيمي.

1-الاتصال من المنظمة إلى العاملين: تقوم المنظمة أومن يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تدس العمل والسياسات وطرق التنفيذ ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من الأعلى الى الأسفل ، وفيما يلي أمثلة لهذه الاتصالات لوحة الإعلانات ، المنشوريات الدورية، دورات التدريب وغيرها.

2-اتصالات من العاملين إلى المنظمة: يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من بإبلاغ المنظمة أو الإدارات العليا بالتقدم ، ومشاكل العمل ، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من الأسفل الى الأعلى ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي : نظم الاقتراحات ، صندوق الشكاوي ، الاجتماعات ،بحوث الاتحاد والرضا عن العمل ، مقابلات الشكاوى و النظام ، مقابلات ترك العمل.²

¹العربي بن داود، المرجع نفسه، ص 149.150.

²خالد خالفي، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتحار القرار، جامعة لونيبي، البلدية، المجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (SMEC)، المجلد 03 العدد 2022، ص 25.26.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

3- اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها: تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام ، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية فريدة لأسلوب العمل و الإدارة والعلاقات داخل المنظمة وتسعى المنظمة بجانب ذلك الى رفع ولاء العاملين وانتمائهم لها.

الشكل رقم 02: الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال¹



03/ أهداف الاتصال التنظيمي.

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافا أساسية

في اغلب عمليات الاتصال وهي:¹

¹سهام كسيس، صبرينة بوشكاره، واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على اداري رئاسة جامعة محمد الصديق يحي جيجل، لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال، تخصص اتصال وعلاقة عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال علوم الإعلام والاتصال، 2016.2017، ص 45.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

أ. إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط،

إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.

ب. اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ

والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ت. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل و

التوفيق بين جهود العاملين.

ث. توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية و الفنية والمالية.

ج. ربط المديرية و الدوائر و الأقسام مع بعضها ، وتنسيق وصول و تدفق المعلومات من اجل

تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع

لمراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهداف أيضا .

04/معيقات الاتصال التنظيمي.

أولا معيقات شخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث ا،

وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم والتي فيها أثر و في عواطفهم و في

¹خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 123.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.¹

ثانيا معوقات تنظيمية: هذا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال ويرجع أساس و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .

وقد يكون التخصص . وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم . من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

ثالثا معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.²

¹ رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، د س، ص286.

² رويم فائزة، مهيري بلخير، المرجع نفسه، ص287.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

خاتمة الفصل.

من خلال ما تم تناوله في هذا الجانب، يمكن القول أن الاتصال عملية ديناميكية مشكلة من عدة عناصر، وهو عدة أنواع، كما أن استعراض الأهمية والأهداف التي يتبناها تجعله محور مركزي ألي تنظيم كان، من اجل تحقيق أهدافه، لذلك من الضروري على القائمين على رأس هذا التنظيم إعطاء أهمية كبيرة للاتصال داخل المؤسسات.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

تمهيد.

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي ، كما انتقل الاهتمام بها لاحقا إلى المؤسسات التربوية . وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، لقدعنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين ، وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء ، بينما عنى آخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية ، مثل الفاعلية والإنتاجية . وهناك فريق آخر من الباحثين اهتم بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل بها وحمايته من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وترك العمل.

ففي هذا الفصل سوف نتطرق الى المبحث الاول: مفهوم مفهوم الولاء التنظيمي ، واهمية الولاء

التنظيمي، أما المبحث الثاني: خصائص و مراحل وعوامل وابعاد الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

01/ مفهوم الولاء التنظيمي.

لا بد من الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة وقد حظي هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك أفراد التنظيم ، ولذلك يمكن القول انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الولاء التنظيمي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أن توضيح المفهوم قد صاحبه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء لبيئة العمل وتضمينه مجالات عدة كالواجبات ،والمهام الداخلية وجماعة العمل وغيرها،وهذا ما يجعل هذا المفهوم يعرف عدة تطورات.

إن عدم دقة الولاء التنظيمي شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة، ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء و الانتماء والالتزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

-المفهوم اللغوي للولاء:

لغة: بفتح الواو، و في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أحصهم بك وأقربهم إليك منزلة.¹

¹معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2 ،الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2 ، 1970، ص 457.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

ويعني أيضا الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم خلاصهم واهمهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير...،فهو إذا يجعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه ، كما يقصد بالولاء لغة :العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة.¹

إن المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

-المفهوم الاصطلاحي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ،مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ،حيث أن المفهوم يتصف بالاجابية والديناميكية، و يقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة ،بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه.²

¹خلف سليمان الرواشدة،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2008،ص.86.
²صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات،الإسكندرية،الدار الجامعية،2004،ص181.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

02/المراحل التاريخية للولاء التنظيمي.

يرى معظم العلماء والباحثون أن هناك عدة مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه المنظمة ، ويرى "ستيرز" أن الأفراد يدخلون المنظمة وعندهم مهارات محددة ، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة¹.

اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة وهناك من يرى أن للولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما :

-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الالتزام الوظيفي : أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

-مرحلة الثقة بالتنظيم : في هذه المرحلة يزداد ولاء الفرد للتنظيم وتتقوى علاقته به، وينتقل إلى مرحلة النضج وهي تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل

والشكل التالي يوضح هذه المراحل الثلاث:

¹عوض طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة-المفاهيم ،الوظائف،الأنشطة،جدة،دار حافظ للنشر والتوزيع،2000،ص 88.

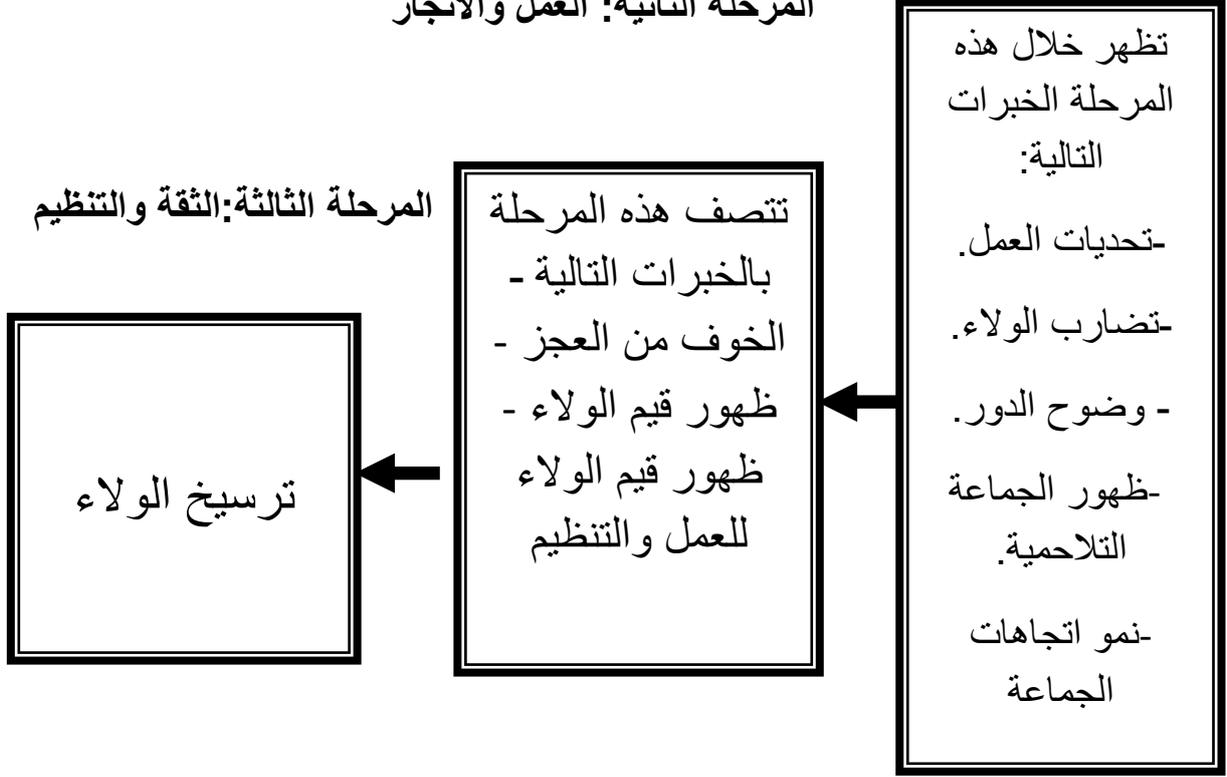
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

الشكل رقم 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي¹

المرحلة الأولى: فترة التجربة

المرحلة الثانية: العمل والانجاز

المرحلة الثالثة: الثقة والتنظيم



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996، ص

23.

¹أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996، ص 23.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

03/أهمية الولاء التنظيمي:

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد حتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

وبهذا الخصوص يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، والتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فعال.

وعليه يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي¹:

- أكثر من الرضا الوظيفي في إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد الولاء تجاه منظماتهم ، كلما ساعد ذلك على نقلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة²

¹البارودي، منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين . ط 01، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015، ص ص 78.77.
²البارودي، منال، المرجع نفسه.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

و للوزي " فله استنتاجات لبعض الجوانب المهمة في الولاء التنظيمي بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة أهميته الإيجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتتمثل هذه الأهمية في:¹

وا أيضا أن أغلب الدراسات والأبحاث لخصت أهمية الولاء التنظيمي من الفوائد التي تجنيها المنظمة فيما يلي:²

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الأداء المتميز للعمل.

- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة ما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد بها وانفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة ، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والوقت والمادية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

1. اللوزي، موسى، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس. عمان: دار زمزم للنشر و التوزيع، 1999، ص 121.
2عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات. ط01، . عمان: دار الراية للنشر و التوزيع. ، 2009، ص ص 281.282

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص و مراحل وعوامل وإبعاد الولاء التنظيمي.

01/ خصائص الولاء التنظيمي.

للولاء التنظيمي خصائص عديدة ولكل باحث زاوية معينة في ذكر بعض هذه الخصائص فنجد "بطاح" يلخصها كما يلي:

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة للعاملين.
- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل حملة عوامل إنسانية، و تنظيمية وإدارية.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبياً ، من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الادارية.¹
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من اجل المشاركة في العمل.
- إن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.²

¹بطاح، محمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ط01، . عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص 184.
²سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة دمشق، عدد 1، 2011 ص 78.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

02 / مراحل الولاء التنظيمي.

يرى مجموعة من العلماء أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:

01-مرحلة التجربة:

أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من تنظيم ، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

02- مرحلة العمل والبدء:

تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

03-مرحلة الثقة في التنظيم:

وتتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

03/عوامل تكوين الولاء التنظيمي.

أولاً : توفير الصفات المهمة :

*الصفات الشخصية.

* المناخ.

* العلاقات الاجتماعية.

* المكانة في التنظيم.

*الاستقلال في العمل.

* الرضا عن العمل.

* القيادة.

* الرغبة في الانجاز.

* تحديد الأدوار.

* درجة المشاركة في العمل.

* نظام الحوافز.¹

¹فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،قسم العلوم الاجتماعية،2015.2016، ص 26.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

ثانيا : وضوح الأهداف:

حيث يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة الأكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنماء للتنظيم.

ثالثا : العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

حيث تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف . وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية ناجحة وفعالة ، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة كما أكدت الدراسات في السلوك التنظيمي ، ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

- تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة، ولإطلاق

الطاقات والمبادرات والابتكارات والرامية إلى تحقيق الأهداف.¹

رابعاً : العمل على تحسين المناخ :

هنا يثير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك ، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى وريتشارد سيترز يعرفه بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان إنجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و للتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة..... لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور

¹فاضل سمية،المرجع نفسه، ص 27.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

بالولاء و الانتماء التنظيمي فالبيئة التنظيمية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية و تدني الإنتاجية.¹

04/ أبعاد الولاء التنظيمي.

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ،وحسب الأدبيات المهمة بدراسة السلوك التنظيمي ،فهناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

-الهوية:

يسعى الولاء إلى توطيد الهوية وهي بالمقابل دليل على وجوده ،ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الولاء.

-الجماعة:

إن الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة يعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها ،وتؤكد الجماعة على كل من التعاون والتكافل والتماسك ، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافعة للتوحد ، وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة ، والتفاعل والاجتماعية ، وجميعها تسهم في تقوية الولاء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتباد.²

¹فاضل سمية،المرجع نفسه، ص 28.

²خضر لطيفة إبراهيم ،دور التعليم في تعزيز الانتماء ،عالم الكتب،2000،ص. 28.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

-الانتماء:

هذا المفهوم حاز على اهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ،فهو يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل العمل ، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافه.¹

-الالتزام:

يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع ،لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع .

-التواد: يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة ، والعطاء والإيثار ، والتراحم بهدف التوحد وينمي لدى الفرد تقديره لذاته ، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى ،ويدفعه العمل للحفاظ على الجماعة وحماتها لاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر الانتماء إليها.²

-الديمقراطية:

هي أحد الأساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاث عناصر وهي : إمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وتكافؤ الفرص والحرية الشخصية في:

¹ عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ في السلوك التنظيمي ،الإسكندرية،الدار الجامعية،2005،ص316.

²

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

-تقدير قدرات الفرد التعبير عن الرأي في إطار النظام العام ، وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية

والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وان تتاح له الفرصة للنقد وتقبل نقد الآخرين

بصدر رحب ، أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات ، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع

الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه . ومتابعته.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة على الولاء التنظيمي الذي يعد معيارا في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم و أهدافها و الدور الذي يقومون به، والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها دون سبب بل لمعرفتها التامة ان هذا الشعور الذي لا يكون منفردا بل مرتبط بعدة عناصر منها جودة حياة العمل، هذه الأخيرة التي تساعد في تكوينه و تحسينه و مما يجعل العاملين يستقرون في هذه المؤسسات.

الفصل الثالث
الجانب التطبيقي
مؤسسة اتصالات
الجزائر

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد.

تدعيما لما تم تقديمه في جانب النظري والنظر لطبيعة الموضوع التي تفتضي محاوله اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية من اجل اجابة على الاشكالية المطروحة المتعلقة:

"ما هو دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدراسه حاله في المؤسسة اتصالات الجزائر المشرية" النعامة".

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي ارتائنا ان نقوم بمتابعه الدورالذي يقوم به الاتصال التنظيمي داخل مؤسسه اتصالات الجزائر وحده المشرية والمجهودات المبذوله من طرفها وعلى هذا الاساس قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالآتي:

-المبحث الاول: لمحة حول اتصالات الجزائر وحدة المشرية.

-المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المشرية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

/مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ففي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المشرية.

*التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر مؤسسه عموميه اقتصاديه حادثه الناشئه تاسست بموجب قانون 2000/03 المؤرخ 5 اوت 2000 ، المتعلق باصلاح قطاع البريد والمواصلات الذي فرق تماما بين النشاطات البريديه ونشاطات المؤسسات، لقد فوت هذا القانون لمؤسسه اتصالات الجزائر النظام الاساسيين كمؤسسه عموميه اقتصاديه مسمات اتصالات الجزائر Algérie Télécom Entrer ، والمختصره AT ذات اسهم براس مال 61.275.180.000 دج، مقيده في السجل التجاري رقم 0018083B02. بدأت رسميا نشاطها في 1 جانفي 2003 لها مواقع متعدده وعملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تعمل تحت وصايا 8 مديريات اقليمية.

الشكل رقم 04: العلامة التجارية لاتصالات الجزائر وفروعها



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

* الخصائص الهامة لنشاطها:

سوق الاتصالات تنقسم إلى جزئيين : سوق ال هواتف التي تضم نوعين ال هواتف الثابت وال هواتف النقال.

● سوق الخدمات المضيفة للقيمة والتي تضم كل خدمات الارتباط الخاصة بالاتصال التالية:

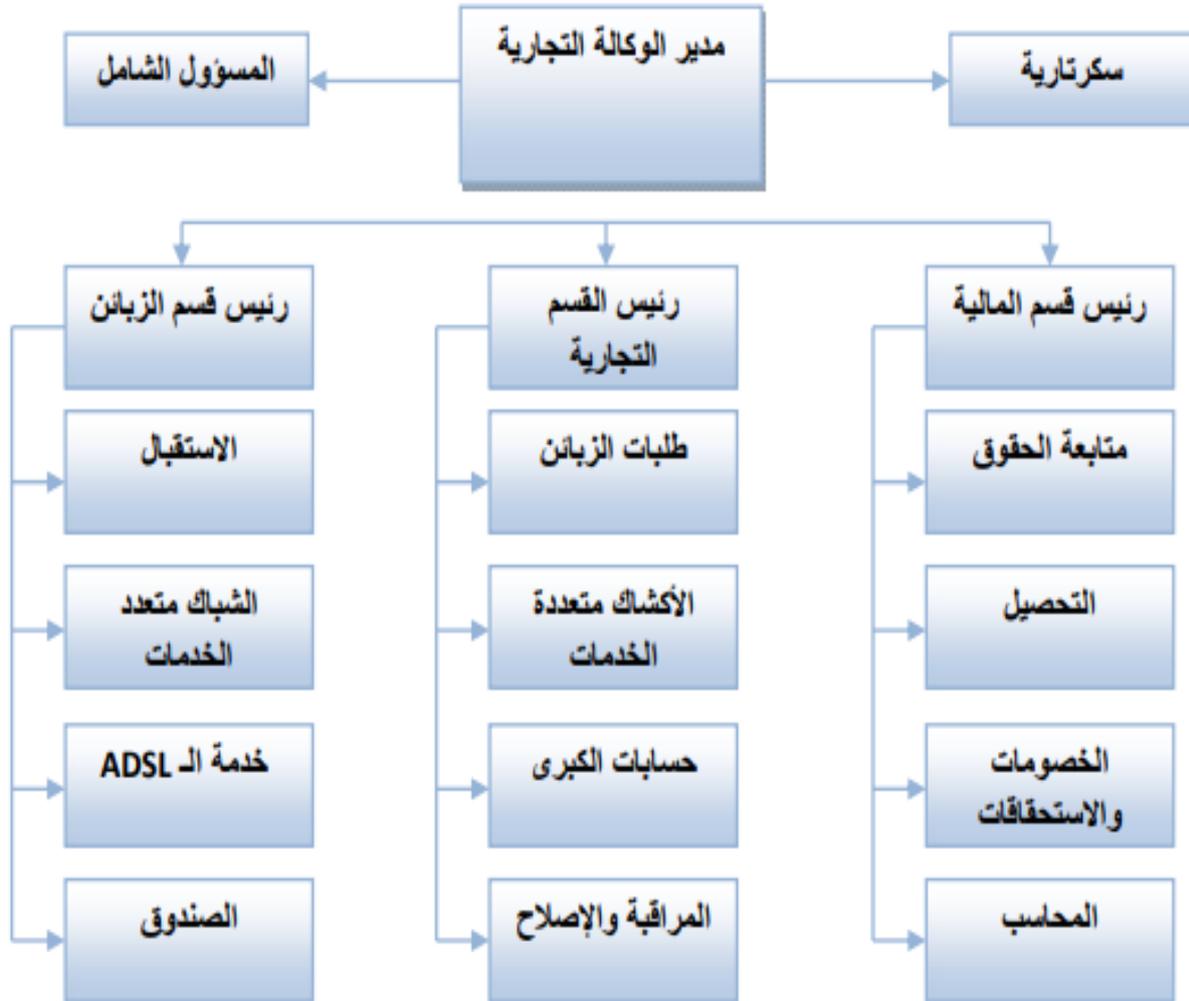
● نقل البيانات باستخدام الأسلاك؛ - نقل البيانات مرورا بأنظمة الأقمار الصناعية؛ - الإنترنت؛ - شبكات الارتباط-.

02/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ال هيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر يعتبر ال هيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير الشركة ف هو يبرز جميع الفروع والمديريات والأقسام الموجودة بالشركة، ويهدف وضع ال هيكل التنظيمي للشركة إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة وتحديد نشاط كل فرع وكل وحدة وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وهناك مشروع لتغيير ال هيكل التنظيمي الحالي للشركة تغييرا جذرا من طرف الإدارة العليا وهذا بالاستعانة بإطاراتها وكفاءاتها الداخلية، ويمكن عرض ال هيكل التنظيمي للإدارة العليا الذي يقع مركزها في المحمدية على الطريق الوطني رقم 05 الحراش، الجزائر العاصمة، ومديرياتها الإقليمية التي تتوزع على كامل التراب الوطني وهي: الجزائر العاصمة، عنابة، بشار، بليدة، باتنة، شلف، قسنطينة، لغواط، ورقلة، وهران، سطيف، تلمسان، تيزي وزو؛ وكذلك وحداتها الولائية كما يلي:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

03/ منهج البحث:

المنهج " هو عبارة عن طريقة علمية منظمة نسعى من خلالها إلى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تقودنا إلى فرز الحقائق و تبويبها و تحليلها، ثم نستخلص منها المبادئ و القوانين العامة.¹

كما يعدد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية و تحديد مجتمع البحث".

إلا أن طبيعة الدراسة و أهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تحتم على الباحث اختيار المنهج الذي يراه ملائما لموضوعه، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت دراستنا في الاتصال التنظيمي وعلاقته الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.

04/ أدوات جمع البيانات:

– الملاحظة:

¹¹ أمين ساعقي، تبسط كتابة البحث العلمي، من البكالوريوس ثم الماجستير و حتى الدكتوراه، ط2، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية، 1983، ص 43.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

عرفها "محمد طلعت": "الأداة الأفضل لجمع المعومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها في النظر إلى أبسط الأشياء وادلاء الحالة التي عليها.

فهي معاينة مباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة، للكشف عن الاتصال التنظيمي وعلاقته الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية ، حيث يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية، حيث سمحت لنا هذه الأداة من الإطلاع على الجو السائد في المؤسسة وطريقة توزيع المهام والوظائف.

–المقابلة:

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي وتعتبر من أكثر الأدوات استعمالا وتداولاً في الدراسات الإمبريقية، بالنظر لما توفره من بيانات حول الدراسة. " تمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الإجتماعي بأنها أكثر مرونة وأنها تسير بدرجة أكبر في ملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة.

وقد تمكنا من إجراء مقابلات مفتوحة مع مسؤولين بغرض جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الإدارية المتعلقة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية والتي تدور في مجملها حول تاريخ نشأتها وتركيباتها البشرية وتوزيعها على كافة الأنشطة والتخصصات، إضافة إلى توزيع الأدوار في مختلف

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

مصالحها، والتعرف على اعداد الموظفين في كل مصلحة وفي كل مكتب. زيادة على الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

-السجلات والوثائق:

استعانت هذه الدراسة بالسجلات والوثائق، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين في المؤسسة ومستوياتهم المهنية حيث اطلعنا على وثائق تبرز موقع مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية ، وتاريخ نشأتها و القانون الداخلي الخاص بها وتحصلنا كذلك على الهيكل التنظيمي المطبق.

-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة رئيسية هامة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث ميدانيا. بحيث تكون مستمدة من العينة. وقد تم بناء أسئلة الاستمارة بصورة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية وقد تضمنت ثلاث محاور أساسية بمجموع 20 سؤال.

01-المحور الأول: تطرقنا فيه الى البيانات الشخصية

02-المحور الثاني: تطرقنا فيه الى الاتصال التنظيمي

03-المحور الثالث: علاقته الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

05/عينة البحث.

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من اقتصاد ملموس من الموارد البشرية والوقت دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.

أتبعت دراستنا على المسح الاجتماعي بالعينة القصدية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وسنشرح بعض الجداول والأشكال من خلال ذلك حيث يتكون مجتمع البحث من 45 عاملا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العمال على المصالح المختلفة

عدد الموظفين	المصالح
03	مصالحة المستخدمين
04	مصالحة المحاسبة والمالية
04	مصالحة الادارة العامة
04	مصالحة البيداغوجيا
04	مصالحة المنح والساعات التعويضية.
04	شباك متعدد الخدمات
03	مصالحة الزبائن
04	المراقبة والاصلاح
04	مصالحة الادارة والمالية.
03	خدمة ال ADSL
03	مصالحة التموين.
02	مصالحة المخزن
03	المراقبة والاصلاح
45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

من مخرجات الجدول رقم 01: الذي يمثل أفراد مجتمع البحث، يلاحظ أن عدد أفراد مجتمع البحث

45 وهو ما يمثل نسبة 45% من المجموع الكلي لموظفي ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة

المشورية وبالنظر لذلك تعتبر هذه العينة ممثلة نوعا ما لمجتمع الدراسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

تم استرجاع منها كما قد تم استبعاد ثلاث إستمارات لعدم الإجابة وذلك لأسباب مجهولة، ولهذا كان العدد الكلي للاستمارات التي اعتمدها 45.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة إناث بنسبة 71.11 % أكبر من نسبة الذكور 28.89 % و هذا راجع لمتطلبات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
71.11	30	انثى
28.89	15	ذكر
100	45	المجموع

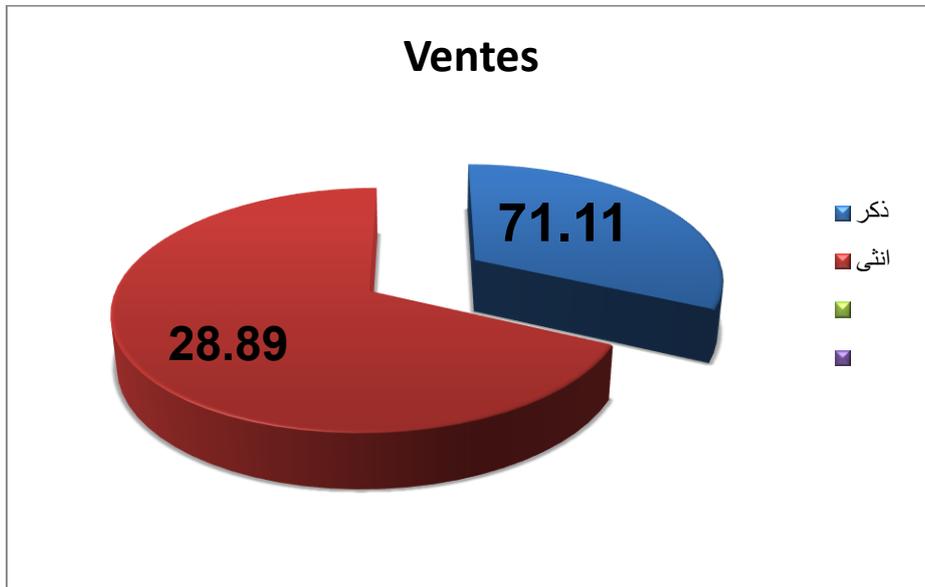
المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم 02: الخاص بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلب المبحوثين إناث بنسبة 71.11 % وبتكرار 30، أما الذكور بنسبة 28.89 % وبتكرار 15.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

ومنه نستنتج أكبر نسبة ناهما جنس الاناث الذي يحتل اغلب مناصب العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مشرية، يرجع إلى أن نسبة الإناث في الجزائر أكثر من نسبة الذكور وأغلب خرجي الجامعات من جنس الاناث.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
00	00	اقل من 24
13.76	07	29-24
49.93	23	35-30
27.65	12	41-36
10.63	03	42 ما فوق
100	45	المجموع

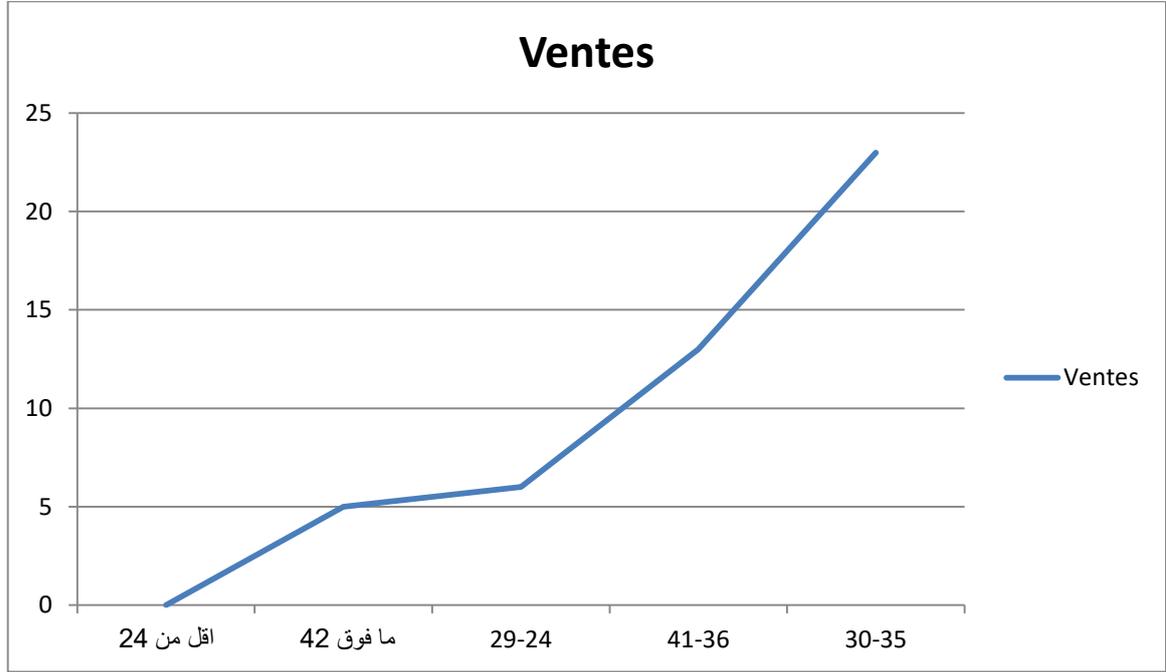
المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم 03: الخاص بتوزيع المبحوثين حسب متغيرالفئة العمرية أن أول مرتبة نالتها الفئة العمرية من 30 الى 35 بنسبة 49.93 % وبتكرار 23، اما المرتبة الثانية بنسبة % 27.65 وبتكرار 12، اما المرتبة الثالثة 29-24 % بتكرار 13.76، اما المرتبة الاخيرة 42 ما فوق بتكرار 03، في حين تنعدم النسبة في الفئة العمرية أقل من 24.

ومنه نستنتج أن أكبر نسبة نالتها الفئة العمرية من 30 الى 35، لعل ذلك يرجع إلى أن أفراد العينة من الشباب الذين يتميزون بالحيوية والنشاط وهذا عامل يساعد على خلق روح التنافس داخل هذه المؤسسة .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم 07: يوضح المبحوثين حسب الفئة العمرية.



الجدول رقم (04): يمثل المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
26.65	10	ثانوي
70.34	32	جامعي
3.01	06	دراسات عليا
100	48	المجموع

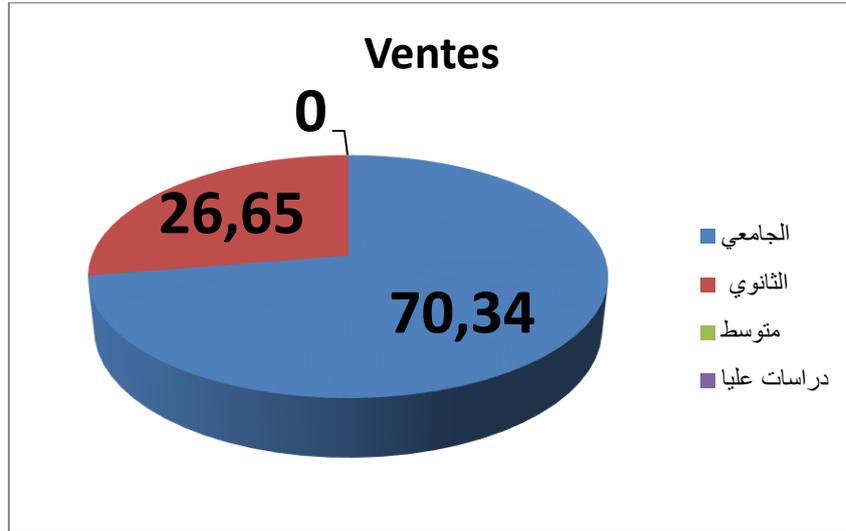
المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح من خلال الجدول رقم 05: الخاص بتوزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي أن أول مرتبة نالها المستوى الجامعي بنسبة 70.34 % وبتكرار 32، أما المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة 26.65 % بتكرار 10، في حين الدراسات العليا بنسبة 3.01 % في حين انعدمت في المستوى المتوسط.

ومنه نستنتج أن أكبر نسبة نالها أصحاب المستوى الجامعي الذين ينتمون إلى فئة الشباب ولعل ذلك يرجع إلى أن هذه الجامعة تفضل توظيف الحائزين على الشهادات الجامعية.

الشكل رقم 08: يوضح الباحثين حسب المستوى التعليمي.



*الأساليب الإحصائية:

النسب المئوية : استخدم الباحث النسب المئوية وهذا مما توصل له من معطيات من خلال الإجابة على مختلف مفردات و أسئلة الإستمارة المقدمة لأفراد العينة، بواسطة أسلوب إحصائي يتمثل:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

ك x 100

(ع)

حيث: م = النسبة.

ك = التكرار.

ع = عدد أفراد العينة.

جدول رقم (05) : يمثل اتصال المرؤوس برئيسه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	20	48.89 %
أحيانا	22	44.44 %
أبدا	3	6.67 %
المجموع	45	100

من خلال الجدول تبين لنا أن المرؤوس يتصل برئيسه دوما بنسبة بلغت 48,89% ، وهي نسبة

كافية مقارنة بالاحتمالين الآخرين أحيانا ودائما، دلالة على أن هناك فعالية في الاتصال بين المرؤوس

و رئيسه.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم 06: يمثل: تواصلك مع زملائك ينمي العلاقات الاجتماعية بينكم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	25	% 55.55
احيانا	16	% 35.56
ابدا	4	%8.89
المجموع	45	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال تواصلهم فيما بينهم ينمي علاقاتهم الاجتماعية وهذا

توضحه النسبة، %55,55 و توضح نسبة الإجابة على الاحتمال "أحيانا" التي قدرت

ب%35,56 الصداقة والزمالة تنمي العلاقات بينهم.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة اتصالات الجزائر

نتائج الدراسة:

تعتمد المؤسسة لاتصالات الجزائر وحدة مشرية على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي وهذا ما يؤكد صحة ما افترضناه.

-يسود الاتصالات الرأسية على مستوى الدراسة.

- وجود اتصالات أفقية بين العمال في مؤسسة الدراسة

-وجود ولاء تنظيمي مرتفع لدى العمال في مؤسسة الدراسة

-وجود علاقة ارتباطية موجبة تامة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في مؤسسة الدراسة.

الختمة

الخاتمة

انطلقت دراستنا من مشكلات الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر بمشرية و تناولنا في هذه الدراسة كل الجوانب المهمة التي تخدم موضوع البحث والمتعلقة به باعتبار كل من الاتصال التنظيمي الولاء التنظيمي، مفتاح تأسيس كل مؤسسة ، وهم الواجهة الأساسية لنجاح أي نظام مؤسستي.

وختاماً قمنا بدراسة ميدانية للتأكد من صحة الفرضيات المسطرة، من خلال التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر بمشرية وذلك بتصميم استمارتين الأولى تقيس الاتصال التنظيمي من جهة والثانية تقيس الولاء التنظيمي من جهة وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستفرادها استخلصت الباحثة النتائج التالية:

يسود الاتصالات الرأسية على مستوى الدراسة.

- وجود اتصالات أفقية بين العمال في مؤسسة الدراسة

-وجود ولاء تنظيمي مرتفع لدى العمال في مؤسسة الدراسة

-وجود علاقة ارتباطية موجبة تامة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في مؤسسة الدراسة

وهذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضحت مفهوم الاتصال التنظيمي ،وتحديد علاقته بالولاء التنظيمي بمتغيرات الاتصالات الرأسية ،الاتصالات الأفقية، بمستوى الولاء المرتفع.

الخاتمة

وتوصي الدراسة بضرورة اجراء دراسات مستقبلية في كل من الاتصال التنظيمي ، و الولاء التنظيمي

الذي يزيد من شأنه وربطهم بمتغيرات أخرى.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- شعبان، فرج. الاتصالات الادارية . ط 01 . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- خالدي،عبد القادر وآخرون.المغيث المعجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجليزي)، ط01،.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي2008.
- محمود عياصرة ومروان محمد، بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط 01، عمان دار الحامد للنشر،2008.
- هاد نهر و أحمد محمود، الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكافيات، الأردن: دار الحامد للنشر.
- دليو فيصل، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله،القاهرة ، ط01، دار الفجر 2003.
- حجاب منير،المعجم الاعلامي، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر،2004، ص54.
- حمو محمد سلطان، الاتصالات الإدارية، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2015.
- معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2 ،الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2 ، 1970، ص 457.

قائمة المصادر والمراجع

-خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2008.

-صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات،الإسكندرية،الدار الجامعية،2004.

-أيمن عودة المعاني،الولاء التنظيمي،عمان،مؤسسة الوراق،1996.

-بطاح، محمد، قضايا معا صرة في الادارة التربوية ط01، . عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.

-سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة دمشق،عدد 1، 2011 .

مجالات:

-برقية سهلة،أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد 24 جوان 2016.

-العثيمين، فهد سعود عبد العزيز :الاتصالات الإدارية ، أهميتها ، أهدافها ،أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة،الرياض، 1993.

-رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، د س.

قائمة المصادر والمراجع

- خالد خالفي، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتجار القرار، جامعة لونيبي، البليدة،

المجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (SMEC)، المجلد 03 ن العدد ، 2021.

مذكرات وأطروحات:

-العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

2007-2008.

-سهام كسيس، صبرينة بوشكارة، واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على اداري

رئاسة جامعة محمد الصديق يحي جيجل، لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال، تخصص اتصال

وعلاقة عامة، جامعة محمد الصديق بن يح جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال علوم الإعلام والاتصال، 2016.2017.

-فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير

الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم

الاجتماعية، 2015.2016.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص الاتصال التنظيمي

استمارة بحث بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**

دراسة حالة - اتصالات الجزائر بالمشربة - النعامة -

بين أيديكم استمارة و هذا في إطار بحث لنيل شهادة الماستر في تخصص تخصص اتصال تنظيمي راجين منكم الإجابة عليها بكل اهتمام و صدق مع التأكيد أن هذه المعلومات و تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

تحت اشراف الأستاذ:

*د/ بوعمامة العربي

من اعداد الطالب:

✓ بوشياخي ابراهيم الخليل

✓ بلقصير زيد

الموسم الجامعي: 2024/2023

المحول الأول: بيانات شخصية:

1-الجنس:

..... ذكر - أنثى

2-العمر:

..... اقل من 24 29-24 35-30 41-36

..... 42 ما فوق

3- المستوى التعليمي:

..... متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

المحول الثاني: الاتصال التنظيمي للاتصالات الراسية "صاعدة، نازلة".

أولاً: الاتصالات الصاعدة

01-اتصلت برئيسك من قبل:

..... دائما أحيانا أبدا

02- في حالة مواجهتك استشارة تتصل برئيس المصلحة:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

03- تتصل بمن أعلى منك متبعا التسلسل الإداري:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

04- المقابلة الشخصية هي الأكثر استخداما للتواصل مع الإدارة:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

05- سبق ولك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكل:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

06- الأسلوب الاتصالي المستخدم من قبلك يساهم في خدمة و تطوير المنظمة:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

ثانيا: الاتصالات النازلة

01- الخدمات التي تقدمها المنظمة تكون في صالح العمال:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

02- الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

03- تهتم الإدارة بعملية الإقناع إلى كل المستويات.

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

04- التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الإدارة:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

05- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

الاتصالات الأفقي

01- تتصل مع زملائك في العمل :

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

02- تواصلك مع زملائك ينمي العلاقات الاجتماعية:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

03- الاتصال الأفقي له دور في حل المشكلات:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

04- للاتصال اهمية تبرز في التعاون بين مختلف المستويات الإدارية:

دائماً..... أحيانا..... أبدا.....

المحور الثالث: الولاء التنظيمي:

01- تشعر بأنك جزء من أسرة المنظمة:

أوافق بكثرة..... أوافق بدرجة متوسطة..... أوافق بأقلية.....

02- تشعر بالانتماء للمنظمة التي تعمل بها:

أوافق بكثرة..... أوافق بدرجة متوسطة..... أوافق بأقلية.....

03- تشعر تجاه المنظمة التي تعمل بها بحب كبير:

أوافق بكثرة..... أوافق بدرجة متوسطة..... أوافق بأقلية.....

04- تنوي الاستمرار بالمنظمة التي تعمل بها:

أوافق بكثرة..... أوافق بدرجة متوسطة..... أوافق بأقلية.....

05- لديك شعور مخلص تجاه عملك في المنظمة:

أوافق بكثرة..... أوافق بدرجة متوسطة..... أوافق بأقلية.....

المُلخَص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمعهد التكوين الشبه طبي بمدينة عين البيضاء ، حيث صممت الباحثة استمارتين الاولى خاصة بالاتصال التنظيمي والثانية خاصة بالولاء التنظيمي ، طبقت على عينة من العمال (مجتمع ككل مسحية) معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي.

Résumé

Cette étude a pour but de connaître la relation entre le contacte organisationnelle et l'engagement organisationnelle dans l'institut de formation paramédicale dans la ville d'Ain Beida, car la chercheuse a crée deux formulaires, le premier spécialisé en contacte organisationnelle et le deuxième est spécialisé en l'engagement organisationnelle, effectué sur une catégorie de travailleurs (tout les membres de l'échantillon d'étude) et en appliquant la méthode de description analytique :