

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

أثر الأنماط القيادية و التوافقية على الولاء التنظيمي للعمال
بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية
-نظال-

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي

تحت إشراف:
أ. د. لويذة فرهان

من إعداد الطالبة:
مريم نعون

لجنة المناقشة :

الأستاذ: عبدون مصطفىأستاذ محاضر.....رئيساً
الأستاذة: فرشان لويذةأستاذة التعليم العالي.....مقررة
الأستاذة: زرقاق سعيدةأستاذة محاضرة.....عضوة
الأستاذة: صراوي وافيةأستاذة محاضرة.....عضوة

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حجاء

اللَّهُمَّ اِنْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا؛

وَعَلَّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا؛

وَزِدْنَا عِلْمًا.

إهداء

إلى

إلى العائلة الكريمة: الوالدين الكريمين، اخوتي و أختي
إلى كل الأساتذة الذين تركوا ذكراهم الطيبة في نفسي
إلى من ضحوا بحياتهم من أجل أن نحيا شهداء الوطن
إلى من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي
إلى كل محب و صديق و مهتم...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

هـ ن. مريم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه الكريم وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفة الأستاذة "لويذة فرشان" على اشرافها على
هذا العمل و التي لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها .

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله و عليه وجب علينا أن نتوجه بجزيل الشكر و
التقدير الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ، و لو بكلمة
طيبة أو نصيحة أو رأي أو توجيه ، وأخص بالذكر الصديقة "قوراية بلبشير" جزاها
الله عنا كل خير ووقفها الى مسعاها ان شاء الله .

.....

هـ . ن . مريم

مُلخَص البَحْث

ملخص البحث:

تناولنا من خلال دراستنا مواضيع: القيادة، التواصل (الاتصال) و الولاء التنظيمي للعمال، ف جاء عنوان بحثنا كالتالي: " أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال". ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لجوانبه المتعددة وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، قمنا بإتباع أسلوب منهجي و بادرنا إلى طرح تساؤل عام و مجموعة من التساؤلات الفرعية وجاء التساؤل العام كالاتي :

هل تؤثر الأنماط القيادية و اتجاهات الاتصال السائدة على مستوى المنظمات على درجة الولاء التنظيمي لعمالها ؟

و للإجابة عليها كان لابد من بناء مجموعة من الفرضيات واحدة أساسية و الأخرى ثانوية، فكان نص الفرضية العامة: " تؤثر كل من الأنماط القيادية والأساليب التواصلية السائدة داخل المنظمة (المديرية العامة لفضال) على مستوى الولاء التنظيمي لعمالها".

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع بحثنا و باعتماد أداتين لجمع المعلومات: استبيان مغلق ذو أربعة أجزاء و الملاحظة بحكم تواجدها باستمرار في مكان البحث. أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تمثل في عمال المديرية العامة لشركة نفضال و الواقع مقرها بطريق الكنابان بالشراقة في الجزائر العاصمة، حيث تم اتخاذ عينة عشوائية قدر عدد مفرداتها ب 113 من ذوي العقود الدائمة.

و جاءت نتائج تطبيق المقياس على عينة الدراسة لتثبت الفرضية العامة، حيث تم تأكيد تأثير كل من الأنماط القيادية و الأساليب التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال حيث يؤثر النمط القيادي ايجابيا عكس النمطين الدكتاتوري و الفوضوي اللذان يؤثران سلبا على الولاء التنظيمي كما يؤثر الاتصال على اختلاف اتجاهاته صاعدا كان، نازلا أو أفقيا، ايجابيا عليه.

وفي تمام البحث تم الخروج بالتوصيات التالية :

- ضرورة الاعتماد على أسلوب قيادي تشاركي، ديمقراطي يبعث على روح المبادرة و التفويض، قصر إعطاء فعالية و سرعة كبيرة لعملية اتخاذ القرار وتنفيذها.
- تحديث التقنيات و الوسائل المستعملة في الاتصال و تعديل اتجاهات الاتصال و انفتاحها في المنظمة بالشكل الذي يسمح بالتواصل بالشكل السليم بين الفاعلين فيها .
- تعزيز درجة الولاء التنظيمي للعمال من خلال التعرف على العوامل المساعدة على ذلك والعمل على توفيرها.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	دعاء
	شكر
	إهداء
I	ملخص البحث
II - VIII	الفهرس
XI-X	قائمة الجداول
XI-XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV-XVI	قائمة المصطلحات و الاختصارات
أ - ث	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للبحث	
3	أولاً: إشكالية البحث
5	ثانياً: فرضيات البحث
7	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث، أهدافه وأهميته
7	1. أسباب اختيار الموضوع
9	2. أهداف البحث
10	3. أهمية البحث
11	رابعاً: تحديد المصطلحات
15	خامساً: الدراسات السابقة
30	الخلاصة

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية	
32	تمهيد
33	أولاً: ماهية القيادة
33	1. تعاريف عن القيادة
34	2. الفرق بين القيادة، الرئاسة، الإدارة والزعامة
35	3. أشكال القيادة
37	4. أهمية القيادة وأدوارها
39	5. مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه
41	6. مكونات السلوك القيادي
41	ثانياً: محددات القائد
41	1. مصادر قوة القائد
43	2. صفات القائد ومبادئه
46	3. مهارات القائد
50	4. مهام القائد
52	5. بعض السلوكيات القيادية الخاطئة
54	ثالثاً: نظريات القيادة وأنماطها
54	1. نظريات القيادة
58	2. أنماط القيادة
61	3. العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي
62	4. خصائص أنماط القيادات المبنية على نوع السلوك القيادي المتبع
64	5. إتجاه الإتصال السائد في كل نمط قيادي
66	الخلاصة

الفصل الثالث: الإتصال	
68	تمهيد
69	أولاً: ماهية الإتصال
69	1. تعريفات عن الاتصال
69	2. مراحل تطور الاتصال
71	3. مراحل عملية الاتصال
72	4. عناصر عملية الاتصال
73	5. ميادين الاتصال
74	6. أهمية الاتصال وأهدافه
76	ثانياً: نظريات الاتصال ونماذجه
76	1. نظريات الاتصال
80	2. نماذج الاتصال
86	ثالثاً: الاتصال التنظيمي
86	1. تعريف الاتصال التنظيمي، أهميته وأهدافه
88	2. أهم العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي
90	رابعاً: أنماط الاتصال التنظيمي
90	1. الاتصالات الرسمية
92	2. الاتصالات غير الرسمية
94	3. أساليب الاتصال
97	خامساً: مقومات الاتصال ومعوقاته
97	1. مقومات الاتصال الفعال
99	2. خطوات الاتصال الفعال

101	3. معوقات الاتصال
105	الخلاصة
	الفصل الرابع: الولاء التنظيمي للعمال
107	تمهيد
108	أولاً: ماهية الولاء التنظيمي
108	1. الولاء العام وأنواعه
109	2. تعاريف عن الولاء التنظيمي
110	3. المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي
113	4. أهمية الولاء التنظيمي
116	5. مراحل تطور الولاء التنظيمي
118	6. أنواع الولاء التنظيمي
119	7. جهات الولاء التنظيمي
120	ثانياً: محددات الولاء التنظيمي
120	1. خصائص الولاء التنظيمي
121	2. أبعاد الولاء التنظيمي
123	3. بعض النماذج المفسرة الولاء التنظيمي
128	ثالثاً: مقومات الولاء التنظيمي
128	1. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
132	2. استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
133	3. مصادر دفع الولاء التنظيمي
133	رابعاً: قياس الولاء التنظيمي و آثاره
133	1. قياس الولاء التنظيمي

136	2. آثار الولاء التنظيمي
140	الخلاصة
	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة
142	تمهيد
143	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
143	1. خطوات المنهج العلمي في البحث
144	2. المنهج المتبع
145	3. أدوات الدراسة
150	ثانياً: مجالات الدراسة
150	1. المجال الجغرافي
161	2. المجال الزمني
161	ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية
162	1. مجتمع و عينة الدراسة
163	2. صدق و ثبات أداة الدراسة
168	رابعاً: الخصائص السيكومترية للعينة المدروسة
173	1. توزيع العينة حسب الجنس
174	2. توزيع العينة حسب الصنف المهني
175	3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
176	4. توزيع العينة حسب الفئة العمرية
177	5. توزيع العينة حسب الأقدمية
177	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
177	1. التحليل اللامي

178	2. التحليل الكيفي
179	الخلاصة
	الفصل السادس: عرض؛ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
181	تمهيد
182	أولا: الأنماط القيادية
183	1. النمط القيادي الديمقراطي
185	2. النمط القيادي الدكتاتوري
187	3. النمط القيادي الفوضوي
189	4. النمط القيادي السائد
189	ثانيا: تأثير أنماط القيادة على الولاء التنظيمي للعمال
190	1. تأثير نمط القيادة الديمقراطي على الولاء التنظيمي للعمال
191	2. تأثير نمط القيادة الدكتاتوري على الولاء التنظيمي للعمال
191	3. تأثير نمط القيادة الفوضوي على الولاء التنظيمي للعمال
192	4. معاملات الارتباط لكل محور من الأنماط القيادية مع الولاء التنظيمي للعمال
193	ثالثا: أنماط (اتجاهات) التواصل (الاتصال)
194	1. نمط (أ اتجاه) الاتصال الصاعد
196	2. نمط (اتجاه) الاتصال النازل
198	3. نمط (اتجاه) الاتصال الأفقي
200	4. نمط (اتجاه) التواصل (الاتصال) الغالب
201	رابعا: تأثير اتجاهات الاتصال على الولاء التنظيمي للعمال
202	1. تأثير الاتصال الصاعد على الولاء التنظيمي للعمال
202	2. تأثير الاتصال النازل على الولاء التنظيمي للعمال

203	3. تأثير الاتصال الأفقي على الولاء التنظيمي للعمال
204	4. تأثير تعدد اتجاهات الاتصال على الولاء التنظيمي للعمال
205	5. معاملات الارتباط لكل محور من اتجاهات الاتصال مع الولاء التنظيمي للعمال
205	خامسا: مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة
210	الخلاصة
212	الخاتمة
118	الاقتراحات
222	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملامح

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	مؤشرات متغيرات الفرضية العامة	6
02	الفرق بين القائد و المدير	35
03	أغراض الاتصال	87
04	الأنواع الأساسية للاتصال غير اللفظي	95
05	إستراتيجية الضبط و إستراتيجية الولاء	132
06	تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	156
07	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على عينة الدراسة	163
08	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول(القيادة الديمقراطية) للجزء الثاني	165
09	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني(القيادة الديكتاتورية) للجزء الثاني	166
10	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث(القيادة الفوضوية) للجزء الثاني	167
11	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الاتصال الصاعد) للجزء الثالث	168
12	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الاتصال النازل) للجزء الثالث	169
13	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الاتصال الأفقي) للجزء الثالث	170
14	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الرابع (الولاء لتنظيمي للعمال)	171
15	معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)	172
16	توزيع العينة حسب الجنس	173
17	توزيع العينة حسب الصنف المهني	173
18	توزيع المستوى التعليمي حسب الصنف المهني	174
19	توزيع المستوى التعليمي حسب الصنف المهني	174
20	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	175
21	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	176

176	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	22
177	توزيع العينة حسب الأقدمية	23
182	مجالات مستويات المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة	24
183	النمط القيادي الديمقراطي	25
185	النمط القيادي الديكتاتوري	26
187	النمط القيادي الفوضوي	27
189	النمط القيادي السائد	28
190	معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي للعمال	29
191	معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديكتاتوري و الولاء التنظيمي للعمال	30
192	معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الفوضوي و الولاء التنظيمي للعمال	31
194	معاملات ارتباط بيرسون لكل نمط قيادي مع الولاء التنظيمي للعمال	32
193	مجالات مستويات المتوسطات الحسابية لاتجاهات الاتصال	33
194	نمط (اتجاه) الاتصال الصاعد	34
196	نمط (اتجاه) الاتصال النازل	35
198	نمط (اتجاه) الاتصال الأفقي	36
200	نمط (اتجاه) الاتصال الغالب	37
202	معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي للعمال	38
203	معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي للعمال	39
203	معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال الأفقي والولاء التنظيمي للعمال	40
204	معامل ارتباط بيرسون بين تعدد اتجاهات الاتصال و الولاء التنظيمي للعمال	41
205	معاملات ارتباط "بيرسون" لكل اتجاه للاتصال مع الولاء التنظيمي للعمال	42
206	مجالات مستويات المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي للعمال	43
206	مستوى الولاء التنظيمي للعمال	44

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01	السمات الشخصية للقائد	45
02	المهارات القيادية	49
03	اتجاه الاتصال في الأنماط القيادية	65
04	نموذج الاتصال لـ "شانون" و "وويفر"	81
05	نموذج الإتصال التقليدي بال جماهير	83
06	نموذج الإتصال لـ "ولبر شرام"	84
07	نموذج (الإتصال) نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين	85
08	أنماط الاتصالات (الصاعدة، النازلة والأفقية)	91
09	نمط العجلة في الاتصال	92
10	نمط الدائرة في الاتصال	93
11	نمط السلسلة في الاتصال	93
12	نمط الكامل المتشابك في الاتصال	94
13	نموذج "بورتر" و "لولر" للولاء التنظيمي	124
14	نموذج "ستيرز" (Steers) للولاء التنظيمي	126
15	خطوات المنهج العلمي في البحث	143
16	إشكالية الدراسة	144
17	سلم ليكرت الخماسي	146
18	نشأة مؤسسة نفضال	151
19	توزيع العينة حسب الجنس	173
20	توزيع العينة حسب الصنف المهني	173
21	توزيع المستوى التعليمي حسب الصنف المهني	174

175	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	22
176	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	23
177	توزيع العينة حسب الأقدمية	24

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبيان البحث في شكله الأولي
02	استمارة تحكيم الاستبيان
03	استبيان البحث في شكله الثانوي
04	الهيكل التنظيمي للمنظمة قيد الدراسة
05	وثيقة تبين عدد عمال المنظمة و مجتمع الدراسة
06	استبيان البحث في شكله النهائي
07	الجدول الإحصائي لبيرسون

قائمة المصطلحات والاختصارات

قائمة المصطلحات :

فيما يلي عرض لأهم المصطلحات التي شاع استخدامها في البحث :

المصطلح بالعربية	المصطلح بالفرنسية	المفهوم
نمط	Type	هو مجموع الخصائص و الصفات أو حتى السلوكيات
القائد	Manager ou Leader	هو الشخص الذي يقوم بتسيير جماعة من الأفراد و يقودهم نحو هدف معين و قد استعملنا مصطلح المسؤول كمرادف له .
التابع	Subordonné	هو الشخص الذي يسير من طرف القائد و قد استعملنا مصطلح مرؤوس كمرادف له .
القيادة	Management ou Leadership	هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف.
نمط القيادة الديمقراطي	Type de Management Démocrate	هو أسلوب القيادة الذي يقوم فيه المسؤول بإشراك المرؤوسين في كل ما يتعلق بالعمل.
نمط القيادة الدكتاتوري	Type de Management Dictature	هو أسلوب القيادة الذي ينفرد فيه المسؤول في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
نمط القيادة الفوضوي	Type de Management Anarchique	هو أسلوب القيادة الذي يتخلى فيه المسؤول عن معظم مسؤولياته .
التواصل	Interaction	هي عملية نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد وقد استعملنا مصطلح الاتصال كمرادف له .
الاتجاه	Direction ou voie	هو الطريق المتبع.
الاتصال الصاعد	Communication Ascendante	هي عملية نقل المعلومات و التعبير عن الآراء و الاتجاهات و مدى تقدم الانجاز في العمل من المرؤوسين (أسفل) إلى المسؤول (أعلى).
الاتصال النازل	Communication Descendante	هي عملية نقل المعلومات و الأوامر و التوجيهات ...من المسؤول (أعلى) إلى المرؤوسين(أسفل).
الاتصال الأفقي	Communication Horizontale	هي عملية نقل وتبادل و مناقشة المعلومات بين العمال من نفس المستوى المهني .

المفهوم	المصطلح بالفرنسية	المصطلح بالعربية
الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.	Loyauté Organisationnelle	الولاء التنظيمي
هي مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية: المجتمع، الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي.	Organisation	المنظمة
هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي تظهر فيه جميع خصائصه و سماته .	Échantillon de l'Etude	عينة الدراسة
هو مجموعة من الأفراد أو الأشياء أو الأحداث (يطلق عليها مفردات) محددة و معرفة مسبقا بحدود مكانية و زمنية.	Population de base	مجتمع الدراسة
ما يتوجب القيام به بغية تحقيق هدف معين.	Missions	المهام
النتائج النهائية للأنشطة (للمهام).	Objectifs	الأهداف
مؤسسة عمومية وطنية تابعة لمجمع سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني.	Société NAFTAL	مؤسسة نفطال
هو معدل مجموع المفردات على عددها.	Moyenne	المتوسط الحسابي
عدد المرات	Fréquence	التكرار
المركز الذي تحتله المفردات عند ترتيبها من الأدنى إلى الأعلى	Rang	الرتبة
هو الفرق بين أعلى وأدنى قيمة .	Portée ou Etendue	المدى
هي محصلة المدى على عدد الفئات.	Longueur de la Portée	طول الفئة
هو البحث في العلاقة الموجودة بين متغيرين أو أكثر وهو نوعان موجب و سالب.	Corrélation	الارتباط
هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول و عادة يكون 0.01 أو 0.05	Degré de signification	مستوى الدلالة أو المعنوية

قائمة الاختصارات :

فيما يلي توضيح لأهم المختصرات التي وردت في البحث :

مفهومه	الاختصار
الصفحة	ص
الدينار الجزائري	دج
Page	P
Edition	Ed
et Les Autres Auteurs	et Al./& Al
Numéro	N°
L'Hypertext Markup Language	HTML
Uniform Ressource Locator	URL
Portable Document Format	PDF
Statistical Package for Social Sciences	SPSS
درجة الارتباط	r
المدى	R أو E
مستوى الدلالة	α
Société Par Actions	SPA
Direction Générale	DG
Direction Exécutive Ressources Humaines	D.E.R.H
Direction Exécutive Stratégie et Planification et Economie	DESPE
Direction Exécutive Finances	D.E.F
Direction Exécutive Engineering & Développement	DEED
Direction Centrale Audit	DCA
Direction Centrale Sécurité Environnement et Santé	DCHSEQ
Direction Centrale Systèmes d'Information	DCSI
Direction Centrale Affaire Sociales et Culturelles	DCASC
Direction Administration Générale	D.A.G
Direction Centrale Maintenance	DCM
Gaz du Pétrole Liquéfié	G.P.L
Carburants	C.B.R
Commercialisation	C.O.M

المقدمة

المقدمة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان الوراثية وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعاً من الافتقار إلى من يُنظم ما بينهم من علاقات وفي هذه المرحلة يتولى أحدهم القيادة إلى حين أو إلى غير حين، ذلك أن القيادة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية وكل شخص (قائد) في موقف و(تابع) في موقف آخر . (محمد صاحب سلطان، 2011، ص: 67).

فهي عبارة عن دور اجتماعي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن ما يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة.

وباعتبار المؤسسات منظمات اجتماعية تتكون من عدة أفراد (العمال)، يؤثرون ويتأثرون ببعضهم بالضرورة ويشتركون في عدة خصائص من أهمها الإلتزام لنفس المنظمة والخضوع لنفس القوانين والمعايير التي تسيروهم ويختلفون في بعضها الآخر، حيث تتباين المهام الموكلة لكل فرد عامل وكذا مكانتهم فنجد فيهم الرؤساء (القادة) والمرؤوسين (الأتباع).

فالقادة هم الرؤساء أو المسؤولون عن تسيير المنظمات، حيث يقومون بتحفيز وبث روح الحماس والحيوية لدى مرؤوسيه، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات إنما يُقاس بمدى فعالية القيادة التي تتولى مسؤولية إدارتها. والواقع أن فعالية القيادة تمتد إلى كافة عناصر العملية الإدارية، فالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة تحتاج كلها إلى مسيرين فعالين يُحسنون استخدام الموارد البشرية الموجودة في المنظمة ويحسنون الإلتصال معها لتحقيق الأهداف المرجوة. ولكي يقوم القادة بالمهام الموكلة إليهم من واجبهم الإهتمام بالإتصال الداخلي كعنصر هام في ممارستهم للعملية القيادية. فكيف يمكن للمسؤول (القائد) نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمرؤوسيه بنجاح وتفويضهم في بعض المهام ما لم يكن متمكناً في إتصالاته معهم، ومنصتاً لإهتماماتهم، ولن يكون المسؤول (القائد) مؤثراً في سلوك مرؤوسيه ومحفزاً لهم على الأداء الفعال والإبداع ولما كان تحقيق رضا العمال عن عملهم، قادتهم ومنظمتهم وولاءهم لها ممكناً. فالإتصال لا يعتبر مجرد متغير مرتبط بالحياة في المنظمة والعمل بها فقط، بل هو متغير ذو أهمية كبيرة في حياة الإنسان كلها، فمن الصعب أن يعيش إنسان في حيز مكاني أو زمني بدون أن يكون في اتصال مع غيره، فهو شيء أساسي وضرورة

حيوية في حياته أينما كان وبالتالي يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة حيث يساهم في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وبناء علاقات طيبة بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

فعملية الإتصال بين البشر عملية أساسية نحس بها ونفهم من خلالها بيئتنا بما فيها من أناس، وتضفي عليها وعليهم معان معينة وينتأى تبعاً لذلك أن نكون قادرين على التعامل معها أي تأثر فيهم أو تتأثر بهم، وليس ثمة سبيل إلى هذا التأثير أو ذلك إلا عن طريق هذه العملية الأساسية: الإتصال (هناء حافظ بدوي، 2003، ص: 13).

كما أن الإتصالات الفعالة حياة كل تنظيم، فبدونها يشعر الفرد بأنه وحيد، وبالتالي يُساء فهم التعليمات، أو لا يتم نقل المعلومات كما لا يتم رفع الإنشغالات، وهذا وغيره ما جعل موضوع الإتصال من أكثر الموضوعات تداولاً بين مختلف التخصصات العلمية فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة حيث يعد من المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية بل والطبيعية أيضاً. فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها أو تخصص بعينه، وإنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة من خلال زاوية اهتمامه، فالإتصالات عملية تساعد الناس على الإلتحام والتماسك مع بعضهم البعض. وبالرغم من أن كل واحد منا يعترف بأهميته كأحد أهم وسائل المنظمة لتحقيق أهدافها، إلا أنه من أكثر المصادر التي تنتج عنها المشكلات في التنظيم وتحول دون تحقيق الولاء التنظيمي لأفراده.

تزايد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بمفهوم الولاء التنظيمي، ليس اعتباطياً، وإنما لما لهذا المفهوم من آثار إيجابية على المنظمة، فالفرد ذو الولاء المرتفع يكون أكثر دافعية ونشاط، ويسعى للرقى بمنظّمته. فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به. ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بواسطة وسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات. لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظّماتهم أمر شاق تتحمل الإدارات والمنظّمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2012، ص: 131).

حيث يعتبر الولاء التنظيمي صفة جماعية أو فردية على حد سواء وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه. وهو

شرط للجماعة العاملة التي يجمعها تنظيم مشترك، يؤدي فيها كل واحد مهام مختلفة ولكن تربطهم مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة والمشاركة بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأهداف وانسجامها و تكاملها وتوافقها مع أهدافهم الخاصة، بالإضافة إلى شعورهم بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأهداف. ولقد توصل (لجرينبرغ بارون، 2004، ص: 173) من خلال دراسته إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وبيد الفرد جهدا لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر عضوا فيها. وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أكثر الأفراد انتماء لمنظماتهم هم الذين تقل نسب غيابهم ويكون رضاهم الوظيفي في إرتفاع مستمر . كما أن نسبة الاضطرابات في العمل تكون قليلة، لهذا لا غرابة أن يرتبط موضوع الولاء بالرضا والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والدوافع والحوافز .

و قد حاولنا تسليط الضوء على المتغيرات السابقة الذكر، من خلال موضوع بحثنا الذي يحمل عنوان "أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال".

حيث جاء تقسيم بحثنا إلى جزئيين، أحدهما نظري و الآخر تطبيقي:

أما النظري فيتكون من أربعة فصول:

الفصل الأول : يتضمن مقدمة عامة، إشكالية البحث، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية ودوافع اختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد بعض المفاهيم الرئيسية المرتبطة بمتغيرات البحث و بعض الدراسات السابقة التي تناولت جوانب من هذا الموضوع.

الفصل الثاني: خاص بالقيادة التنظيمية، تضم مجموعة من التعريفات الخاصة بها، أشكالها، أدوارها، إضافة إلى محددات الشخص القائد(صفاته، مبادئه، مهاراته...الخ) إلى جانب أنماطها وأهم نظرياتها.

الفصل الثالث: تضمن الاتصال بتعريفاته، أنواعه و مراحل تطوره ميادينه، نظرياته و نماذجه كما و تم من خلال نفسها الفصل تسليط الضوء على الاتصال التنظيمي خاصة، فورد ذكر تعريفاته، أهميته، أهدافه و أهم العوامل المؤثرة فيه، أيضا تم ذكر أنماطه و مقوماته.

الفصل الرابع: اختص بالولاء التنظيمي حيث جاء فيه التعريف بماهيته، أهميته، مراحل تطوره و كذا محدداته، مقوماته، آثاره و قياسه.

و الجزء الثاني تطبيقي يتضمن فصلين:

الفصل الخامس: واشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة من التعريف بمجتمع الدراسة و خصائص العينة وكذا المنهج المتبع والتقنيات المستعملة لقياس المتغيرات الأساسية والتي تمثلت في الملاحظة المباشرة و الاستمارة بعد التحقق من صدقها و ثباتها ، و إعادة تجريبها ثم صياغتها في صورتها النهائية ، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل السادس: جاء فيه عرض للبيانات المتحصل عليها وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة للخروج بتوصيات جادة، واقتراح مواضيع تصلح لأن تكون مواضيع بحوث مكملة مستقبلا للموضوع. وينتهي بحثنا بخاتمة واستعرض لقائمتي المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول:
الإطار النظري للبحث

أولاً: الإشكالية

إشكالية البحث هي معضلة تواجه الفرد أو الجماعة أو تواجه تقنية ما أو صناعة أو اقتصاد أسرة في مدينة ما أو في دولة من الدول أو هي تلك المعضلة التي تواجه أساليب التعليم و التعلم أو تواجه إدارة من الإدارات الخاصة أو العامة أو مؤسسة من المؤسسات أو إنتاج شركة من الشركات أو من أجل تجويد إدارة من الإدارات و تحسينها أو جامعة من الجامعات أو علاقة من العلاقات الاجتماعية و غيرها كثير ،وهذه الإشكالية في معظم الأحيان يتولاها الباحثين في الجامعات و الأكاديميات بالبحث لنيل الشهادات العليا و التخصصية (عقيل حسين عقيل،2010، ص:15).

تواجه جل المنظمات الجزائرية عدة صعوبات تنظيمية و تسييرية أدت إلى حدوث خلل و سوء التنظيم داخلها خاصة فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية (الأفراد العاملين بها)،فأصبحت عاجزة عن أداء دورها كما حدد لها .

و هذه الانتكاسات على اختلافها سواء تعلقت أسبابها بالأنماط القيادية المتبعة أو بالأساليب الاتصالية المنتهجة باتت لا تخفى على أحد وأصبحت الشغل الشاغل لكل الفاعلين في المجالات النفس - اجتماعية كونها تتعلق أساسا بالفرد و الجماعة .

فمنذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر .

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال تقييم قاداتها(مسؤوليها) ، فكلما كانت القيادة كفاء و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأفراد و المنظمة. فهي تسعى لبث روح التعاون لدى العمال و بينهم، ثم بينهم و بين المنظمة و إيجاد درجة كبيرة من الحمس و العطاء لديهم، و بناء علاقات طيبة و توفير جو عمل تسوده الثقة و الاحترام المتبادل أي تعمل القيادة على التأثير في أفكار و اتجاهات و سلوك المجموعة بما يحقق رضاهم و أهدافهم و يضمن ولائهم و بقاءهم ضمن المنظمة و السعي لتحقيق أهدافها،خاصة في ظل التنافس المستمر بين المنظمات و سعيها الدعوب لاستقطاب الكفاءات من خلال تقديم عروض مغرية ،تجعل العمال على مستوى منظمات أخرى يستجيبون لهذه الإغراءات بدون مقاومة و

خاصة إذا تعلق الأمر بالجانبين المادي و الم غوي على حد سواء، وذلك نظرا لتدني مستوى الولاء ال تنظيمي لدى هؤلاء العمال .

إضافة إلى ذلك فإن الأنماط القيادية السائدة تتحكم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير فيه وجعل العمل مصدرا لرضا العمال وتلبية حاجاتهم على جميع الأصعدة ابتداء بالمهنية، الشخصية وحتى النفسية باعتبارها عناصر لمركب واحد حيث مخرجات أحد هذه العناصر ما هو إلا مدخلات عنصر آخر، وتوافرها يضمن ولاء العمال للمنظمة و البقاء ضمنها، حيث يعمل القائد على تحسين مهارات العاملين وتعزيزها و مكافأة الإنجازات، توفير ظروف عمل إيجابية، وإدراك فنون التعامل و الاتصال .

حيث أنه إلى جانب أن القائد الكفاء يوازن بين متطلبات المنظمة و متطلبات العمال ، هو أيضا يحسن فنون الاتصال 'حيث يجيد إلقاء الأوامر على العمال العاملين تحت إشرافه، كما يجيد الإصغاء لهم و توجيههم ويشجعهم على التعبير على آرائهم و وجهات نظرهم ، ويستمع لطلباتهم ويحاول تحقيقها لهم في حدود المعقول،... الخ كل هذا لضمان السير الأمثل للعمل و لتحقيق الأهداف المزدوجة للعمال و المنظمة على حد سواء، وفي حالة عدم توافر ذلك يلجأ العاملين إلى البحث عنها في منظمات أخرى، وذلك لاعتبار عملية الاتصال من العمليات الاجتماعية الأساسية في حياة الإنسان، 'فالإنسان كائن اجتماعي ثقافي لا يستطيع أن يحيا إلا من خلال جماعة معنية ، ينتمي إليها، و يحقق من خلال هذا الانتماء احتياجاته و إشباعا ته الأساسية ، تلك الإشاعات التي لن تتحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي (التواصل) بين أعضائها.

و في ظل هذا التفاعل نجدهم يتواصلون بينهم بطرق مختلفة، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن نجاح المنظمة ما هو إلا نتاج ومحصلة السلوك الجماعي لأفرادها، إضافة لذلك فإن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات و شرحها والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. و نمط الاتصالات له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، إذن كلما تنوعت أساليب الاتصال المعمول بها (شفهية أو كتابية أو سمعية بصرية... الخ) و كلما تعددت اتجاهاته من أعلى (مسؤول) إلى أسفل (عمال) ومن أسفل (عمال) إلى أعلى (مسؤول) كلما شكل ذلك متنفسا لأفراد المنظمة للبوخ بحاجاتهم و التعبير عن انشغالاتهم وكذا تحقيق هدف من أهدافها الإستراتيجية البالغة الأهمية و هو رفع درجة الولاء التنظيمي لعمالها.

كما أن الشغل الشاغل للمنظمات هو الرقي بأدائها ورفع مستوياتها، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيها إيجابا وتعزيزها، والعوامل التي تؤثر فيه سلبا وتفاديها .

و قد أثبتت العديد من الدراسات الجارية في مجال الولاء التنظيمي أنه يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المنظمة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وسلامتهم المهنية والإشراف والقيادة، وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم.

أما في هذه الدراسة و في تخصص علم النفس الاجتماعي ،فقد ارتأينا ربط مفهوم الولاء التنظيمي بكل من مفهومي القيادة والاتصال التنظيميين باعتبارهما من المفاهيم التي تعنى بدراسة التفاعلات المختلفة للأفراد والجماعات و لاعتقادنا أنهما من أبرز العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للعمال.

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لجوانبه المتعددة وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة ،وللوقوف على مدى تأثير أنماط القيادة و الاتصال المختلفة على تحقيق الولاء التنظيمي للعمال على مستوى المنظمات قمنا بإتباع أسلوب منهجي و بادرنا إلى طرح التساؤل العام الآتي:

هل تؤثر الأنماط القيادية و اتجاهات الاتصال السائدة على مستوى المنظمات على درجة الولاء

التنظيمي لعمالها ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو نمط القيادة المتبع السائد على مستوى المنظمة قيد الدراسة (نفضال)؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط الدكتاتوري في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما هو الاتجاه الغالب في الاتصال على مستوى المنظمة قيد الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال الصاعد والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال النازل والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال الأفقي والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين اتجاهات الاتصال الثلاثة(صاعد، نازل، أفقي) والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة
- ما هي درجة الولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث:

تُعرف الفرضية بأنها حل لمشكلة البحث، أو هي عبارة عن تخمين يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتاً، يشرح من خلاله ما يلاحظه من حقائق وظواهر، ويكون هذا الافتراض كمرشد له في البحث والدراسة، التي يقوم بها. بمعنى أنها تُمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث والتي غالباً ما تكون متضمنة في الإشكالية وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر. (علي غربي، 2006، ص: 62).

وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم بناء مجموعة من الفرضيات، هذا نصها:

الفرضية العامة:

تؤثر كل من الأنماط القيادية والأساليب التواصلية السائدة داخل المنظمة على مستوى الولاء التنظيمي لعمالها.

وتتدرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- النمط الديكتاتوري هو أكثر الأنماط القيادية السائدة على مستوى المنظمة؛
- النمط الديمقراطي في القيادة يؤثر ايجابيا على الولاء التنظيمي للعمال؛
- النمط الدكتاتوري في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال؛
- النمط الفوضوي في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال؛
- الإتصال النازل هو الاتجاه الغالب في الاتصال على مستوى المنظمة قيد الدراسة ؛
- الإتصال الصاعد يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- الإتصال النازل يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- الاتصال الأفقي يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- يوجد ارتباط موجب بين تعدد اتجاهات الاتصال و درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- درجة الولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة منخفض.

و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بعدد من المؤشرات كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح مؤشرات متغيرات الفرضية العامة:

مؤشرات المتغير المستقل الأول للفرضية العامة: أنماط القيادة:	المتغير المستقل الثاني للفرضية العامة: اتجاهات الاتصال:	المتغير التابع للفرضية العامة: درجة الولاء التنظيمي:
1/ النمط الديمقراطي: - مدى اشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات و تسطير الأهداف - اهتمام المسؤول بالعمل الجماعي و برأي جماعة العمل - تحفيز المسؤول العمال	1/ الاتصال الصاعد: - كثرة الاتصال بالمسؤول - سهولة الاتصال بالمسؤول - تعدد الوسائل المستعملة في الاتصال بالمسؤول - اختلاف أسباب الاتصال بالمسؤول - مدى تشجيع المسؤول العمال على الاتصال به	- مدى استعداد العامل لبذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة - ارتباط العامل النفسي بالمنظمة - ارتباط العامل المادي بالمنظمة - مدى استعداد العامل للاحتراف بعمله في المنظمة - ارتباط العامل بالمنظمة لأجل اعتبارات أخلاقية
2/ النمط الدكتاتوري: - عدم اشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات - تركيز المسؤول لجميع المهام في يده - عدم استشارة العمال - انخفاض الثقة بين المسؤول و العمال	2/ الاتصال النازل: - كثرة اتصال المسؤول بالعمال - نوعية و كمية المعلومات الواردة من المسؤول - تعدد الوسائل المستعملة في الاتصال من طرف المسؤول لضمان نقل المعلومات للعمال	
3/ النمط الفوضوي: - عدم اهتمام المسؤول بالعمل و لا بالعمال - عدم اتخاذ المسؤول للقرارات - عدم توجيه المسؤول العمال	3/ الاتصال الأفقي: - كثرة الاتصال بالزملاء من نفس المستوى المهني - سهولة الاتصال بهم - تعدد الوسائل المستعملة في الاتصال بهم	

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث، أهدافه وأهميته

1. أسباب إختيار موضوع البحث:

تكمن الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار موضوع البحث "أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال" وأهميته بالنسبة لنا فيما يلي:

(أ). الأسباب الشخصية :

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على المتغيرات الثلاثة لموضوع البحث وإضفاء كل ما هو جديد فيه إلى رصيدي المعرفي.
- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس "علم النفس الاجتماعي" و مع مجال عملي "الموارد البشرية".
- ملاحظتي من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمنظمته، و رغبتي في اختبار هذه الملاحظة بدراسة موضوعية.
- فضول شخصي للبحث عن الأنماط القيادية و الاتصالية السائدة في المنظمة التي اعمل بها و علاقتها بالولاء التنظيمي لعمالها.
- توسيع معارفي وإثراءها بالبحث والتدقيق في مواضيع محددة في مجالات تخصصي سواء في علم النفس الاجتماعي أو في الموارد البشرية.
- معاشتي الفعلية المستمرة لمختلف المشاكل التي تتدرج تحت هذا الإطار .
- التذمر الدائم للعمال الذين احتك بهم سواء على مستوى المنظمة التي اعمل بها أو غيرها، من الأساليب القيادية الممارسة عليهم، و استيائهم من نوعية التواصل السائد.
- تصريحات العمال (الزملاء) باستعدادهم لمغادرة منظماتهم بمجرد توفر الفرصة سواء بالحصول على منصب عمل أنسب على مستوى منظمة أخرى أو غير ذلك و هو مؤشر على تدني مستوى ولاءهم لمنظماتهم.
- القناعة الشخصية من خلال ملاحظتي و اطلاعاتي أن ما يميز أي منظمة عن غيرها وأي عامل عن آخر هو نمط القيادة و أسلوب الاتصال المتبعين و تأثيرها المباشر على مجموعة من المتغيرات من بينها الأداء، الرضى، الدافعية للعمل و الولاء التنظيمي للعمال.

(ب). الأسباب الموضوعية :

- تعتبر مواضيع القيادة،الاتصال و الولاء الوظيفي ميادين خصبة لا تزال خاضعة للتجربة ، رغم تعدد الدراسات فيها مازالت بحاجة إلى الغوص والتعمق في جوانبها المختلفة، خاصة في وقتنا الحالي أين تواجه المنظمات تغيرات سريعة و منافسة حادة .
- اعتبار كل من موضوعي القيادة و الاتصال موضوعين رئيسيين يتناولهما الباحثين بالدراسة في العديد من التخصصات سواء الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعها المختلفة.
- ارتباط كل هذه المواضيع ارتباطا مباشرا بالعامل البشري، المتميز بالتعقيد و التغير المستمر مما يجعلها حقولا خصبة للبحوث و الدراسات.
- الرغبة في إثبات حقائق علمية، أهمها إبراز دور ومكانة القيادة الرشيدة و الاتصال الفعال في رفع مستوى الولاء التنظيمي للعمال و إخلاصهم لمنظمتهم.
- اعتبار القيادة القلب النابض، حيث تعمل كأداة محركة للأفراد على مستوى المنظمات ادارية كانت،اقتصادية أو اجتماعية لتحقيق أهدافها، فالقائد الكفاء يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، يشجع، يحفز...الخ.
- اعتبار الاتصال بغض النظر عن نوعه ، الوسيلة الوحيدة المستعملة لتبادل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات، و التعبير عن الحاجات و الاستفسار عن الغموض ، و إصدار الأوامر و الاستجابة لها ، في جميع الجماعات بما فيها جماعة العمل.
- دور الاتصال في بناء العلاقات الإنسانية وتفعيلها مما يحفز الأفراد للعمل الإيجابي، و التفاعل الاجتماعي و التقليل من النزاعات .
- أهمية الولاء التنظيمي نظرا للآثار الايجابية التي تترتب عليه من زيادة مرد ودية العامل،إتقانه لعمله،استعداده لبذل كل ما في وسعه لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية بالجامعات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي.

2. أهداف البحث:

- الكشف عن جوهر العلاقة بين الأنماط القيادية (ديمقراطية، دكتاتورية فوضوية) و الولاء التنظيمي للعمال على مستوى أفراد عينة الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط(الاتجاهات) الاتصالية(الاتصال الصاعد و النازل) و الولاء التنظيمي للعمال على مستوى أفراد عينة البحث.
- تحديد درجة (مستوى) الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة و الكشف عن إذا ما كان عمال المنظمة قيد الدراسة- نفعال يكونون الولاء لمنظمتهم .
- التعرف على عناصر وخصائص القيادة الفعالة التي ترضي كل الأطراف (قائد-أتباع)/(رؤساء-مرؤوسين)، والتي يجب على المسؤولين على مستوى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها التحلي بها ليكونوا قادة فعالين.
- فهم نظريات القيادة المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة في المنظمات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.
- إبراز واقع القيادة ونوع الاتصال في مؤسسة نفعال وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار المشكلات التي سنسجلها و الاقتراحات التي سنقدمها .
- تهدف هذه الدراسة أيضا للكشف عن الصعوبات التي يعيشها الإنسان في حياته اليومية وبالأخص العمال على مستوى المنظمات سواء القادة أو المرؤوسين و محاولة تخفيف معاناتهم في الوسط المهني من خلال تدارك الأخطاء الناتجة عن إهمال عاملي القيادة و الاتصال.
- الكشف عن اتجاهات الاتصال السائدة في كل نمط قيادي.
- الكشف عن عوامل أخرى قد تتحكم في ولاء الأفراد للجماعات اللاتي ينتمون إليها و بالأخص ولاء العمال لمنظمتهم.

3. أهمية البحث:

- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة حتى يحققوا المهام الموكلة إليهم بفعالية و كفاءة، وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل ايجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المنظمات الجزائرية أصبح شرط أساسي لضمان بقاءها و مواكبتها لمتطلبات العصرية و السوق العالمية.
- محاولة الإحاطة بالعوامل و الأسباب التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي للعمال و العمل على تصحيحها.
- السعي لإيجاد السبل المناسبة لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال و الاحتفاظ بهم داخل المنظمة، من خلال اتخاذ نمط القيادة الأنسب واستعمال نوع الاتصال الأمثل .
- إيجاد بعض الحلول لمشكلتي القيادة و الاتصال التي يمكن مصادفتها في المجال التنظيمي.
- إفادة المنظمة بنتائج هذا البحث بتقديم بعض الاقتراحات.
- مساعدة المنظمة على تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها و الاحتفاظ بعمالها، من خلال الأخذ بعين الاعتبار المشكلات المسجلة و الاقتراحات المقدمة.
- وضع أمام الطلبة المقبلين دراسة قد تكون مرجعا من جهة ومنطلقا لدراسات أخرى معمقة و مكتملة لها.
- إبراز أهمية الاتصال و القيادة في تحسين أداء العمال وزيادة ولائهم.
- مساعدة الفاعلين في المجال المنظماتي على التحكم في أنماط القيادة و الاتصال.
- محاولة التطرق إلى أهمية الاتصال داخل المنظمات ، وكيف يكون بدوره حافزا معنويا حيث يسمح بالتعرف على الحاجات الفعلية للأفراد من جهة وسعي القادة لمحاولة تلبيةها لهم لضمان ولائهم و إخلاصهم للمنظمة و تفانيهم في أداء المهام الموكلة إليهم من جهة ثانية.
- محاولة التدريب على معالجة المواضيع الاجتماعية بمناهج علمية، والتمرن أكثر على تحليل المعطيات والبيانات الواقعية بواسطة أدوات منهجية.

رابعاً: تحديد المصطلحات:

يتطلب منا البحث العلمي تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والإجرائي وهي من بين خصائص البحث العلمي، كما تعتبر خطوة ضرورية لأي بحث خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسبب ما تحمله من دلالات عدة لذلك لابد من حصر حدود المفهوم الذي يشير إلى دلالة ما توظفها الدراسة بالقسمين النظري والتطبيقي. فالمفاهيم إذا هي رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية. (علي غربي، 2006، ص: 48). ويمكن حصر مفاهيم بحثنا هذا فيما يلي:

أ. مفهوم النمط:

■ النمط لغة:

النمط هو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية (Type) و(Pattern)، وله معان أخرى في اللغة العربية مثل: طراز، نموذج، نوع. (أنطوان نعمة وآخرون، 1984، ص: 963). والنمط جمعه أنماط ونماط. وهو الطريقة و المذهب. وهو كذلك النوع من الشيء و الصنف. (قاموس مجاني الطلاب، 2001، ص: 1005).

■ النمط اصطلاحاً:

فقد عرفه أحمد زكي بدوي بأنه نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي. (أحمد زكي بدوي، 1982، ص: 307).

ب. مفهوم القيادة:

■ معنى القيادة و أصولها:

إذ تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه (نواف كنعان، 2006، ص: 87 - 86).

وتضيف الباحثة سامية غانم أن الإنسان يعيش في جماعات يتأثر بها ويؤثر فيها، وتتسع مساحة هذه الجماعات من الأسرة إلى البلدة إلى المجتمع ويتدرج في حياته الاجتماعية بتطور نموه، ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة. (طارق عبد الحميد البديري، 2001، ص: 51).

■ القيادة لغة:

لقد ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل -قاد- كما قاد الرجل بعيره، فهو يقوده قوداً، ومنها يقاد القائل فيقتل بالذي قتل به والقيادة مأخوذة من القيادة، وهو الحل الذي تقاد به الدابة، فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تقادياً للعقبات وتجنباً للمزالق. (المنيف ابراهيم عبد الله، 1983، ص: 32).

■ القيادة اصطلاحاً:

التعريف الأول: يرى تيد- Tead أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه (محمد صاحب سلطان، 2011، ص: 70).

التعريف الثاني: بينما يرى جيردهام- M.Guirdham أن القادة الحقيقيون يمارسون التأثير على مرؤوسيهم، اما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها أو بسبب نجاحهم في اقناع المرؤوسين الذين يحملون تحت أمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة (طارق عبد الحميد البديري، 2002، ص: 191).

■ التعريف الإجرائي للقيادة:

هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس ما، و في بحثنا تتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس الأنماط القيادية (ديمقراطي، دكتاتوري، فوضوي)، و الذي يقيس درجة تأثير المسؤول (القائد) على المرؤوسين (الأتباع) و مدى إشراكهم في اتخاذ القرار و تشجيعهم على العمل الجماعي و كذا على إبداء آرائهم بهدف دفعهم إلى تحقيق هدف مشترك .

ت. مفهوم الإتصال:

■ معنى الإتصال وأصوله:

وضعت عدة مفاهيم للاتصال نلاحظ من خلالها أن كل واحد منها يؤكد على جانب أو آخر، كما نلاحظ اختلاف هذا المفهوم من تخصص إلى آخر تبعاً للأهداف التي يسعى هذا العلم إلى تحقيقها، إلا أن كل

المفاهيم تؤكد على أنه عملية حيوية للإنسان والمجتمع.

والأصل في كلمة الإتصال (**Communication**) مشتق من أصل لاتيني للفعل (**Communicate**) بمعنى يتبع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية (**Communis**) ومعناها (**Commun**) بمعنى عام أو مشترك (أميرة منصور علي، 2005، ص: 13).

■ الإتصال لغة:

و في اللغة العربية فأصل الكلمة من فعل اتصل يتصل اتصالا الشيء بالشيء أي التصق به. (علي بن هادية وآخرون، 1996، ص: 10)

كما عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف ما أو غرض معين. (هناك حافظ بدوي، 2003، ص: 14).

■ الإتصال اصطلاحا:

التعريف الأول: الإتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 369).

التعريف الثاني: كما عرف بيرلو (**Berlo**) الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2002، ص: 54).

■ التعريف الاجرائي للاتصال:

هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس ما ، و في هذا البحث تتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس اتجاهات الاتصال (صاعد،نازل،أفقي)، و التي يستدل عليها من خلال حجم المعلومات المنقولة ، نوعيتها ، اتجاهها نزولا (مسؤول- مرؤوسيين)، صعودا(مرؤوسيين- مسؤول) أو أفقيا (مرؤوسيين - مرؤوسيين)، و كذا تعدد وتوفر وسائل و تقنيات الاتصال المستعملة .

ث. مفهوم الولاء التنظيمي:

■ تعريف الولاء التنظيمي:

تعددت تعاريف الولاء التنظيمي واهتم به الباحثون من مجالات مختلفة علم الاجتماع، علم النفس، السلوك التنظيمي، علم النفس الإداري وغيرها. لذا يصعب الإجماع على تعريف موحد للولاء التنظيمي، إلا

أنه يجمع الباحثون على أن الولاء التنظيمي هو نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، ص: 20).

كما أن غالبية الباحثون توصلوا إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

- التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه؛
 - استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم؛
 - عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي.
- (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، ص: 150).

■ الولاء التنظيمي لغة:

هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقرءها حمزة وحده - بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة (محمد دراجي، 2001، ص: 36).

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء و الانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم و إخلاصهم لهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام والجذب اتجاه الغير. كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص: 8).

■ الولاء التنظيمي اصطلاحاً:

التعريف الأول: يرى كل من " أورلي وتشاتمان ": أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه (عبد الرحمان أحمد محمد، 1998، ص: 18).

التعريف الثاني: كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص: 45).

■ التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي:

هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس ما ، و في هذا البحث تتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس الولاء التنظيمي الذي يقيس مدى استعداد العامل لبذل جهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها ، و مدى ارتباطه النفسي و المادي بها و مدى حرصه على الاستمرار فيها .

خامسا: الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى:

دراسة "ليببيت" "Lippit" و "هوايت" "White" :

قام "ليببيت" و "هوايت" بتكوين أندية للأطفال في سن العاشرة و قاما بتطبيق ثلاثة (03) أنماط من القيادة على الأطفال على مراحل مختلفة وهي :

أ. القيادة الديمقراطية.

ب. القيادة الديكتاتورية.

ت. القيادة الفوضوية.

و تم تقسم الأطفال إلى فريقين فوضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية و طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

1- أن يقوم بوضع سياسة العمل.

2- يملئ خطوات العمل و أساليبه.

3- يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأطفال الخطوة التالية.

4- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارتهم .

5- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون تقديم سبب لذلك .

بينما طلب من قائد المجموعة الثانية التصرف بالطريقة التالية:

1- تقرر المجموعة سياسة العمل.

2- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة .

3- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاثة طرق، و يترك للمجموعة حرية الاختيار.

4- تقوم المجموعة بتوزيع المسؤوليات .

5- يختار كل عضو من أعضاء المجموعة الزملاء الذين يرغب أن يعمل معهم.

6- يكون علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحدا منهم تقريبا.

7- يمكن أن ينتقد القائد الأطفال أو يمدحهم مع شرح الأسباب.

نتائج الدراسة :

و كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي :

1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري .

2- حاول أغلب أفراد المجموعة الأولى السيطرة على زملائهم، بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون و قبولهم بعضهم البعض.

3- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب الفريق الثاني ذلك.

4- قلة الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني .

5- قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملاءهم نقدا لاذعا بينما قل ذلك في الفريق الثاني.

6- كان أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.

7- لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملاءهم بينما أبدى أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولا لآراء زملاءهم.

من خلال هذه الدراسة يستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا تسوده الثقة و التعاون أما المعاملة

الديكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة (عبد المالك مكفس، 2008-2009، ص: 9-11).

إلا أنه ما يؤخذ على هذه الدراسة مايلي:

✓ أنها أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكيات الإدارية في التنظيم الرسمي حيث تتشابه الأعمال وتتعد وتداخل فيما بينها لدرجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.

✓ من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد و ميولا تهم .

✓ من الصعب أن نحصل على نتائج مشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).

✓ لم تبين التجربة نتائج النمط التسيبي (الفوضوي) و أهملتها من حيث الإنتاجية والدوافع إلى العمل، ودرجة تماسك الجماعة... الخ.

✓ كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالخصائص التي يتمتع بها القائد من القوة، الذكاء، العلم و المهارة العلمية والعملية (سفيان ميلودي، 2011-2012، ص: 13).

2. الدراسة الثانية:

جاء عنوان الدراسة ب"أنماط القيادة و تأثيرها على نوعية الاتصالات داخل المنظمة " ،وهي مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم لسنة 2012/2011، للطلاب سفيان ميلودي، تحت إشراف الدكتورة ربيعة خطاش.

حاول الباحث في هذه الدراسة توضيح مدى تأثير فعالية أنماط القيادة على نوعية الاتصال المتبع في التنظيم من خلال دراسة للمنظمة الوطنية للأفاق الخيرية بالجزائر.

وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير نمط القيادة المتبع على نوعية الاتصال داخل المنظمة حسب تصور المرؤوسين لهذه العلاقة؟. وتحت هذا السؤال الرئيسي قام الباحث بإدراج الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

هناك تأثير لنمط القيادة على نوعية الاتصال داخل المنظمة حسب تصور المرؤوسين لهذه العلاقة .

الفرضيات الجزئية:

يؤثر نمط القيادة على نوعية الاتصال داخل المنظمة حسب خصائص :الجنس ،السن ،المنصب و الأقدمية.

يؤثر نمط القيادة على نوعية الاتصال داخل المنظمة حسب تصور المرؤوسين لنمط القيادة ونوعية الاتصال.

منهج الدراسة :

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باعتباره منهج يهتم بوصف الظاهرة و التعبير عنها سواء

كميا أو كيفيا ،كما استعان بالتحليل الإحصائي في الجانب النظري من خلال تحديد حجم الظاهرة و الاستعانة

ببعض البيانات الإحصائية و النسب المئوية المتعلقة بالجانب الديموغرافي ،كما اعتمد في الجانب التطبيقي

على بعض مبادئ التحليل الإحصائي أثناء تفرغ البيانات الإحصائية واستخراج النسب المئوية ،مستعينا في

ذلك على منظومة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) .

كما استعان بمجموعة من الأدوات المنهجية وهي:

▪ **المقابلة :** وقد اشتملت على ثلاث (03) مستويات :

- المستوى الأول : و تمثل في المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين على مختلف المصالح و الهيئات المختصة .

- المستوى الثاني: و تمثل في المقابلات التي أجريت مع المبحوثين (لعينة البحث) - المناضلين في المنظمة الوطنية للآفاق الخيرية، ويتم من خلالها شرح الموضوع و الهدف منه قصد الحصول على موافقتهم لملا الاستمارة.

- المستوى الثالث: و تتمثل في المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين من الجنسين و بمختلف أعمارهم و بطريقة عشوائية، دون قيد و في شكل حوار مفتوح.

▪ **الاستبيان:** حيث قام الباحث في هذه الدراسة بتصميم استبيان خاص بتحديد أنماط القيادة وطبيعة

الاتصال داخل المنظمة و بعد عرضه على المحكمين، تم تحديد شكله النهائي الذي احتوى على خمسة و أربعين (45) بنداً مقسماً على (3) ثلاث محاور.

▪ **الوثائق و السجلات:** و تم الاستعانة بها لجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الأدوات الأخرى.

مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على منخرطي ومناضلي الجمعية الوطنية للآفاق الخيرية المنشأة والمعتزف لها بحق المنفعة العمومية، وفقاً للمرسوم رقم 90/31 (تعذر على الباحث الحصول على الإحصائيات الكاملة حول عددهم و تاريخ انخراطهم).

عينة البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع، فقد جاءت عينة البحث مقصودة، اشترط فيها الباحث بأن يكون جميع المبحوثين من القيادات فوق اختياره على النواب بالمجلس الوطني للجمعية و عددهم (8)، المنسقين الجهويين و عددهم (10)، رؤساء المكاتب الولائية و عددهم (28)، وكذا المكلفين بالمكاتب بالإعلام و عددهم (24).

نتائج الدراسة :

وجاءت نتائج الدراسة كالآتي :

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها أن نمط القيادة يؤثر على نوعية الاتصال داخل المنظمة حسب خصائص الجنس، السن، الأقدمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المنخرطين في المنظمة الوطنية للأفاق الخيرية لنمط القيادة المتبع حسب الجنس لصالح الذكور الذين يتصورونه على أنه نمط ديمقراطي ايجابي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في تصورهم لنمط قيادتهم حسب السن، فمعظمهم و باختلاف سنهم يرون بأنه نمط ديمقراطي متفهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المنخرطين في المنظمة لنمط قيادتهم حسب مناصبهم الإدارية لصالح المنسقين الجهويين و المكلفين بالإعلام و الاتصال و الذين يتصورونه على أنه ديمقراطي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية مابين المبحوثين في تصورهم لنمط القيادة المتبع حسب المنصب المشغول في المنظمة، و ذلك لصالح المبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 5-10 سنوات عمل داخل المنظمة و الذين يتصورونهم على أنهم قادة ديمقراطيين.
- كما أكدت النتائج الميدانية أن تصور المبحوثين في المنظمة الوطنية للأفاق الخيرية لنمط قيادتهم يؤثر على نوعية الاتصالات داخل المنظمة ،من حيث صيغة اتخاذ القرارات و طبيعتها و شكل الاتصال السائدين بين المنخرطين في المنظمة خاصة القياديين منهم و كذا جو العمل السائد بينهم .

أهم التوصيات :

- الاعتماد على أسلوب قيادي تشاركي، ديمقراطي يبعث على روح المبادرة و التفويض، قصر إعطاء فعالية و سرعة كبيرة لعملية اتخاذ القرار وتنفيذها.
- ضرورة اعتماد المنظمة على وسائل جديدة للاتصال باعتباره المتغير الحاكم والهام في قيام أي مؤسسة (الشبكة المحلية، شبكة الانترنت، الفاكس، الهاتف النقال...الخ).
- تصميم برامج و تنظيم دورات تكوينية خاصة لتنمية المهارات القيادية و الإدراكية موجهة للقادة و المسؤولين لأجل تبسيط و تعميم استخدام مختلف الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإشراف و إدارة الأفراد .
- ترقية الإطارات الجديدة و المسؤولين ذوي الشهادات و المعارف لشغل المناصب الهامة في المنظمة .
- إعطاء الفرصة للكفاءات الشابة لتسلم مناصب قيادية.

3. الدراسة الثالثة:

"الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم" ،وهي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية سنة 2010، للطالب بدر محمد الجريسي تحت إشراف محمد سيد حمزاوي ،بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية.

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة: الكشف عن طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم.

و قد انطلق من التساؤل الرئيسي التالي :

ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بالمجلس السعودي من وجهة نظرهم ؟

وقد أثار هذا التساؤل عدة تساؤلات ثانوية حاول الباحث الإجابة عنها و هي:

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى من وجهة نظرهم ؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى لدى العاملين بمجلس الشورى من وجهة نظرهم ؟

- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى و مستوى الولاء التنظيمي

لدى العاملين بمجلس الشورى من وجهة نظرهم ؟

- ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لبعض المتغيرات

الشخصية و الوظيفية.

فرضيات الدراسة :

من أجل دراسة هذه الإشكالية و ضع الباحث عدة فرضيات و هي:

- بيان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم .

- بيان مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم .

- التعرف على درجة ارتباط الروح المعنوية و درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى

السعودي.

- بيان سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم.

التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى

لبعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية .

منهج الدراسة :

لقد اعتمد الباحث في دراسته على **منهج المسح الوصفي** باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات باعتبارها انسب أدوات البحث التي تتفق مع معطيات الدراسة، وفي الدراسة الميدانية اعتمد على **المنهج الإحصائي** في جمع و معالجة البيانات و المعلومات و تحليلها ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة. كما استخدم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و التي يرمز لها اختصارا « SPSS » فبعد استدخال المعلومات تم حساب المقاييس التالية : التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مربع كاي للتحقق من مدى تجانس أو اختلاف آراء أفراد مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام اختبارات « T » للعينات المستقلة وقام باستخدام اختبار « F » أو (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة و استخدم « LSD » (أقل انحراف معنوي) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية و الوظيفية وغيرها... الخ.

مجتمع الدراسة:

أما مجتمع الدراسة فقد تمثل من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابعة عشر و البالغ عددهم (575) موظف في جميع الإدارات.

عينة الدراسة :

أما بالنسبة لعينة البحث فقد بلغ عددها (235) مفردة، و قد تم اختيارها عشوائيا طبقا لمعادلات إحصائية

نتائج الدراسة :

و جاءت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4 من 5).
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.75 من 5).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية و درجة الولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي ، حيث اتضح انه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية للعاملين كلما ازدادت درجة ولاءهم التنظيمي.
- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

أهم التوصيات :

- العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين بأقسام و إدارات مجلس الشورى .
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا في المجلس للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل .

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين .
- ضرورة الاهتمام بالحالة الصحية و البدنية للعاملين .
- ضرورة إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات (ترقيات) استثنائية .

4. الدراسة الرابعة:

"أثر الحوافز على الولاء التنظيمي " أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية ضمن إطار استكمال الحصول على شهادة الماجستير في سنة 2012-2013 في شعبة علوم التسيير في تخصص إدارة الأعمال، للطالبة مزوار منوبة و تحت إشراف الدكتور : شعيب شنوف . حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة البحث في العلاقة الرابطة بين نظام الحوافز المطبق في المنظمات و مستوى الولاء التنظيمي لعمالها.

و قد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة ؟
- و للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية قامت الباحثة بطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي ؟
- ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم ؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة ؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي ؟
- و لغرض الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة الفرضيات التالية :
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز و الولاء التنظيمي .
- مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف و يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة ضعيف و يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.

المنهج :

للاطلاع على مختلف أبعاد الموضوع و الإجابة على الأشكال المطروح، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز و الولاء، كما استعانت بالمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات و الإجابة على الإشكالية .

أدوات الدراسة :

في الجانب النظري : قامت الباحثة باستعمال المكتبي لمختلف الكتب و المقالات التي نشرت في موضوع الدراسة إلى جانب مواقع الانترنت .

أما في الجانب التطبيقي :فقد اعتمدت على :

- أسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (التحفيز) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- أسلوب المقابلات لاكتشاف مدى اهتمام المدراء بعملية التحفيز و أيضا مدى ادراكهم لأهمية كسب و لاء موظفيهم .

مجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بإسقاط الجانب النظري على مؤسستين من القطاع العام ، تعتبر من أكبر المؤسسات العمومية في الجزائر و هما :

- المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية انفراراي INFRARAIL.

- المجمع الوطني لأسمنت الجزائر GROUPE GICA.

العينة :

اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية منتمية إلى المؤسسات المذكورة سابقا مكونة من الإطارات أصحاب العقود الدائمة.

نتائج الدراسة :

خرجت الباحثة بجملة النتائج التالية :

- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92:
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02،
- تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98 ، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77.
- يوجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.236 ،
- توجد علاقة عكسية بين الاقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الاقدمية كلما قل مستوى الرضا، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين -0.149 ،

- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.304،
- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة 0.029 وهي تكاد تنعدم،
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط قريب من المرتفع بمتوسط حسابي 3.36،
- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.42، والولاء المعياري مع الولاء المستمر يأتیان في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 3.33،
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي رغم انه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن الولاء لدى الإناث أكبر من ولاء الذكور لكن هذه الفروقات في الإجابات ليست دالة إحصائياً،
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي، رغم انه عند ملاحظة المتوسطات نجد انه كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الولاء اكبر لكن هذه الفروق في الإجابات ليست دالة إحصائياً،
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقدمية والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.01 بمستوى دلالة 0.893 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ،
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.105 بمستوى دلالة 0.160 و بذلك هي علاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05،
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.507 بمستوى دلالة 0.00 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ،
- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر ب 0.554 تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط 0.444 ، وتأتي أخيراً الحوافز المادية بمعامل ارتباط 0.381.

و من هنا تم :

- نفي الشرط الأول من الفرضية الثانية" :مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف، حيث توصلنا خلال الدراسة الميدانية أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط،
- تأكيد الشرط الثاني من الفرضية الثانية الذي مفاده بأن :مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة يتأثر بخصائصهم الشخصية.
- نفي الشرط الأول من الفرضية الثالثة التي مفادها :مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة المدروسة منخفض"، فقد توصلت إلى أنه متوسط قريب من المرتفع.
- نفي الشرط الثاني من الفرضية الثالثة الذي مفاده" :يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية" حيث توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي،
- برهنة صحة الفرضية الأولى" :هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي."
- إثبات صحة الفرضية الرابعة التي مفادها" :يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.

أهم التوصيات :

- على ضوء ما ورد في البحث قامت الباحثة باقتراح جملة من المقترحات و هي:
- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة ؛
 - أن تهتم المؤسسات بتطوير نظام الحوافز لديها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان و مكان ولكل الأفراد؛
 - الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقته بنفسه وزيادة فخره وتحسينه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها؛
 - توخي العدالة في توزيع الحوافز ، فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي به إلى إتقان عمله؛
 - الاهتمام أكثر بجانب المناخ التنظيمي، خاصة ما يتعلق بجماعات العمل وطريقة اتخاذ القرارات، وأيضا إشكالية الصراع على المناصب؛
 - توفير ظروف عمل مادية مريحة(المكاتب، الإضاءة، النظافة، وسائل الأمن و السلامة)....؛

- تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء.

5. الدراسة الخامسة :

أجريت الدراسة التي تحمل عنوان "وسائل الاتصال ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بشركة "طيبة فود كومباني" بالروبية، وهي من إعداد الطالبة أم الخير السوفي وتحت إشراف الدكتور الهاشمي مقراني، لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و الديناميكيات

الاجتماعية و المجتمع بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة الجزائر 2 ببوزريعة، بهدف إبراز دور وسائل الاتصال في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية.

وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي وسائل الاتصال الأكثر توظيفا في المؤسسة الجزائرية؟ والى ما يرجع ذلك ؟

الفرضيات :

بغرض الإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية العامة التالية :

"بالرغم من انتشار التكنولوجيات الحديثة لوسائل الاتصال من جهة، وتواجد هذه التكنولوجيات في أغلب المؤسسات الجزائرية من جهة أخرى، إلا أنه هناك اعتماد لهذه الأخيرة على الوسائل التقليدية للاتصال أكثر منها على الوسائل الحديثة السريعة في أداء مهامها."

ولتشخيص هذه الوضعية واكتشاف الأسباب التي أدت إلى الإعتماد الكبير على الوسائل التقليدية في المؤسسة، اعتمدت الطالبة على الطرح الآتي: يعود الاستعمال الواسع لوسائل الاتصال التقليدية بالمؤسسة الجزائرية إلى نقص الوعي بأهمية ودور الوسائل الحديثة لدى الأفراد.

تساهم ثقافة المؤسسة في توظيف وسائل الاتصال التقليدية أكثر من الوسائل الحديثة.

منهج الدراسة :

ارتأت الباحثة أن أنسب منهج لدراسة موضوعها هو المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يساعد على معرفة عناصر الظاهرة سواء في وصفها الفيزيقي، أو خصائصها المادية و المعنوية، حيث اتبعت المنهج الوصفي التفسيري لمعالجة المعطيات الإحصائية للدراسة، من خلال تقديم القراءة السوسولوجية المناسبة طبقا للإطار النظري .

أدوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة في جمع المواد العلمية على الأدوات التالية:

1. أدوات جمع المادة العلمية النظرية: والمتمثلة في: الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية... الخ
2. أدوات جمع المادة العلمية الميدانية: و هي التقنيات التي سمحت بالحصول على المعطيات من مجتمع الدراسة و هي:

▪ **الاستمارة:** والتي تعد التقنية الرئيسية للبحث، باعتبارها إحدى التقنيات المباشرة للتقصي العلمي، تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، والحصول على بيانات معينة من خلال إجابات المبحوثين، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة طرحها.

▪ **المقابلة:** استعملت الباحثة هذه التقنية أثناء قيامها بالبحث الاستطلاعي كونها تعد من بين أهم وسائل جمع المعلومات والحقائق مباشرة من المبحوثين، فكانت تقنية مكملة لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، فكانت بشكل مقابلات حرة مع محاسب المؤسسة للإطلاع على تنوع وسائل الاتصال بالمؤسسة واتجاهها نحو الاهتمام بهذه التقنيات، بالإضافة إلى مقابلة مدير الموارد البشرية للإفادة بمعلومات حول المورد البشري لدى الشركة وشكل توزيعه وكذا التنظيم الإداري والهيكل الذي تملكه الشركة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الذي وقع عليه اختيار الباحثة لجمع المعطيات في عمال " شركة طيبة فود كمباني ، و البالغ عددهم 929 عامل موزعين حسب مختلف الفئات السوسيو مهنية .

عينة الدراسة :

بعد استبعاد فئة عمال التنفيذ، بلغ عدد أفراد عينة البحث 157 عامل موزعين حسب مختلف الفئات السوسيو مهنية : (05) مسيرين ، (57) إطار ، (15) إطار سامي ، (23) إطار تحكم ، (57) عامل تحكم .

نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

▪ نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى نلاحظ أن وعي الأفراد بالمؤسسة مجال الدراسة ليس له تأثير على استعمالهم الواسع لوسائل الاتصال التقليدية. فمن خلال إجابات المبحوثين تبين أن لديهم اتجاهًا إيجابيًا نحو تقنيات الاتصال الحديثة وذلك وفق تصريحهم بضرورة توفرها وكذا دورها في تسهيل العمل والتمكن من استغلال الوقت بشكل جيد وتحسين الأداء، بالإضافة إلى مساهمتها في خلق نظام اتصال فعال بالمؤسسة، إلى جانب ذلك يرى أغلب أفراد العينة ضرورة أن يطور كل عامل قدراته في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجياته.

■ نتائج الفرضية الثانية :

يشير تحليل نتائج الفرضية الثانية إلى دور ثقافة المؤسسة في توظيف وسائل الاتصال التقليدية في أداء العمل أكثر من الوسائل الحديثة، فمن خلال إجابات أفراد العينة، تبين أن المؤسسة بها وسائل اتصال تقليدية كالاجتماعات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات...، وأخرى حديثة كشبكة الانترنت، الأنترنت، الفاكس...، بينما نجد نتائج الفرضية الثانية تبين إغفال المؤسسة لسياسة تكوين عمالها في مجال الاتصال وتقنياته الحديثة، فكانت إجابات المبحوثين تشير إلى عدم اهتمام المؤسسة بهذا الموضوع نتيجة تركيزها على العملية الإنتاجية، علمًا أن ثورة المعلومات وتكنولوجيات الاتصال في تطور سريع.

ويعد البريد الإلكتروني من بين التقنيات التي أنتجت الانترنت كتقنية سريعة وهامة، إلا أن استعماله في المؤسسة لا يمثل سوى نسبة % 36,62 فقط وفي مستويات محددة، بينما كانت نسبة % 50 تمثل الاتصالات الشفوية من مجمل اتصالات الأفراد في العمل، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة لا تدعم توظيف الاتصالات الرقمية لا من خلال توفير هذه التقنيات في مختلف المناصب، ولا من خلال وضع إجراءات إدارية تشجع استخدامها، ومن زاوية أخرى كانت إجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تواجه عملية الاتصال تنصب معظمها في المشاكل التنظيمية والتي تعكس الثقافة السائدة بالمؤسسة.

بعد كل ما سبق توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة الجزائرية فعلاً توظف وسائل الاتصال التقليدية أكثر من الوسائل الحديثة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ثقافة المؤسسة باعتبارها مجموعة القيم والاتجاهات التي تربط الأفراد بداخلها، فلم تتكون بعد ثقافة مؤسسة لدى الأفراد اتجاه وسائل الاتصال الحديثة لتجعل من تصرفاتهم و سلوكياتهم تعكس كل آرائهم واتجاهاتهم حول هذه التكنولوجية الحديثة.

أهم التوصيات :

- تنمية شعور العمال بأهمية استخدام الأساليب و التقنيات الحديثة للاتصال بما أنها موظفة بنسبة ضئيلة حيث تشير النتائج إلى أن الوسائل التقليدية تأخذ أغلبية الاستعمال.
- خلق ثقافة مؤسسة يتبناها كل العمال تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والخاصة للأفراد وتدعيم رسالتها باستغلالهم كل ما توفره المؤسسة من تكنولوجيات حديثة، فكانت ثقافة المؤسسة مجال الدراسة ثقافة لا تشجع على استعمال هذه التقنيات وهذا من خلال غياب إجراءات تدعم ذلك وكذا عدم اهتمامها حتى بتنمية مهارات عمالها في هذا المجال الحيوي والمتغير، حيث أن المرتكز الأساسي للإدارة لأداء جميع وظائفها هي المعلومات التي تحصل عليها من خلال هذه التقنيات الحديثة والتي تمتاز بالوضوح والدقة.

الخلاصة:

قمنا في هذا الفصل الخاص بالإطار العام للدراسة بإعطاء لمحة عامة عن كل متغيراتها المستقلة(القيادة التنظيمية و الاتصال) و كذا التابعة (الولاء التنظيمي) كما تم تحديد مشكلة الدراسة موضوع البحث و كذا وضع فرضياتها، كما تم التذكير من خلاله بأهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهميته و أهدافه مع تحديد لأهم المفاهيم الواردة فيه مع التعقيب على بعض الدراسات السابقة ، و سنحاول في الفصل الموالي تناول العملية القيادية بصفة عامة ليتم التطرق إلى القيادة التنظيمية بشكل خاص .

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع الحديثة التي استحوذت على اهتمام جل الفاعلين في مجال المنظمات، فتناولها الباحثون في مختلف التخصصات سواء الاجتماعية، الإدارية أو حتى السياسية بالدراسة.

فهي قبل كل شيء دور اجتماعي وشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد (الفرد) والأتباع (الجماعة) حيث تبرز سمة القيادة والتبعية والتأثير والتأثر. كما يقوم القائد من خلالها بتحريك الجماعة نحو الأهداف عن طريق توجيه سلوك أعضائها، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والحفاظ على تماسكها والتسيير المناسب لمواردها.

وقد أشارت أغلب الأبحاث والدراسات أن توافر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على تداخل عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية وثقافية مركبة، التي ينبغي أن توظف بممارسات سليمة لتحقيق الفعالية، حيث أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد كما أن الخصائص القيادية يمكن أن تطور وتنمي عند مختلف الأفراد عن طريق التعلم والتجربة.

أولاً: ماهية القيادة

1. تعاريف عن القيادة:

القيادة هي جوهر العملية: الإدارية، وهي كلمة قديمة وحديثة، ارتبطت في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقتترنت بشكل كامل بها. ومفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن طموحاتهم. والغالبية من الناس الغير الإداريين يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة أوانه من يمتلك القوة لجذب الناس حوله ليعملوا بتوجيهاته. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 138).

أ. **التعريف الأول:** يعرف القيادة كل من "كرونتر وأدونيل" (Koontz and Donell) على أنها فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس. (محمد صاحب سلطان، 2011، ص: 70).

ب. **التعريف الثاني:** "ليكرت" يرى أن القيادة تتمثل في قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (معن محمود، عياصرة، 2008، ص: 139).

ت. **التعريف الثالث:** هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 18).

ث. **التعريف الرابع:** القيادة هي العملية التي من خلالها نؤثر على الآخرين، وندفع بهم إلى بذل مجهودات كبيرة من أجل تحقيق هدف محدد (David Chappell, John R. Schermerhorn, 2002, P 228).

ج. **التعريف الخامس:** عرف "كرفن" (Griffen) القيادة بأنها استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج (طارق عبد الحميد البديري، 2002، ص: 191).

ح. التعريف السادس: هي التأثير الممارس من طرف العضو أو الأعضاء الذين لديهم أكبر سلطة في جماعة معينة (Kenneth .J GERGEN et Mary M.GREGREN ,1984,P462)

2. الفرق بين القيادة، الرئاسة، الإدارة والزعامة:

هناك فروق كبيرة بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة درجة وظيفية يستطيع أن يصل إليها أي إنسان من خلال قواعد التسلسل والترقي الوظيفي العادية.

أما القيادة فهي مهارة إنسانية لا يستطيع أن يصل إليها من الرؤساء إلا من يملك مهارات وقدرات إدارية وفنية وسلوكية وفكرية عالية، تؤهله لأن يمتلك فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف.

كما أن هناك فرق في المعنى السيكولوجي بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تحمل ديناميكية أكثر، فتتطلب تفاعلا اجتماعيا نشطا وسلطتها مكتسبة من رضا الأفراد الذين يرضون بملء إرادتهم أن يكونوا من الأتباع، كما أن إستمراريتها مرهونة بمدى ما يحققه القائد لأتباعه من أهداف، وبمدى ما يؤمن لهم من إشباع نفسي واجتماعي.

أما الرئاسة فمصدرها النظام ويحدد استمراريتها القانون وسلطتها تتبع في أسوأ ظروفها خارج المجموعة، وتمارس أحيانا كثيرة بدون رضا الجماعة، لذا فهي تحمل معنى السكوت والهيمنة وتشيع جوا من التفاعل الاجتماعي الفاتر، لذا ففي سوء ممارساتها تثير نوعا من التفاعل المشحون بالغضب والنقمة يبلغ حد العصيان والإطاحة بها.

والنتيجة هو أن هناك فارق جوهري بين الرئاسة والقيادة، فهل هناك فرق بين القيادة والإدارة؟

هناك فرق بين القائد والمدير، على الرغم من تداخل الوظائف وتشابهما، فالمدير قد يكون قائد لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، إلا أنه قد نجد بأن أحد المديرين غير قادر على القيام بدوره كقائد، وذلك لافتقاره للمقومات الشخصية السلوكية، ويمكن اعتبار الصراعات بين المدير وموظفيه خير دليل على فشل كثير من المديرين كقادة، كذلك القائد قد يكون مديرا وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري ويتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين. لهذا نقول إن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد (سفيان ميلودي، 2011-2012، ص: 29-30).

ويختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية:

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين القائد والمدير

القائد	بينما	المدير
<ul style="list-style-type: none"> يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى. يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة. يقيم أربطة عاطفية مع الأعضاء. يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له. 		<ul style="list-style-type: none"> يركز على الحاضر (الربح والخسارة) ويمكن أن يكون مطلع بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف. يطبق السياسات واللوائح. يظل محايد للوصول لقرار موضوعي. يستغل مكانته الوظيفية، وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: بلال خلف السكارنة، 2014، ص: 207.

وتعني الزعامة: مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي، وقدرتهم على اقتناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية (ومن أمثلة الزعماء السياسيين الزعيم الهندي "نهر غاندي"، والزعيم الإفريقي "نيلسون مانديلا" (بلال خلف السكارنة، 2014، ص: 123).

3. أشكال القيادة:

وتخضع أشكال القيادة أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية أو عسكرية.

أ. القيادة الجماعية:

وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادية الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤوليات العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير، ومن أهم مميزات خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة

والاعتماد على النفس المسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية ومن بين عيوبها إمكان إفضاءها إلى الفوضى، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة انخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل واثارة الصراعات الداخلية.

ب. القيادة التربوية:

إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية، ويتسم هذا الدور بان المربي تكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الاهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية إهتماما خاصا، وعن طريق القيام بالدور، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية: إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها.

ت. القيادة العسكرية:

وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين، بطريقة تضمن بها طاعتهم وتحقيق الأهداف، والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافية العامة والتدريب العلمي والصحة النفسية ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية إرتفاع الكفاءة القتالية للجماعة، وإلزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق.

ومن مبادئ القيادة العسكرية، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم، والمداومة في إعلام الجنود ووضعهم في الصورة والقدوة والمثل الأعلى للجنود. (فضيل حليلو وآخرون، 2001، ص: 102).

ثا. القيادة الإدارية:

إن القيادة فيها فردية ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات، والتوجيه والإشراف والمبادرة ولقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل المباشر بينهم.
- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات.
- تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية.

أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي أي تتراوح فعاليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى. (فضيل حليلو وآخرون، 2001، ص: 102).

ملاحظة: تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النوع من القيادة أي الإدارية أو التنظيمية هو ما سيتم التركيز عليه من خلال هذه الدراسة.

4. أهمية القيادة وأدوارها:

أ. أهمية القيادة:

يمكن أن نقسمها إلى نوعين:

- أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:

يقول "أوداوي تيد" (Tead-O) أن القيادة تعمل على تعاون أفراد التنظيم من أجل تحقيق أهداف يرغبون فيها ويجدونها في صالحهم جميعا ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة وبالتالي فإن القيادة توجد في التنظيم كحلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم الإستراتيجيات الفردية.

وعليه فإنه لما للقيادة من أهمية كبيرة في التنظيم فإنه دائما بحاجة إليها وقد تظهر الحاجة للقيادة عند عدم شمول واكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي، الأمر الذي يستدعي ممارسة نوع

من القيادة لسد الثغرات وفق ما يتطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته، كذلك ديناميكية المنظمة وميلها نحو التوسع، الأمر الذي يتطلب تغييرا في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة.

■ أهمية القيادة بالنسبة للجماعة:

يرى "أوركارت" (Carter.O) أن القيادة تمثل مركز سلوك الجماعة وتقودها نحو أهدافها كما لها أهمية التأثير على تركيب الجماعة، وتهتم بسلوك الجماعة. كما تعمل القيادة على بث روح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كبيرة من الحمس والعطاء لديهم، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والإحترام المتبادل أي تعمل القيادة على التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة. إن القيادة تلعب دور هام بالنسبة للمنظمة والجماعة المكونة للتنظيم وذلك بالتأثير على جماعة العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتعزى القوة الذاتية التي يستغلها القائد في التأثير على الآخرين إلى مصادر النفوذ التي يمتلكها من تولى القيادة في الجماعة.

(<http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2170>)

وبصفة عامة تكمن أهمية القيادة فيها يلي:

- ضمان ائتلاف الجماعة وتجانسها؛
- تقريب وجهات النظر والربط بين الآراء المختلفة؛
- توجيه الجماعة باعتبار القائد الشخصية المعنوية لها؛
- حماية الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجية؛
- إعطاء قوة للجماعة ومساعدتها لتحقيق أهدافها.

بأ. أدوار القيادة:

تحمل القيادة على عاتقها مجموعة من المهام (أدوارها) والتي تتمثل فيها يلي:

- دراسة حاجة الأتباع والسعي في تحقيقها قدر الإمكان مما يتطلب توفير الحوافز لتحقيق هذه الرغبات المادية والمعنوية؛
- بث روح التعاون في الفريق وجعله فريقا واحدا؛
- إشراك الأتباع في اتخاذ القرار؛

- العدالة والموضوعية في تعاملها مع الأتباع لضمان ثقتهم؛
- مساعدة الأتباع في تخطي عقباتهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم؛
- ضمان الاتصالات وتشجيعها داخل المنظمة؛
- التوزيع المتوازن للعمال حسب قدراتهم وإمكانياتهم (عبد العزيز خواجه، 2005، ص: 49).

5. مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه:

بما أن القيادة عملية يعني أن لها مكونات يجب توافرها لتحقيقها وأن لها عوامل تؤثر بها وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه:

أ. مكونات الوضع القيادي:

هنالك أربع مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها، هذه المكونات هي:

▪ **القائد:** مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه، فكلما كان تأثيره أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية أكبر. وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم.

▪ **التابعون:** من غيرهم لن يكون قائداً ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوته مستمدة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام.

▪ **الموقف:** إن المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا.

▪ **الهدف:** لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض إتمام هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس.

ب. العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

إن العملية القيادية تتأثر بعدة عوامل تظهر لنا من خلال مكوناتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:

■ العوامل المؤثرة في القائد و مهاراته القيادية:

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.
- الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف الموقف.
- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
- مستوى المهارات القيادية.

■ العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها.
- درجة أو مستوى معارفهم و خبراتهم.
- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

■ العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- درجة وضوح الهدف للقائد و التابعين.
- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- درجة ملاءمة الهدف لظروف الموقف.
- مدى ارتباط الهدف وأهداف القائد و التابعين.

■ العوامل المؤثرة في الموقف:

- خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها إلخ.
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف. (زرقة أحمد، 2007-2008، ص: 39-41).

6. مكونات السلوك القيادي:

الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد ويعرف هذا المفهوم بأنه تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها ويتكون هذا السلوك من المكونات الآتية:

- أ. المبادأة: وتعني امتلاك القائد لزاما للمواقف والأمر.
- ب. العضوية: أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- ت. التكامل: يعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين أعضاء المجموعة.
- ث. التنظيم: أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
- ج. العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.
- ح. السيطرة والرقابة: وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- خ. الإتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.
- د. التقدير: يعني تأكيد القائد ومخالفته لأعضاء الجماعة.
- ذ. الإنتاج: يقصد به تحديد مستويات الجهود والإنتاج لأعضاء الجماع (معن محمود عياصرة، 2008، ص: 144-145).

ثانياً: محددات القائد

1. مصادر قوة القائد:

يستمد القائد قوته من مصادر عدة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم ومشاعرهم ومن هذه المصادر:

أ. القوة الشرعية:

يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 37).

با. قوة المكافأة:

من حيث توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

تا. قوة الإكراه:

هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة من أن قصوره في تأدية واجباته وعدم إطاعته لرئيسه سيزترتب نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

ثا. القوة الفنية لخبرة التخصص:

مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الشخص ويتميز بها عن غيره.

ج. قوة الإعجاب:

يحصل عليها القائد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية نتيجة لتوافر السحر والجاذبية في شخصيته القائد (معن محمود عياصرة، 2008، ص: 145).

ح. القوة المرجعية:

وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الأتباع إلى الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 38).

خ. دور أعضاء الفريق:

إن مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة أعلاه بل يأتي من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر وتوجيهات قائدهم المتعاطفة مع قدرته على إشباع حاجتهم إذ يوفر الآتي:

- توفير عمل جيد لأحد العاملين المتفوقين.
- صرف مالي أكثر مما هو مرصود.
- تحقيق زيادة أحد رواتب المنتسبين أكثر مما هو مقرر.

وبصفة عامة يستمد القائد قوته من مصدرين أساسيين هما:

مصدر القوة المرتبط بمنصب العمل الذي يشغله: ويقصد به الوضعية الرسمية للقائد، أي المنصب الذي يشغله في المنظمة، والذي يمنحه القوة المرتبطة بهذا المنصب.

مصدر القوة المرتبط بالجانب الشخصي للقائد: وهذه القوة شخصية تتبع من مقومات خاصة بالمدير أو القائد وتشمل بدورها على القوة المؤسسة على المعرفة وقوة الرجعية (John R. Schermerhorn, David Chappell, 2002, P : 230-231).

2. صفات القائد و مبادئه:

أ. صفات القائد:

قام كل من "داني كوكس" (Danny Cox) و"جون هوفر" (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى عشر صفات هي:

▪ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال إن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

▪ النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

▪ الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وانجازها.

▪ إمتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين ان الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

▪ العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد

الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

■ العمل الجاد بتفان و التزام:

فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

■ تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

■ إستمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى منقذة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

■ إمتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

■ مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير التطوير الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من جين فالتقاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملال يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 29-31).

أما فيما يخص الصفات الشخصية للقائد فقد حددت كما يلي:

– السمعة الطيبة و الأمانة والأخلاق الحسنة.

– الهدوء والالتزام في معالجة الأمور الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات.

– القوة البدنية والسلامة الصحية.

المرونة وسعة الأفق.

القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

المظهر الحسن.

احترام نفسه واحترام الغير.

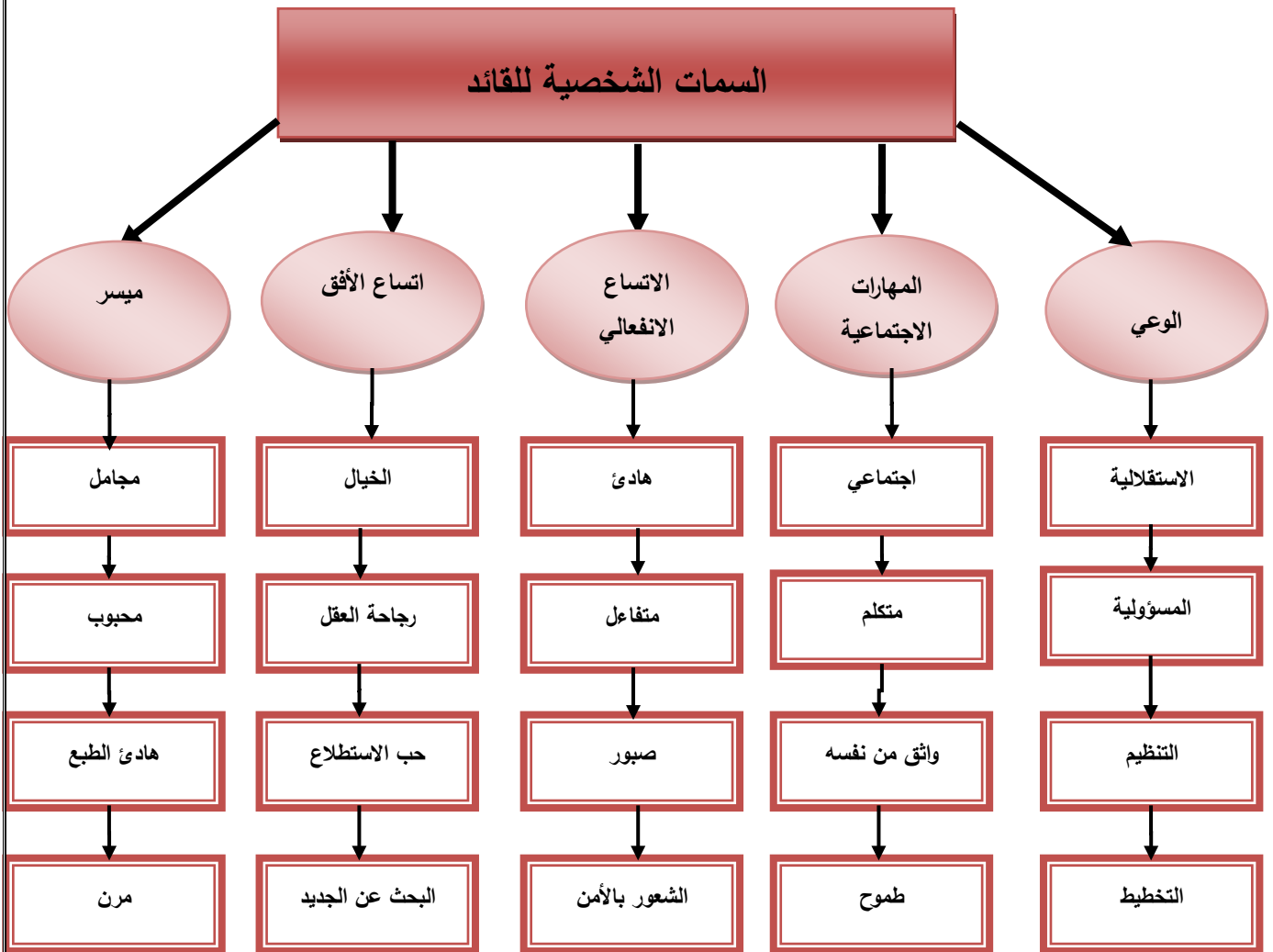
الإيجابية في العمل.

القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

أن تنسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون. (الغمري إبراهيم، 1979، ص:

168).

الشكل رقم (01): يوضح السمات الشخصية للقائد



ب. مبادئ القائد:

القائد الكفاء يتحصل على نتائج مذهلة في المنظمات من خلال تحفيز الآخرين من اجل تحقيق هدف مشترك أي يسعى إلى تحويل نظرتهم للمستقبل إلى نتائج ملموسة ولتحقيق ذلك عليه أن يتبنى خمسة (05) مبادئ هامة وهي:

- إعادة النظر في السياسة المتبعة: تشجيع التجديد ودعم الأشخاص أصحاب الأفكار.
- إبداء الطموح: على القائد بعث طموحه إلى الآخرين وحثهم على مشاطرته نظرتهم للمستقبل.
- مساعدة الآخرين على التصرف والقيام بالأعمال: تفضيل العمل الجماعي، تشجيع مجهودات الآخرين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم ومواهبهم.
- إعطاء المثل (القدوة): على القائد أن لا يتردد في أن يكون القدوة والمثل الأعلى للآخرين ليعلمهم كيفية التصرف.
- تسطير أهم الإنجازات: الاهتمام بالمشاعر والأحاسيس في مكان العمل، وعلى القائد الاهتمام بالقلوب قبل العقول. (John R. Schermerhorn, 2002, P : 229).

3. مهارات القائد:

أ. المهارات الأساسية:

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل، وخلال هذا الجزء سنستعرض أهم المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها أو يتعلمها، ومع أننا نؤمن بتباين نشأة القادة، إلا أن المنظمة الفاعلة لا تنتظر وفود القادة إليها، وعلى مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات والمهارات القيادية الكامنة والعمل على تعريضهم للخبرات والحالات والتجارب التي من شأنها أن تطور مثل هذه المهارات الأولية وهي:

▪ تفويض السلطة/التمكين:

وتعني مشاطرة و مقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين. إن إمتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الأتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة و إتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المنظمة وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها.

■ الحدس:

وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وبعث تفصيلية، وتبني المخاطرة وبناء الثقة. ولا بد للقيادة الجيدون إمتلاك روح المبادرة وقبول التغيير آجلاً أو عاجلاً، فنجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن، واقتناص فرص التنافس الايجابية وتسخير قوى المنظمة لصالح منتسبيها.

■ فهم الذات:

وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه. تسعى بعض المنظمات إلى تعريف بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وامكانياتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة، والكشف أيضاً عن مواطن الضعف والقوة لديهم.

■ التبصر:

وهي قابليات القادة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الايجابيات لصالحها. و القائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمة من خلال نشاطها ويترجمه إلى خطة عمل فعلية، يكسب الثقة العالية والتفاف أتباعه حوله.

■ قيم الإنسجام:

وهي قدرات القائد على فهم و إستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على احداث الانسجام والتوافق بينهما.

فإذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي نقيض، فان ذلك سيضع ادارة القمة امام مسار حرج، ففي حالة اختيار أحدها يفقدها مكانتها في البيئة. لذا يقتضي الحالة أن يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمنظمة.

ب. المهارات الإدارية:

لقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها ويمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي:

■ التخطيط وتحديد الأولويات:

فالقُدرة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يُعتبر من أبرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها.

■ التنظيم و البناء المؤسسي:

و تعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

■ المحافظة على أداء النظام لوظيفته:

وتعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها. وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد والتوظيف وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقارير والتقييم واعتماد المسائلة.

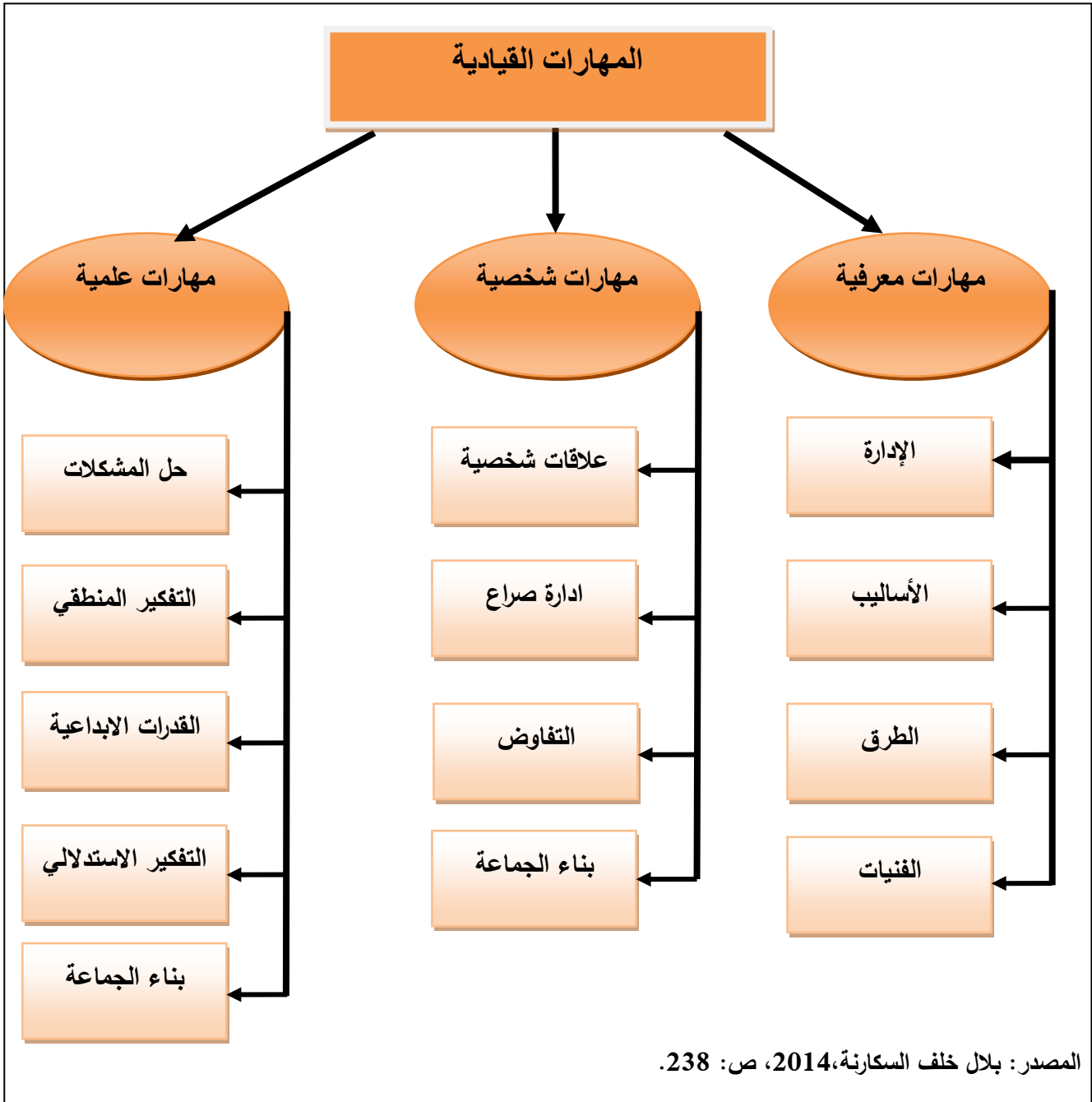
■ وضع جدول الأعمال وصناعة القرار:

إن وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعتبر من المهارات الأساسية للقائد الإداري، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفعالية لإدارة الوقت وصناعة القرار.

■ إظهار الحكمة السياسية:

تبرز الحاجة إلى إمتلاك القائد الإداري لهذه المهارة من منظور ان القائد الإداري لابد وأن يمتلك الحكمة السياسية والتي تأهله لحل أية تناقضات أو صراعات قد تبرز بسبب الإختلافات في المواقف السياسية (بلال خلف السكارنة، 2010، ص34-36).

الشكل رقم (02): يوضح المهارات القيادية



4. مهام القائد:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة و إقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهام أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين.

أ. مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الارادي في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

■ التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والامكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه ان يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف الى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقط.

■ التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وصع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.

■ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير بإتجاه هدف المنظمة الأول والحث على

تحسين الأداء:

وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الافراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها لقبول بالجماعية والتنسيق.

■ تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

■ المتابعة والإشراف:

فنجاح و إستمرار العديد من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس.

با. مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته ولآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

■ الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي نوفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الادارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الاقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات واقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

■ الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متقهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كمل يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤية بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع.

■ المشاركة:

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات

المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه و إحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد.

▪ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء ان مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب.

▪ درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعيثات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع.

▪ مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

و هذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة.

▪ المهارة في تنظيم الوقت و إدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 191-195).

5. بعض السلوكيات القيادية الخاطئة:

هناك بعض السلوكيات القيادية الخاطئة (سلبية) الشائعة من بينها:

أ. تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال:

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق. يقدم "ميللر" هذه النصيحة "لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة" فعن طريق الخوف من الخطأ، عدم طلب المساعدة،

الإعتماد على النفس فقط، عدم تفويض السلطة، السيطرة الزائدة، مقاومة النقد البناء، استخدام القوانين والروتين.

بأ. تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات، ولقد قال "بنيامين فرانكلين" "لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح، ولكن ها هي وصفة الفشل! حاول إرضاء كل فرد"، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم، وعدم القدرة على الوفاء بالوعد، وبفارق الوضع سوءاً.

تأ. الفشل في استخدام منظور أوسع:

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص. فتوليهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين:

- لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند إختيار المشرفين الجدد، والتدريب الجيد والتجهيز.
- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها: سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد.

ثأ. التبعية بدلاً من القيادة:

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية، وصنع القرارات، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية وطلب النصح، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره. لذلك لا بد من تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح.

لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي. فالتبعية مفهوم لا بد من القائد البعد عنه لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على موظفيه، وصنع القرار لا بد أن يكون في يده لأنه عمله.

ثالثاً: نظريات القيادة وأنماطها

1. نظريات القيادة:

أ. نظرية السمات:

تفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائداً. وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيه م مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر)، الصفات العقلية (الذكاء، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ)، صفات إنفعالية (الثقة بالنفس، النضج الإنفعالي، قوة الإرادة) والصفات الإجتماعية (حب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية)، صفات شخصية عامة (التواضع والأمانة والصبر).

■ عيوبها:

صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلا في القادة الناجحين. إذا كانت الصفات القيادية موروثه فهذا يعني أن القيادة ستتحدد في أسر معينة. أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة. صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.

ب. نظرية الرجل العظيم:

تمكنهم من ان القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات في مرؤوسيه وفي المجتمع وان هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ وأن هذه القدرات والمواهب لا يمكن أن تكتسب، وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فان وجود أو غياب بعض أوكل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد والفرد الغير القائد. ونوضح الخصائص بالآتي:

- الخصائص الطبيعية والبدنية: مثل العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.
- الخصائص الاجتماعية: مثل الخلفية التعليمية، المكانة الإجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون.
- الخصائص الشخصية: مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفيه، إنفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة، ودودة، مستقرة وقلقة.

▪ الخصائص العملية: مثل متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.

▪ عيوبها:

• أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها (عجز بعض القادة عن تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة أو قيادة جماعات أخرى).
 • أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لابد من الاعتماد على أسس ومبادئ علمية وعلى البحث والتجريب والتدريب لأن القيادة فن وعلم.
 • أن القيادة ستوفر في عدد محدود من الأشخاص.
 • إكتساب القائد صفة التعالي والتكبر وهي تمثل الإتجاهات القديمة للقائد في حكم الشعوب.

ت. النظرية الموقفية:

إن الأدوار والمهارات والسلوك القيادي للقائد تعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد. أي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا توافرت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (موقف مناسب لصفاته).

وإن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، فالقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة لمعالجة موقف معين.

يرى "فدلر" انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات كما انه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة وأن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية:

- العلاقة بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.
- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلا.
- توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثاب.
- تمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع.

▪ عيوبها:

المبالغة في الإعتماد على المواقف بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة مواقف أو موقف معين حتى لو كان صدفة فانه يعتبر قائد في هذه النظرية. أيضا يكون قائد في موقف عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف ولا يكون قائد إذا لم تتناسب هذه المهارات والكفايات في موقف آخر.

ثا. النظرية التفاعلية:

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية. والقيادة تعمل مع الافراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له. هناك أربع متغيرات رئيسة تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية:

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.
- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
- العلاقة القائمة بين القائد و الجماعة.
- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها.

ج. نظرية الخط المستمر:

حددت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على ساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة في إتخاذ القرارات:

- يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.
- يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين.
- يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة.
- يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل.
- يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات.
- يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار.
- يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.

ح. نظرية الشبكة الإدارية:

إستطاع "روبرت بلاك" و"جين موتون" في عام 1964، تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).
- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

هناك خمسة أساليب رئيسة للقيادة حسب هذه النظرية:

- القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد و الإنتاج.
- القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد و الإنتاج.
- القيادة الإنسانية: اهتمام عالي بالأفراد وضعيف بالإنتاج.
- قيادة الفريق: اهتمام عالي بالأفراد وضعيف بالإنتاج.
- القيادة المتسلطة: اهتمام عالي بالإنتاج وضعيف بالأفراد. (بلال خلف السكارنة، القيادة: الإدارية الفعالة، ص: 67-71).

خ. نظرية البعدين:

بعد اخفاق نظرية السمات في حصر السمات اللازمة في جميع المواقف، اتجهت أنظار الباحثين الى دراسة موضوع القيادة من زوايا أخرى مختلفة، ففي عام 1945 قام فريق مكتب الأبحاث لجامعة أوهايو في و.م.أ بدراسة جادة لموضوع القيادة، استغرقت عدة ساعات، وانطلقوا من الفرض القائل من عدم وجود تعريف ملائم للقيادة، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" (Fleishman) و"كارول شارتل" (Carole Shortle) الذي أجرى دراسة حول عوامل القيادة.

استخدموا اختبار "وصف سلوك القائد" وقد تم بناء مقياس لقياس سلوك الفرد القائد، يتضمن هذا

الاستخبار 150 عبارة تمثل العديد من انواع السلوك القيادي وتتضمن 9 أبعاد للسلوك وهي:

1. المبادرة، 2. العضوية، 3. التمثيل، 4. التكامل، 5. التنظيم، 6. السيطرة، 7. الاتصال، 8. الإعراف، 9. الإنتاج.

في إطار تحليل النتائج تم الوصول الى وجود عاملين هامين لسلوك القيادة هما: المبادرة بتحديد العمل

وتنظيمه ومراعاة مشاعر التابعين. (أحمد قوراية، فن القيادة، ص: 273-274).

2. أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي:

أ. الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها "ماكس ويبر" (Max Weber) وتبعا لذلك قسمت إلى:

■ النمط التقليدي:

هي نوع القيادة التي يصفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن الذي لديه فصاحة القول ويتحلى بالحكمة، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم يعرف أكثر منك بسنة).

■ النمط الجذاب (الملمه):

تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة قوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، فهو شخص ملمه يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله. و تكون علاقتهم به على أساس الولاء و الطاعة، و أي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبه التنفيذ و العمل ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

■ النمط العقلاني:

وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أن يعملوا نفس الشيء). وتعتبر السلطة والمسؤولية

و المعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للإعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة.

ب. الأنماط القيادية بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "لوين" (Lewin) و"ليببيت" (Lippit) و"ووايت" (White) في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط من التابعين وولاءهم التنظيمي. ومن خلال هذه الدراسة صنّفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

■ القيادة الدكتاتورية (الإستبدادية):

وتقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الغضب والرغام والتخويف لتنفيذ أوامره. وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث تتدنّى روحهم المعنوية، ويزداد الصراع وبطل العمل مرهوناً بوجود القائد، فإذا ما غاب انفرط تماسك العمال واضطراب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

■ القيادة الأوتوقراطية:

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة غير التوجيهية. فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الدكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم.

و القائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد النتائج ويمهل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، ويميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

+الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد الثواب والعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على النتائج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

+الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

+الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

■ القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الايجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وان القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يعمل على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في جماعة، وان العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات . و هذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني، ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون فيها القائد فعالا.

■ القيادة الترسلية أو القيادة الحرة:

وهي القيادة الفوضوية أو عدو التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الإحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية. (معن محمود عياصرة، 2008، ص: 152-154).

ملاحظة هامة: تركز دراستنا الحالية على الأنماط القيادية المبنية على أساس السلوكيات المتبعة للقائد.

3. العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي:

يمكن إجمال القوى أو العوامل التي يتكون منها الموقف وتأثر بالتالي في ملائمة أو عدم ملائمة استخدام نمط أو أسلوب قيادي معين بما يأتي:

أ. خصائص تتعلق بالمدير أو القائد نفسه:

- القيم التي يؤمن بها.
- مزيج من التجارب والظروف التي نشأ فيها ومر بها.
- الاتجاهات القيادية التي يؤمن بها.
- مدى ثقته بمرؤوسيه.
- طموحه و آماله المستقبلية.
- الأسلوب القيادي الذي يقاد به المدير نفسه من رؤسائه.
- النمط القيادي الذي يعتمده من دون تجربة ثم النمط الذي ينتهي إليه بعد التجربة.

ب. المناخ التنظيمي أو نوع المنظمة التي يعمل فيها الأفراد:

- أهدافها وقيمها وتقاليدها وأنماط السلوك التي تعد مرغوبا فيها والأنواع الأخرى غير المرغوب فيها والتي تنعكس في سياستها الإدارية وآراء الإدارات العليا:
- حجم ونوع أو طبيعة الإنتاج.
 - حجم المنظمة والتوزيع الجغرافي لها.
 - مدى الحاجة للاحتفاظ بسرية خطة العمل والحاجة الى فرض الرقابة والسيطرة.
 - سمعة المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

ج. نوع المجموعة التي يشرف عليها القائد أو المدير من حيث:

- مدى فعالية المجموعة في عملها.
- درجة تماسك أعضائها.
- مقدار إدراك المجموعة لأهداف المنظمة و التوحد معها.
- قدرات أعضاء المنظمة ودوافعهم واحتياجاتهم و توقعاتهم.

ح. العوامل المتعلقة بالبيئة أو المجتمع:

حيث تعد خصائص البيئة أو المجتمع القيمية والتكنولوجية بمثابة إطار مرجعي يحدد سلوك أو نمط القائد أو المدير من ناحية، كما أنها تمثل قوى ضاغطة على كل من المنظمة والمدير في انتقاء الأهداف والسياسات والأساليب التي تعد مقبولة أو غير مقبولة اجتماعيا وقيميا في كل بيئة.

خ. عوامل متغيرة أو طارئة:

تتعلق هذه العوامل في الغالب بنوع المشكلة والموقف الطارئ الذي يكون فيه المدير أو القائد وعليه التعامل معه كما تتمثل أيضا بعامل الوقت المتاح من حيث السعة أو الضيق . (محمد صاحب سلطان، 2011، ص: 83-85).

د. عوامل متعلقة بخصائص المهمة:

- المهمة نمطية متكررة تحتاج إلى ابتكار و إبداع،
- المهمة مؤقتة أم دائمة،
- تتطلب أداء جمعي أم فردي،
- مدى وضوح المهمة. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 33).

4. خصائص أنماط القيادات المبنية على نوع السلوك القيادي المتبع:

أ. القيادة الديمقراطية:

▪ المناخ الاجتماعي:

يسود فيه إشباع الحاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية والقرارات الجماعية وتتنوع المسؤوليات والعمل دائما يكون بناء على مناقشة قرار جماعي.

▪ القائد:

يشارك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحده ويترك الجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعيا في مدحه ونقده لعمل الأفراد ويشجع النقد الذاتي.

■ الأفراد:

يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته. و الجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور (نحن) قوي والروح المعنوية مرتفعة.

ب. القيادة الدكتاتورية:

■ المناخ الاجتماعي:

دكتاتوري استبدادي إرغامي أو توتقراطي تسلطي.

■ القائد:

يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويعطي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة وتوقف نشاطا معيناً لها لتحل محلها رغبته. و يظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى لقد يعمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك.

■ الأفراد:

ينفذون خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم حرية في اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل. إذا ترك القائد مكانه أو تتحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.

■ السلوك الاجتماعي:

يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويشعر الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ويسود التملق وللقائد مع كرهه ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الثقة.

ت. القيادة الفوضوية (الحرية المطلقة):

■ المناخ الاجتماعي:

فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة.

■ القائد:

محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة ويترك الحبل للفرد والجماعة وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم.

■ الأفراد:

يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة، إذا ترك القائد مكانه أو تنحى يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

■ السلوك الاجتماعي:

يتميز بان الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبين القائد متوسطة والتذمر والقلق بدرجة متوسطة (<http://www.hdrmut.net/vb/showthread.php?t=240170>).

5. إتجاه الاتصال السائد في كل نمط قيادي:

يتبين من الشكل الموضح أسفله ما يلي:

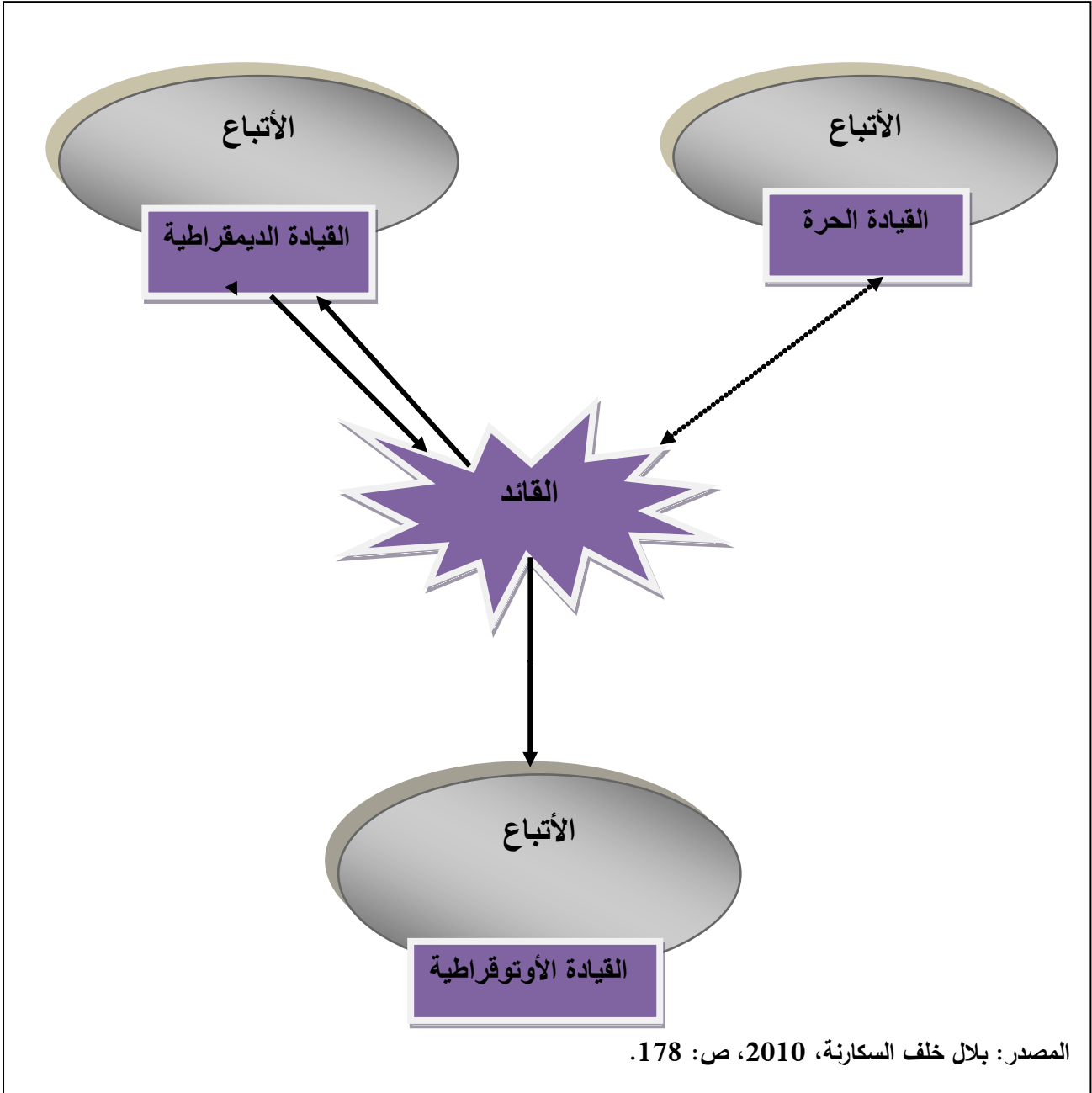
أ. نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما وذلك كما تشير الأسهم.

ب. نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم.

ت. أما في النمط الثالث الذي يصف القيادة الحرة وبها تكون حرية الأتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة على الانجاز وليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد والأتباع على هذا الأساس كما يتضح من

السهم المتقطع. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 178-179).

الشكل رقم (03): يوضح اتجاه الاتصال في الأنماط القيادية



يتضح لنا من خلال هذا الشكل العلاقة القائمة بين أنماط القيادة و اتجاهات الاتصال و هذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية .

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى القيادة من خلال ذكر خصائصها، أنواعها وأهم النظريات التي تبنت فكرتها، بالإضافة إلى بعض الصفات والخصائص والقدرات والمهارات التي يجب أن يتصف بها القائد، وكذا إلى مجمل العوامل التي قد تؤثر من بعيد أو قريب على العملية القيادية، ومن خلال هذا العرض استخلصنا جملة من النتائج أهمها أن القيادة ظاهرة نفسية-اجتماعية يرتبط القائد فيها مع الجماعات بعلاقات تفاعلية متبادلة تتميز بالنمو والفعالية والتأثير، ولا يقتصر الدور القيادي على الطابع الرسمي فقط، بل يتعداه من أجل النهوض بتنظيم فعال وجيد.

كما أن المحك الأساسي الذي تدور حوله القيادة الناجحة هو دوافع القائد، ومهاراته، وتجانس المجموعة التي يقودها مع طبيعة وأسلوب قيادته. كما أن لأساليب القيادة علاقة وثيقة بالأهداف المسطرة وكذلك بطبيعة التنظيم، وأيضاً بالظروف المختلفة الاجتماعية والثقافية للمجموعة التي يقودها ومتطلباتها، وكذا طبيعة المواقف التي تعترضهم، هنا تجدر الإشارة إلى أهمية اختيار أسلوب القيادة الأنسب لضمان السير الأمثل وتحقيق الأهداف المرجوة.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع التعامل بفعالية وكفاءة مع كل هذه المتغيرات وهو الذي يستطيع تقريب احتياجات التنظيم وأهدافه ونشاطاته ومهامه من الاحتياجات الإنسانية والشخصية للأفراد العاملين (العاملين كمجموعات)، مما يعمل على تحفيزهم ويؤدي إلى التماسك والأخوة والتعاون، وبالطبع إلى قيادة التنظيم والجماعات بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث:

الإتصال

تمهيد:

استطاعت المنظمات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا ، إلخ عن طريق أنظمة الاتصالات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني.

كما تعد عملية الاتصالات جد مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، حيث تعتبر الأداة الأنجع لمشاركة الآخرين أفكارهم وخبراتهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها.

فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للمنظمة من أجل ضمان تبادل سليم للمعلومات والاعمال الخاصة بالتنظيم وشرح الأهداف وإيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الانسانية داخلها، (مسيرين-أتباع)، ولأدراك أهمية الاتصال ودوره لا بد من التعرض لمفهومه، مكوناته والعناصر التي تدخل فيه وهذا ما سنحاول فعله في هذا الفصل من خلال الاحاطة ببعض الجوانب الهامة من موضوع الاتصال.

قبل أن نشرع في ذلك تجدر الإشارة أن المصطلحات التي أطلقت على هذا المفهوم تختلف، فهناك

من تحدث بالاتصال و هناك من تحدث بالتواصل، وبعد اطلاعنا على عدد من المراجع و الدراسات استخلصنا أن الغالب هو الاتصال، كما و أن مضمون كل منهما متطابقا لذا قررنا أن نستعمل المصطلحين كمترادفتين.

أولاً: ماهية الاتصال

1. تعريفات عن الاتصال:

أ. يعرف محمد علي شهاب : الاتصال على أنه عملية توصيل المعلومات بمعنى آخر هو عملية نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق، بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل. (علي بن هادية وآخرون، 1996، ص: 10).

ب. وفي تعريف آخر: الاتصال هو عملية ارسال واستقبال الأفكار، الأحداث، وجهات النظر، الاتجاهات والمشاعر، بطريقة لفظية أو غير لفظية أو بالطريقتين في آن واحد وينتج عنها رد فعل (Hellrigel, Slocum, Woodman, 1997, P : 196).

ت. كما وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث عرف بأنه: عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، وكما عرف على أنه عملية تفاعل بين طرفين ... وضرورة من ضروريات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي (هناك حافظ بدوي، 2003، ص: 15).

ث. ويعرف علم النفس الاتصال بأنه: عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد وذلك من خلال أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام (من نفس المرجع السابق، 2003، ص: 16).

ج. ويعرف الاتصال في إطار الاعلام بأنه: بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، ويتواجدون في مناطق متفرقة (من نفس المرجع السابق، 2003، ص: 18).

ح. وحسب "هونكز" Hawkins و"پرستون" Preston عرفا الاتصال على أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك، والتي تقوم بها الجماعات داخل التنظيمات بواسطة الرسائل، لتحقيق الأهداف التنظيمية (محمد قاسم القربوتي، 2000، ص: 26).

2. مراحل تطور الاتصال:

تطورت عملية الاتصال بتطور وسائل الاتصال عبر التاريخ البشري وإذا ما حولنا استعراض تطور الاتصالات نجد إن بعض الباحثين يرون أنها مرت بمراحل وصور متعاقبة وهي:

أ. عصر الرموز الموسوعة والمرئية:

وكان هذا العصر قبل إن يتعرف الناس على مفهوم اللغات المعروفة، حيث كان يعتمد على الإشارة اليدوية أو الجسمية والصوتية أو كان يستعمل بعض الآلات مثل الدفوف والطبول والأبواق، وكذلك الإشارة الضوئية.

ب. عصر اللغة:

وقد استعمل الإنسان فيها الرموز الصوتية التي كانت تنتقل مشافهة عن طريق المقابلة الشخصية بين إنسان وآخر عن طريق المتحدث والمناذاة.

ج. عصر الكلمة:

وفي هذا العصر حول الإنسان اللغة الشعبية إلى رموز مكتوبة ومعروفة بينه وبين الآخرين، وكانت تكتب على رقاع من الجلد والعظم واللوح الخشب.

ح. عصر الطباعة:

وكانت بداية الطباعة على يد العالم الألماني "جونتبرغ" الذي اخترع أول آلة كتابة حيث كانت الكتابة بواسطتها أسهل من الكتابة باليد . وأول كتاب تمت طباعته هو الكتاب المقدس، وقد ساعد اختراع آلة الطباعة على اتساع انتشار المواد المطبوعة كالكتاب والصحف والمجلات.

خ. عصر الاتصالات السلكية:

وقد تميز هذا العصر باختراع وسائل استطاع من خلالها الإنسان القيام بعملية الاتصال بسهولة اختصار المسافات والزمن وكان على رأس هذه الوسائل السلكية التلفزيون.

د. عصر الاتصالات اللاسلكية:

كما تميز هذا العصر بقدرة الإنسان على الاتصال في كل زمان وفي كل مكان بكل سهولة.

ذ. عصر التقنيات المتطورة في عالم الاتصال:

وقد بلغت عملية الاتصال في هذا العصر قمة التطور والحداثة وقد فرت التقنية الحديثة المتطورة اتصالات سهلة وميسرة بين بقاع العالم ، وحتى الفضاء الخارجي ، وبواسطة الأقمار الصناعية والتلكس والفاكس(محمد الشناوي وآخرون، 2001، ص: 96-97).

3. مراحل عملية الاتصال:

يمكن إيجاز مراحل عملية الاتصال كما يلي:

أ. مرحلة اتخاذ القرار:

وفي هذه المرحلة يتخذ المرسل فردا أو جماعة قرارا بضرورة إجراء عملية الاتصال ، وذلك استنادا إلى عوامل وأهداف معينة.

ب. مرحلة الإنشاء:

وفيها ينشئ المرسل مضمون الاتصال فيحول مضمون الرسالة إلى لغة مناسبة ليرسلها.

ت. مرحلة اختيار الوسيلة:

في هذه المرحلة يقوم المرسل باختيار الوسيلة أو الأداة التي يرغب في استخدامها وقد تكون وسيلة الاتصال كتابا أو محاضرة أو فلما أو نشاطا أو مشروعا . ويتطلب نجاح عملية الاتصال أن تكون الوسيلة مناسبة يمكن استخدامها وبسيطة وواضحة للطرف الآخر وغير معقدة.

ث. مرحلة تلقي الاتصال:

في هذه المرحلة يتلقى المستقبل ، فردا أو جماعة مضمون الاتصال وتصبح لديه خلفية عن الاتصال ويفترض أن يمهد هذا إلى إيجاد تفاهم مشترك بين طرفي الاتصال حول القضية موضوع الاتصال.

ج. مرحلة رد الفعل والاستجابة:

في هذه المرحلة يتقبل المستقبل فردا أو جماعة مضمون الرسالة أو يرفضه، ويتعمد ذلك على خلفية المستقبل الثقافية والاجتماعية وال نفسية ، وعلى طريقة توصيل مضمون الرسالة وعلى الخبرات السابقة ، وعلى عوامل أخرى متعددة تكشف عنها التغذية الراجعة.

ح. مرحلة تبادل الاتصال:

في هذه المرحلة يكون هناك اتصال اجتماعي بين الطرفين (المرسل والمستقبل) سواء كان قبولا متبادلا أو رفضا، وقد يتفقان على إعادة الاتصال أو تأجيله (جودت بني جابر، 2004، ص: 177).

4. عناصر عملية الاتصال:

ذكر العلماء ستة عناصر تقوم عليها عملية الاتصال وهي ما يلي:

أ. المرسل:

وهو الشخص التعبيري عن الرسالة إما لفظيا أو كتابيا أو عن طريق الإشارة أو عن طريق الإذاعة والتلفزيون أو الصحيفة.

ب. الرسالة:

وهي تمثل الخطاب التعبيري الذي يرسله المرسل إلى المستقبل وهي أيضا إما تكون لفظية أو مكتوبة أو مطبوعة أو عن طريق الإشارة.

ت. وسيلة الاتصال:

ويقصد بها الأداة التي تصل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثل الإذاعة والتلفزيون. الصحيفة السينما، أو الحواس الخمسة إذا كان اتصالا ذاتيا.

ث. المستقبل:

وهو الشخص الذي يقوم باستقبال الرسالة من المرسل أو المصدر والمطلوب من المرسل إن يكون عارفا بخصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته.

ج. الاستجابة:

ويقصد بها قبول أو رفض (ردود الأفعال) من قبل المستقبل ، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة أو قد تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون على شكل ابتسامة، أو كلمة طيبة... الخ.

ح. التأثير:

وهو النتيجة أو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات أو اتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل (محمد الشناوي وآخرون، 2001. ص: 98).

5. ميادين الاتصال:

يختلف تقسيم ميادين الاتصال من باحث الى آخر الا انه سيتم هنا ايجاز بعض الميادين المهمة على النحو التالي:

أ. الاتصال الذاتي:

يرى البعض بأنه الشكل الأول وهو الذي يبدأ داخل الفرد في ذاته وعقله، كما يهتم بما يفكر فيه الانسان وما يشعر به، وكذا كيفية استقباله للمعلومات والرموز عبر الحواس الخمس، وطرق استجابته وترجمة الخبرات إلى معاني، فالإتصال الذاتي يساهم في تعريف الإنسان بذاته.

إن تطور الإنسان عبر مراحل حياته يعني تطور امكانياته الاتصالية وتعاضمها من جهة واكتسابه المعرفة وتزوده بمخزون من الرموز التي تأخذ معناها من تفاعله مع بيئته من جهة أخرى، فتصبح تلك الرموز وسيلة أساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلوك.

ب. الاتصال الشخصي:

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص وآخر حيث يقوم الاتصال هنا على الحوار وكلما توفرت للقائم بالاتصال مهارات الاتصال وتهيأت الظروف المناسبة للمستقبل لتلقي الرسالة، كلما توجه الاتصال إلى تحقيق الهدف المرغوب (جودت عزت عطوي، 2001، ص: 161).

ت. الاتصال بالمجموعة الصغيرة:

ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسية في الجماعات، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام الكليات والجماعات، واجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، حيث تتوفر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا ومن ثم فان المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيمًا وتكوينًا عما عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر.

ث. الاتصال الجماعي:

والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ويكفي ان يقوم فرد واحد او مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة كما نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينين، وكما نرى عندما يعزف فريق موسيقي أمام الآلاف من المشاهدين.

ج. الإتصال الجماهيري:

ويتمثل في وسائل الإعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثيلهم، وهي في الواقع قنوات راسخة وتشمل الصحف، المجلات، الراديو، السينما والتلفزيون. وهذه الوسائل الجماهيرية تتمتع بميزة مهمة تتفوق على نموذج الإتصال الجماعي لأنها تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها والأفراد هنا لا يتعاملون فردياً مع الرسائل المرسله عبر وسائل الإعلام، لذا تقل فيها حالات انعدام ضبط النفس والتوازن والهستيريا والغضب كما إنها تتيح نشر الرسائل وبثها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة وهي عملية منضمة مدروسة يقوم بها عدد كبير من المختصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تحددها القوانين الموضوعية. (جودت بني جابر، 2004، ص: 179).

6. أهمية الإتصال وأهدافه:

أ. أهمية الإتصال:

الإتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان إنها تبدأ من اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة. ويمكن تلخيص أهمية الإتصال فيما يلي:

- **التعليم:** يعمل الإتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ذلك أن تنتشر المعرفة يثري العقل والشخصية ويساعد في رقد مهارات الإنسان، وزيادة قدراته عبر مراحل نموه، ويمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها.
- **التثقيف:** يعمل الإتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع ونقل خبرات وأفكار ومبتكرات شعب معين لشعب آخر ومن جيل لآخر ومن جماعة لأخرى.
- **التقارب الاجتماعي:** يتيح الإتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي، والتقارب والتفهم لظروف وأحوال الآخرين والشعور معهم.
- **التنشئة الاجتماعية:** تعرف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة يكتسب المرء خلالها القيم والمعايير و السلوكات المقبولة اجتماعياً.

▪ **إشباع الحاجة إلى تأكيد الذات:** ويتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم فلإنسان بحاجة لان يؤثر في غيره، وان يحقق النجاح ويعبر عما في صدره وان لا يبقى مجالاً للتأثر بالآخرين فقط. وبالالاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا فنتأثر بهم كما يتأثرون بنا وبأفكارنا.

▪ **الحفز:** بما يوفره الاتصال من أسباب المناقشة الشريفة الهادفة من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح والإنجازات المتفوقة وبيان العوامل والأساليب التي أدت إلى ذلك وحفز الأفراد وإثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكاة هؤلاء.

▪ **الترفيه:** يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة عن طريق تقديم المسرحيات والتمثيليات وفنون الرقص و الغناء والموسيقى والرياضة ، تزيد الفائدة إذا اتجه الترفيه نحو البناء فتستغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المعروضة في الوقت ذاته الذي نتعلم فيه أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها (جودت بني جابر، 2004، ص: 171-172).

ب. أهداف الاتصال:

▪ **هدف توجيهي:** ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال الى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة او تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

▪ **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معرفتهم، واتساع أفقهم لما يدور حولهم من الأهداف.

▪ **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

▪ **هدف ترفيهي أو ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاستماع لنفس المستقبل.

▪ **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

▪ **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد. في الواقع ان الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد (هناك حافظ بدوي، 2013، ص: 23-26).

ثانيا: نظريات الاتصال ونماذجه

1. نظريات الإتصال:

يمثل الاتصال أحد مظاهر الحياة الاجتماعية المركزية لذا من المهم تناول نظرياته بالدراسة باعتبارها تهتم بتفسير وتحديد إتجاه الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية، إلا أنه هناك جدل وخلاف بين بعض الموضوعات والمسائل التي تدور حول المنظورات والنماذج النظرية بين علم النفس وعلم الإجتماع، وذلك لأن الأول يتجه إلى التركيز أكثر على المظاهر السلوكية والعضوية والآلية للنشاط الأساسي، بينما الثاني يعطي اهتمامه الأكبر للمسائل الخاصة بالمعنى والتفسير.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تتعلق بالاتصال:

أ. نظرية التعلم (Learning theory):

على الرغم من أن نظرية التعلم من نظريات علم النفس إلا أن لها اتصال وثيق بنظريات الاتصال. حيث أن علم النفس التعليمي يقدم لنا عددا من الأنواع المختلفة من الميكانيزمات والعمليات الخاصة للتعلم الإنساني ومن خلال ذلك يمكن أن يتوفر لدينا أحد الأشكال الأساسية من نظريات الاتصال.

ورغم أن هناك مداخل مختلفة والتي تتباين في تركيزها وتأكيداتها على عناصر مختلفة تتراوح بين العناصر السلوكية وبين العناصر العرضية، فإن كل نظرية في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبيرة لعملية الترابط أو التداعي باعتبارها مبدأ أساسيا للاتصال الفعال.

وباختصار فإن العلاقة بين المثير والاستجابة (stimulus - response) يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التعلم والاتصال - والمتبع هنا يمكن أن يكون شريء مادي أو طبيعي وقد يكون حادث معين في البيئة بحيث يكون له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس بالكائن الإنساني، لو أن الاستجابة سوف تكون في صورة فعل صريح وعلني ويمكن قياسه. عملية التعلم التي تقوم على أساس (المثير-الاستجابة) أو ما يسمونه بالمذهب الإرتباطي أو الترابطي (Connexionnisme) والذي أصبح مشهورا بين كثير من الناس على أنها ارتباط شرطي تقليدي (عملية

ربط بين منبه او مثير باستجابة لم يكن بينها وبين المنبه صلة من الأصل - وذلك عن طريق عملية التداعي) من النوع الذي عرضه (PAVLOVE) عندما نجح في تعليم الكلب ان يسيل لعابه (Salivate) كاستجابة لصوت معين ارتبط بالطعام الذي كان يقدم للكلب فبعد أن كان الكلب يسيل لعابه من اجل الطعام أصبح هذا اللعاب يسيل مع الصوت الذي كان يصاحبه تقديم الطعام.

وتتضمن هذه النظرية على الأشكال المتعددة لنظريات المثيرات والاستجابات مع ما شهدته من تطورات بفضل الابحاث الجارية فيها.

وبصفة عامة وبناء على هذا الرأي فان الناس يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لموقف التوتر داخل البيئة التي يشتركون فيها والذي يحدث نتيجة لبعض المثيرات التي يتعرضون لها والتي تثير اهتمامهم حيث تمارس ضغطا عليهم من أجل ارسال المعلومات أو الاستجابة لها. (هناء بدوي حافظ، 2003، ص: 100-104).

با. نظرية المعلومات:

وتستند هذه النظرية على أساس أن الاتصال يعتبر أساسا لعملية معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان، وفي هذه الحالة فان الاهتمام الأول يبدو في تحرى وقياس كمية المعلومات في أي رسالة. ووفقا لم جاء به مؤسس السبرانتين "نوبرت فينر" (Nobert Winer) حيث يقول إننا نصارع دوما ميل الطبيعة نحو إفساد كل ما هو منظم، وتدمير كل ماله معنى شاذ. فاذا كانت الطبيعة تعزز وتشجع كل ما هو مجهول أو مشكوك فيه فان المعلومات تلعب دورا هاما وتساعد على اضعافه والتقليل من هذه الظاهرة أي التقليل من عملية التشجيع هذه حتى تنخفض درجة الغموض أو درجة عدم الثقة.

وطبقا لرأي "فريك" (Frick) فان النظرية الثاقبة التي دعت إلى تطور نظرية المعلومات تمثلت في إدراك الحقيقة القائلة بلأن العمليات التي قد توصف بأنها عملية نقل معلومات هي أساسا عملية انتقائية أو عملية اختيار.

وهكذا فان النظرية الرياضية للمعلومات تقدم مدخلا موضوعيا لتحليل النشاط الاتصالي سواء كان ذلك في الأجهزة أو بين الناس ، أو الأنساق الأخرى. أما عن الأساس الذي يستند عليه القياس الكمي الموضوعي فانه يتمثل في نظام الترميز الثقافي (Binary Coding System) مثل القرارين (نعم/لا).

كما وتستند هذه النظرية على أساس ان كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها الى عدد من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، وعلى هذا الأساس فهذه النظرية ليست نموذجاً أو نظرية للسلوك الانساني، لكن لها تأثير فعال في صياغة المسائل والمشاكل والنماذج لدراسة عملية الاتصال (هناك بدوي حافظ، 2003، ص: 105-107).

تأ. نظرية النسق الاجتماعي (Talcot Parsons):

تقدم هذه النظرية اجتماعياً للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قرباً للتفسيرات السيكلوجية حيث يعتبر "الكوت بارسونز" (Talcot Parsons) من أنصار هذه النظرية الأساسية وعلى الرغم أنه لم يكن يتناول الاتصال بتفصيل تام من خلال أعماله. إلا انه يمكن أن نتلخص من خلال أعماله هذه وخصوصاً النسق الاجتماعي كمنظور متناسق لعملية الاتصال.

حيث أن "بارسونز" كان ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموماً على انه يتميز بوجود دافع له لانجاز بعض الأهداف وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنب الحرمان وفي ذلك يشير "د. محمد عوض عبد السلام" أن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على انه موجهاً نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه، وان من وراء كل فعل و سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لانجاز هدف معين للفرد نفسه؛ وبالإضافة إلى ذلك فان الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل (Actor) موجهاً نفسه إليه وحيث يكون موجهاً بواسطة الأعراف والقيم وقيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية، أي بواسطة ثقافته التي يتعلمها خلال تفاعله مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه أو جماعته ويتضح هنا أن عملية تحويل الأهداف، واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها لا تتأثر فقط بالعوامل والشروط الموقفية العملية بل أيضاً بالثقافة التي يمتلكها الفرد من تفاعله مع الآخرين، ويشير "بارسونز" بصفة خاصة إلى الاحداثيات الايجابية-السلبية وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، حيث قد يتخذ الفاعل لنفسه موقفاً يتمثل في انتظار التطورات ولا يحاول ان يبذل اي مجهودات لعمل شيء اتجاه هذه التطورات، وقد يتخذ موقف اخر وهو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوقفاً مع رغباته ومصالحه (هناك بدوي حافظ، 2003، ص: 108-109).

أما بالنسبة للحالة المستقبلية التي ينظر إليها الفرد نظرة سلبية اصطلح على تسميتها بالتوقع (anticipation) وذلك وفقاً لوجهة نظر "بارسونز" بينما الحالة المستقبلية التي يبحث عنها الفرد بنشاط وإيجابية اصطلح على تسميتها بالهدف Goal.

وحيثما كان "بارسونز" يكتب عن الاتصال فإن اهتمامه الأساسي كان يوجه إلى نشأة ويزوغ الثقافة الرمزية، وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين من الناس وهكذا، فحينما يوجد تفاعل اجتماعي فإن الرموز والاشارات تكتسب معاني عامة أو شائعة، ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين، وحينما ينشأ نسق الرموز التي كانت تتوسط الاتصال، في هذه الحالة يمكننا التحدث عن بداية الثقافة التي تصبح جزءا من نسق الفعل للفاعلين، كما ان أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية والأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال.

ثا. النظرية التفاعلية الرمزية (Symbolicism):

هي نظرية أخرى تأخذنا إلى مقربة من منظور النسق وقد ظهرت هذه النظرية في أعمال "جورج هاربت ميد" (Mead) وقد عرفت هذه النظرية بالتفاعلية الرمزية.

وكما هو واضح من الاسم فإن هذه النظرية تهتم أساسا وفي المقام الأول بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وترتكز بشكل مباشر على الاتصال، وعلى الرغم من أعمال ميد قد سبقت أعمال "بارسونز" من الناحية التاريخية، وعلى الرغم من انه يعتبر أحد علماء النفس الاجتماعيين، أكثر منه عالم اجتماع أو عالم نفس أيضا فإن نظريته أصبح لها تأثيرا كبيرا باعتباره خلفية أو بديل لكل من البنائية الوظيفية ولمدخل النسق الاجتماعي و للبدايات المبكرة لمنهج علم الاجتماع التجريبي.

ومن مقومات هذه النظرية ما يلي:

- أن الفعل الاجتماعي يكون مستقرا على الأفراد العاملين الذين يكيفون مسارات أفعالهم الشخصية كل واحد منهم نحو الآخر من خلال عملية التفسير.
- أيضا تعتبر الرمزية التفاعلية تنظيم المجتمع الانساني بمثابة الإطار الذي يحدث بداخله الفعل الاجتماعي، وأنه ليس هو العامل المحدد للفعل.
- الناس لا يقومون بأداء الفعل من اجل الثقافة أو البناء الاجتماعي، أو ما شابه ذلك ولكنهم يقومون به وفقا للموقف (هنا حافظ بدوي، 2003، ص: 111 - 113).

ج. النظرية التوافقية (Congruence theory):

إن المقومات النظرية الأساسية لنظرية التوازن أو النظرية التوافقية تعتبر بسيطة بشكل كبير و تتبثق هذه النظرية أصلا من سيكولوجية "جستالت" (Gestalt) ويعد أقدم شكل من النظريات التي تتصل أو ترتبط بالاتصال هو الشكل الذي جاء به "هويدر" (Heider).

وهذا الشكل يبدو كما في حالة وجود شخصين يحمل كل منهما للأخر اتجاهات حب وكرهية. أو يحملان هذه الاتجاهات نحو موضوعات أو أشياء أخرى خارجية في هذه الحالة فان بعض أنماط العلاقة سوف تكون متوازنة عندما يحب كل من الشخصين الأخر وأيضا يحبان الموضوع الخارجي ، أو عندما يكره كل من الشخصين الأخر ويكرهان الموضوع الخارجي ، ومن ناحية أخرى فان معنى أنماط العلاقات لا تكون متوازنة (وذلك عندما يكره الشخص الشيء أو الموضوع الذي يحبه الشخص الأخر... الخ).

وتفترض هذه النظرية انه عندما يكون هناك توازن (توافق) فان المشاركين سوف يقاومون التغيير، وعندما لا يكون هناك توازن أو تطابق، فان المحاولات سوف تبذل من اجل استعادة هذا التوازن الإدراكي.

وقد اقترح "نيوكمب" (Newcomb) نموذجا عن معوقات التناسق (التوافق)، والذي سيستند على نفس المبدأ الذي يفترض بأن الاتصال يعتبر منهجا أساسيا من أجل مد نطاق التناغم والتوازن، كما أن التوتر الناتج عن عدم التوازن هو الذي يجعل الأفعال الاتصالية تتصف بالفعالية المستمرة.

أيضا يضيف "نيوكمب" أن الاتصال يعتبر استجابة مكتسبة (متعلمة) لمواجهة التوتر، أي يحدث الاتصال لمواجهة التوتر كما ويهدف إلى إعادة حالة التوازن، ويستمر ذلك إلى أن يتلقى معلومات جديدة تؤدي إلى اختلال التوازن من جديد ومنه تستوجب الاتصال لإعادة حالة التوازن ... وهكذا (من نفس المرجع السابق، 2003، ص: 114 - 115).

2. نماذج الاتصال:

هناك عدد من النظريات التي تشمل على القواعد والقوانين التي تتحكم في عملية الاتصال، فهناك نظريات تشرح دور المرسل وكيف يؤثر في الأخبار، ومنها ما يشرح عملية نقل المعلومات، وتلك التي تشرح دور الوسيلة.

ولقد لجأ الباحثون إلى استخدام فكرة النموذج (Model) من أجل تحليل عملية الاتصال وفهم المتغيرات فيها بصورة أكثر دقة وتنظيماً:

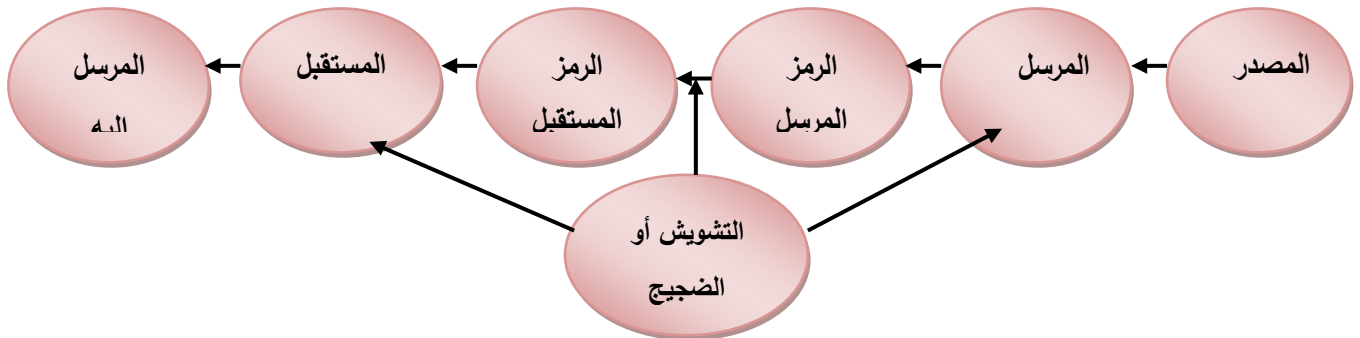
أ. نموذج "شانون وويفر" (Shannon et Weaver):

لقد كانت أعمال (Shannon et Weaver) (1949) إلى جانب أعمال (Wiener) (1948)، وأعمال (Palo Alto) الرائدة في علوم الاتصال، حيث قامت بإعطائها إطاراً نظرياً، خاصة الاتصال الداخلي.

صمم النموذج الموجب لشانون في إطار صناعي (مؤسسة Bell Téléphone للهواتف والتيليغراف)، ولقد كان لمدة طويلة يمثل المرجع الأساسي لنظريات الاتصال، حيث فسّر الاتصال على أنه عملية خطية يتكون من سلسلة من العناصر وهي:

- مصدر ارسال الرسالة.
- المرسل الذي يقوم بتحويل الرسالة الى رموز.
- القناة التي تنقل رموز الرسالة.
- المستقبل الذي يستقبل رموز الرسالة ويعيد بناءها.
- المرسل اليه وهو الشخص الذي تنقل اليه الرسالة.

شكل رقم (04): يوضح نموذج الاتصال لشانون و وويفر



تم اثناء هذا النموذج من طرف (Cybernétique) بإدخال مفهوم الاستجابة أو التغذية الرجعية (Feed Back) وبإعادة النظر في طبيعتها الخطية الأولية (Linéarité)، فقيمة العودة تأثر على المصدر وتعتبر ذات أهمية لتحليل الاتصالات.

كما أن نموذج (Jakobson) (1963-1973)، الذي طور في اللسانيات قد أستوحى من نموذج "شانون" وأعطى الكلام (Langage) ستة وظائف:

- الوظيفة الوجدانية (Emotive) أو التعبيرية: وهي تترجم أو تعبر عن المشاعر والرغبات.
 - الوظيفة المرجعية (Référentielle): تقوم بإرسال المعلومة.
 - الوظيفة الشعرية (Poétique): تركز على الكلام وعلى تأثير الأسلوب.
 - الوظيفة الاعترافية (Conative): تؤثر على توجيه الآخرين من خلال اعطاء أوامر مثلا.
 - وظيفة الاستمرارية (Phatique): وهدفها الرئيسي هو خلق او الحفاظ على الاتصال مع المتحدث إليه (Interlocuteur).
 - الوظيفة الميتالغويستية (Métalinguistique): تسمح بتعديل الحديث الشخصي وبالتركيز على رموز الاتصال. (Jean-Marc DECAUDIN –Jacques IGALENS –Stéphane WALLER, 2009, P56)
- وكل هذه الوظائف تسمح بفهم أفضل لعملية الاتصال.

بأ. نموذج (لاسويل Lasswells):

يعتبر نموذج "لاسويل" من النماذج الأولية التي سعت إلى تفسير عملية الإتصال الجماهيري وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة. ولقد تصور "لاسويل" عناصر عملية الإتصال الجماهيري. حيث أشار أنزل لكي نفهم عمليات الاتصال الجماهيري فنحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من هذه المراحل هذه العملية وفقا للعناصر التالية:

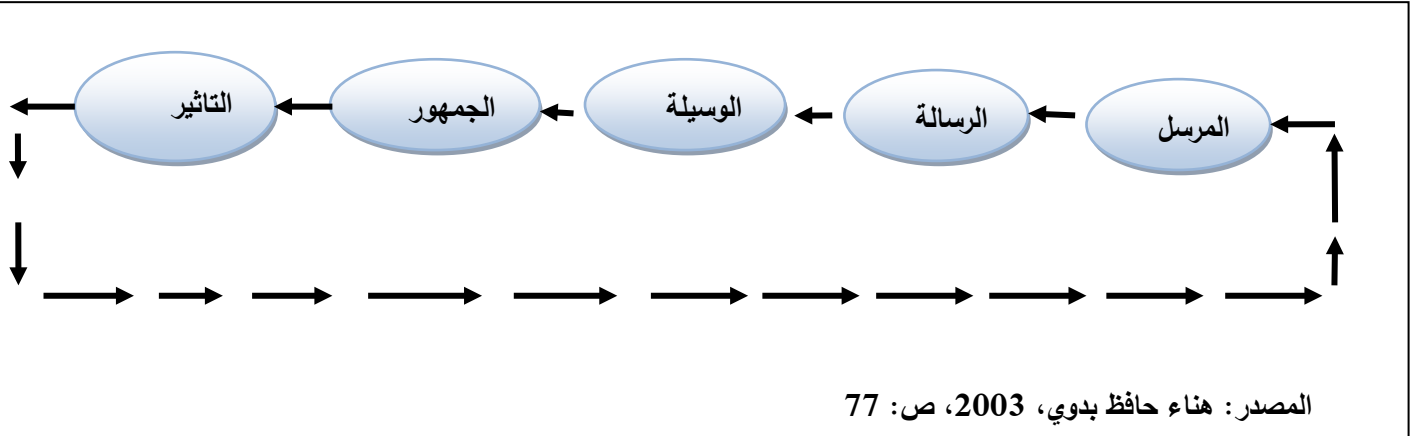
▪ من؟ يقول ماذا؟ وبلي وسيلة؟ لمن؟ وبلي بتشير؟

ويطلق على هذا النموذج اصطلاح (W.MODEL) لأنه يحدد خمسة أسئلة تمثل اجاباتها عناصر العملية الاتصالية. وعلى الرغم من انه نموذج مبسط. إلا أنه من الممكن تطبيقه في كافة المجالات الاعلامية والدعائية والاعلانية حيث يتيح امكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالإتصال عن

طريق الاجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الاساسية لعملية الاتصال بالجمهور والتي سبق أن أشرنا إليها وهي:

- من يقول؟ who
- ماذا يقول؟ what
- مستخدما اي وسيلة؟ how ? channel or media
- لإحداث اي تأثير؟ effect or why (هناء حافظ بدوي، 2003، ص: 76-77).

الشكل رقم (05): يوضح نموذج الإتصال التقليدي بالجمهور

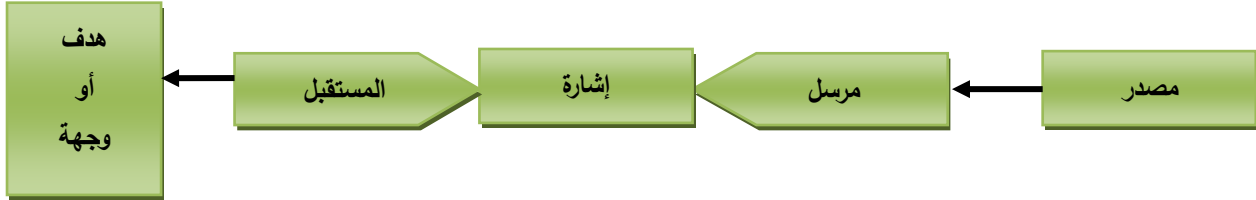


تأ. نموذج "ولبر شرام" (Wilbur Schram) :

حاول "ولبر شرام" أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوءه عملية الاتصال ويحللها موجهها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية (Communication) والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاهها وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة فاخذ يطور من افكار "لاسويل" كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها "شانون وويفر" وأضاف نموذج "شرام" الى تلك العناصر فكرة الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال كما سيتضح فيما سيأتي. ويصور "ولبر شرام" في نموذج عناصر الإتصال على النحو الآتي:

- المصدر (Source) أو صاحب الفكرة.
- الرسالة (Message).
- الوجهة أو القصد أو الهدف (Destination).

الشكل رقم(06): يوضح نموذج الإتصال ل "ولبر شرام"



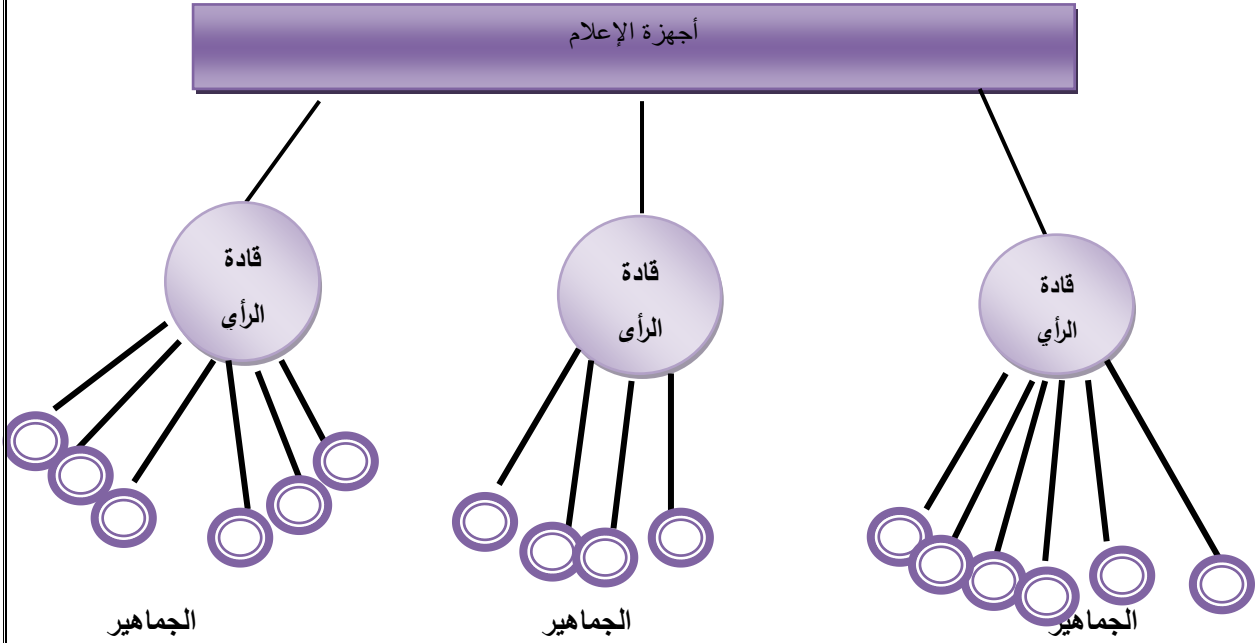
المصدر: هناء حافظ بدوي، 2003، ص: 80.

ولقد حدد "ولبر شرام" الخطوات التي تتوالى بالفعل حينما يحاول المصدر أن يبني مثل هذه الاشتراك مع المستقبل المقصود، بمعنى آخر حينما يحاول المصدر أن يقيم اتصالاً مع المستقبل وتمثل الخطوة الأولى في اعداد الرسالة اعداداً رمزياً (ترميزها)، أي أنه يأخذ المعلومات والمشاعر التي يرغب في اشراك المستقبل معه فيها ويضعها في شكل يمكن نقله. وبالطبع لا يمكن نقل الصورة التي في ذهنه إلا إذا عولجت معالجة خاصة أو رمزت، وحتى تتم عملية الاتصال لابد من فك هذه الرموز، كما لابد ان يهتم المرسل بمدى توافق المستقبل وتناغمه معه، وبالتالي مدى استيعابه لمضمون الرسالة وقدرته على فهمها (هناؤ حافظ بدوي، 2003، ص 78-80).

ثا. نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين **Two Step Flow of Communication**:

يعتبر نموذج "كاتز و لازر سفيلد" والذي يشير إلى تدفق المعلومات على مرحلتين من النماذج الهامة التي تعتبر نقطة انطلاق أساسية لبحوث الاتصال وعملياته وقد جاءت الأفكار الأساسية التي يقدمها نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين لتبلور نتائج البحوث المبكرة التي سعت لبحث تأثيرات أجهزة الإعلام في الحملات الانتخابية وبالتحديد انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج (الإتصال) نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين



المصدر: هناء حافظ بدوي، 2003، ص: 87.

وبتقييم نتائج البحث الذي اجري على آثار أجهزة الاعلام في حملة الانتخابات الأمريكية لعام 1940، قام الباحثان بتعديل نموذج(المثير-الاستجابة) بإدخال فكرة تدفق المعلومات على مرحلتين وكذلك مفهوم قادة الرأي.

كما هو واضح من الشكل السابق فان المعلومات تصل اولا الى قادة الرأي من اجهزة الاتصال ،ثم من خلال قادة الرأي الى الجماهير التابعة ،في حين أن التصور السابق لعملية الاتصال الجماهيري كان يشير الى ان اجهزة الاعلام تصل من اجهزة الاعلام الى الجماهير مباشرة دون وسيط ،ولهذا ظهرت بوادر النظرية الجديدة في الاتصال وهي نظرية انسياب المواد الاعلامية و الدعائية على خطوتين ،التي تؤمن بان الاتصال

عملية أفقية و راسية في وقت واحد، مما يعني ضرورة الاعتماد على القيادات البشرية و قادة الرأي و دعاة التغيير في المجتمعات (هناء حافظ بدوي، 2003، ص: 85-87).

ثالثا: الإتصال التنظيمي

1. تعريف الإتصال التنظيمي، أهميته و أهدافه:

أ. تعريف الإتصال التنظيمي:

تعرف الجمعية الامريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل ايجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 369).

ملاحظة هامة : اهتمت دراستنا الحالية بهذا النوع من الاتصال.

يقصد بعملية الاتصالات داخل المنظمة: تنظيم تدفق المعل ومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويمكن تعريف الاتصال بأنه: العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا في حين نجد أن هذا التعريف للاتصالات أكثر شمولاً من سابقه والذي يشير إلى أن الإتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة وكتيبات طرق العمل، أو أخبار في لوحة الإعلانات أو معطيات وبيانات عن طريق الشبكات أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمؤسسة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات ونبرة الصوت أو من خلال الصورة والرسوم التوضيحية (أم الخير السوفي، 2012-2013، ص: 51).

ب. أهمية الاتصالات التنظيمية:

إن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

- إن القدرة على انجاز الاهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إذ أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الانسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) منه فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- إن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75-95%) من وقت الموظفين، هذا فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
- أنها تفيد في نقل البيانات والمعلومات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
- أنها ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي ز الجماعي للعاملين.

- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- تعتبر وسيلة هادفة لصمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- هي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 370-371).

ج. أهداف الإتصال التنظيمي:

إن "سكوت" و "متشيل" قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الإتصال، والأغراض التي يخدمها الإتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للإتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (03): يوضح أغراض الإتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الإنفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا و معالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ و السلطة و المواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة و المسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 369.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الإتصال لتحقيقها بمهام وأدوار. كما ويهدف الإتصال في المنظمات إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم على طريقة بنائه، والإتصال عملية حيوية لا لمساعدة الأفراد على فهم الأغراض وواجباتهم المنظمة فحسب بل حيوية كذلك لعملية إتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه

والتنسيق والتفويض وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل للرؤساء (جودت بني جابر، 2004، ص: 171).

2. أهم العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فعالية الاتصال منها ما يلي:

أ. مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك ان مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل التنظيم.

وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق المعلومات من اعلى الى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل الى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

ولقد نالت الاتصالات الأفقية التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية. وقد

نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الادارة العليا الى مستوى تنظيمي أقل.

ب. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع

المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

ت. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات:

من أهداف عملية تيسر الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضيق نطاق الاشراف بللغاء بعض المستويات الادارية التي لا يحتاج اليها العمل.
- قرب الادارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

ث. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

ويشمل هذه المهارات فيما يلي:

- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، وإختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 392-393).
- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- **مهارات القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- **مهارة الإنصات:** إختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- **مهارة التفكير:** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الإتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الإتصال.
- **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب إن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات: السهولة والبساطة، والتوفير في الجهد والمال، والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن و أمان المستندات والأوراق والأشرطة المنضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- **الإتجاه نحو ديمقراطية القيادة:** هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، أيسر وانخفاضا في الإشاعات.
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقتها وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين يكون هناك دائما اتصال مكتوب لإثبات أن هنالك اتصالا قد تم وإثبات موضوع الإتصال.
- **تخلي العاملين عن الإتجاهات السالبة:** إذا سادت الإتجاهات الموجبة في المنظمة سادت الإ إتجاهات الموجبة نحو الجمهور ونحو العاملين بعضهم بعضا.
- **توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.**
- **تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية:** حتى لا تكون معوقا للإتصال الجيد.
- **تدعيم شبكة الاتصالات الغير رسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات:** وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- **تنشيط الإتصالات الأفقية:** وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين من الإتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للإتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنظمة.
- **تقييم نتائج الإتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق اهداف الإتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الإتصالات مستقبلا (من نفس المرجع السابق، ص: 393-394-395).

رابعاً: أنماط الاتصال التنظيمي

توجد عدة أنواع وتصنيفات للإتصالات، وسوف نقتصرها على ذكر نوعين أساسيين من الإتصالات:

1. الإتصالات الرسمية:

وهي الإتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية، وهي بصفة عامة تقسم إلى الأنواع الآتية:

أ. الإتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

▪ إتصالات نازلة:

وهي الإتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الإتصالات منخفضة (بلال خلف السكارنه، 2010، ص: 375).

يهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة إرتباطهم وانتمائهم له من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاليم والتقارير والإعلانات (جودت بني جابر، 2004، ص: 180).

▪ إتصالات صاعدة:

وهي الإتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف (القائد أو المسؤول)، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات الآراء، ولا تحقق هذه الإتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف (القائد أو المسؤول) واستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزيز هذه الإتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق الإقتراح وغيرها (بلال خلف السكارنه، 2010، ص: 375).

وتكمن أهمية هذا النوع في إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة للتخطيط واتخاذ القرار ، كما أنه يساعد القائد على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتقادي نشوء المشاكل. لكن مع الأسف هناك حوام لمثل هذا الاتصال مثل انعزال القائد وعدم رغبته في هذا الإتصال أو سماع انتقادات أو أخبار سيئة أو خبرات غير ناجحة للعاملين.

كذلك مثل طول خطوط الاتصال التي تؤخر وتشوه الرسالة وعدم توافر الوسائل السهلة للاتصال إلى أعلى ويتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون القائد متعاطفا مع النقد ومتقبلا له وأن يكون مخلصا في جهوده لفهم وجهه نظر الآخرين ويحب أن يكون منصتا موضوعيا (جودت بني جابر, 2004, ص: 180).

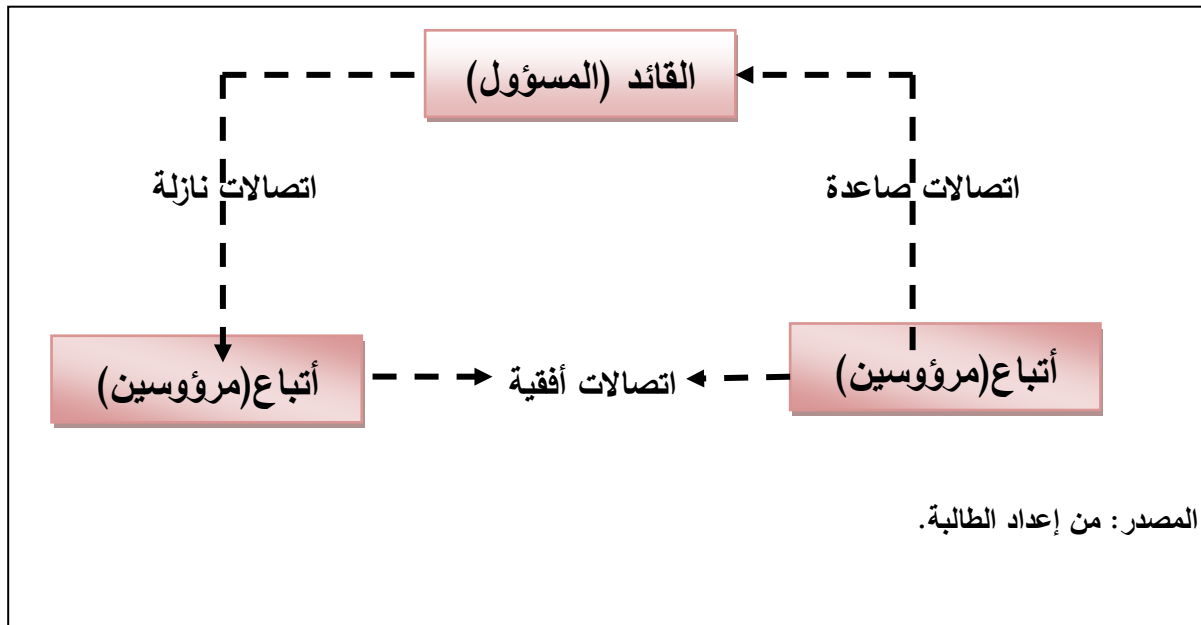
ب. الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات، الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.

ت. الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التسميات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

الشكل رقم (08): يوضح أنماط الاتصالات (الصاعدة، النازلة والأفقية)



ملاحظة هامة: ركزت الدراسة على كل من الاتصال الصاعد، النازل و الأفقي .

2. الاتصالات غير الرسمية:

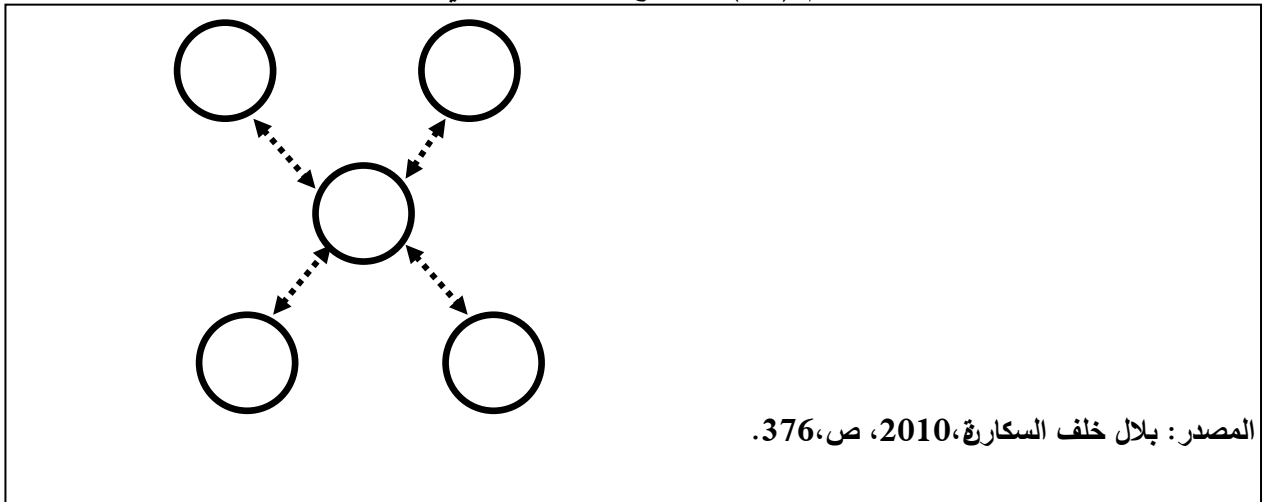
ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي، ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضا. وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمؤسسة نفسها ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية ويساعد أيضا على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المؤسسة (جودت بني جابر، 2004، ص: 181).

ومن ناحية أخرى فان بعض البحوث حول الإتصالات غير الرسمية وأهميتها في صنع القرارات وضحت أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة، كما أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات جميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية:

أ. النمط الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (المسؤول أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالمسؤول، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد المسؤول أو الموظف.

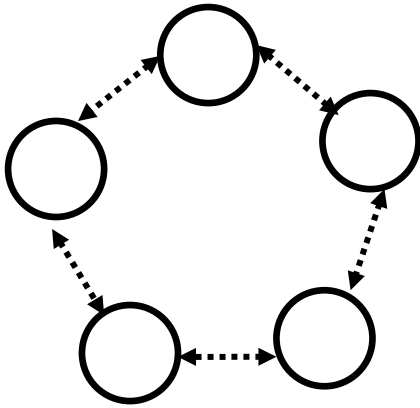
الشكل رقم (09): يوضح نمط العجلة في الاتصال



ب. النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا

الشكل رقم (10): يوضح نمط الدائرة في الاتصال

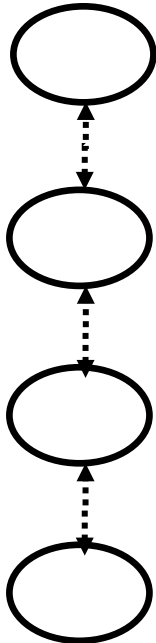


المصدر: بلال خلف السكارفة، 2010، ص، 376.

ث. النمط الثالث (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الشكل رقم (11): يوضح نمط السلسلة في الاتصال

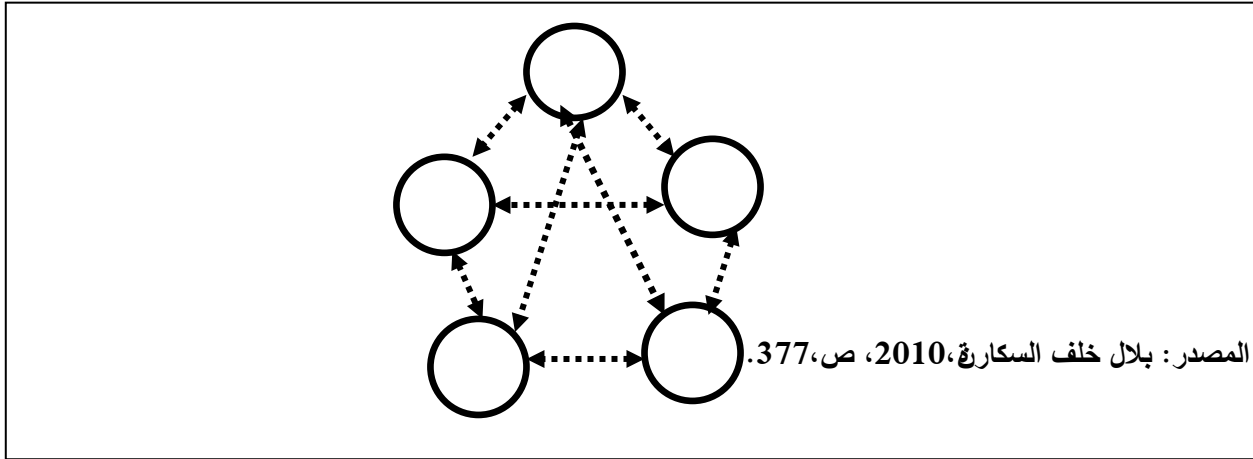


المصدر: بلال خلف السكارفة، 2010، ص، 377.

ج. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف وبالتالي الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

الشكل رقم (12): يوضح نمط الكامل المتشابك في الاتصال



3. أساليب الاتصال:

توجد عدة أساليب للاتصال سنذكر أهمها:

أ. الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة (مثل المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والمؤتمرات والاجتماعات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر طرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليها انها تعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. ونظرا للمهام المباشرة للموظف (المسؤول) فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها (بلال خلف السكارغ، 2010، ص، 373).

ب. الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الانظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي ...الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها

بحرف (C)، وهي ان تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS) من التميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: امكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

تأ. الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الاشارات والايماءات والسلوك (تعبيرات الوجه، وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم (BODY LANGUAGE). وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 373-374).

جدول رقم (04): يوضح الأنواع الأساسية للاتصال غير اللفظي

النوع	شرحه
حركات الجسم	وتشمل الاشارات وحركات الوجه، حركة العينين، حركة اللمس وكل نوع آخر من حركات الاعضاء
الخصائص الجسدية الشخصية	وتتمثل في شكل الجسد، الهيئة، الروائح الجسدية، الطول، الوزن، لون الشعر ولون البشرة
Paralanguage	ويقصد بها نوع الصوت، درجته (منخفض-مرتفع)، سرعة الكلام، النبرة، أخطاء النطق (عندما يقول: أه، أم، أووه... الخ)، الضحك، التناوب
استعمال الفضاء	طريقة استعمال الأفراد للفضاء ومفهومهم عنه، أيضا: طرق الجلوس، المسافة بين المتحدث والمتحدث إليه
المحيط	ويتمثل في الهندسة المعمارية وطريقة تزيين الغرفة (الأثاث وأشياء أخرى)، الديكور الداخلي، نظافة، إضاءة، ضوضاء
الوقت	وتتمثل في كون الفرد قبل الوقت أو متأخر، يترك الآخرون ينتظرونه، الاختلافات الثقافية فيما يخص الوقت والعلاقة بين الوقت والمكانة

أما عن الفرق بين الاتصال اللفظي وبين الاتصال غير اللفظي فيؤى كثير من الباحثين أن الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي يجب أن ينظر اليهما كوحدة غير قابلة للانفصال ويقول "بير دويس" (Sird : (Wistell

قادني بحثي الخاص إلى نقطة وهي أن كلا من الأنظمة اللغوية والإشارة هي أنظمة اتصال أساسية، وأن انبثاق النظام الإتصالي يمكن تحقيقه من خلال علاقتهما المتداخلة مع أنظمة مقارنة ونماذج حسية (صالح خليل أبو إصبع، 1999، ص: 42)

فالالاتصال غير اللفظي يحتوي على العديد من الرسائل الخفية التي يمكن أن تؤثر على عملية الاتصال اللفظي ونتائجه، فحتى إذا بقي الفرد صامتا أو من دون رد في حضور الآخرين يمكن أن يكون بصدد ارسال رسالة، ومضمون هذه الرسالة يمكن ان يتناسب أو لا مع ما أراد الفرد ارساله مثلا: الملل، الخوف، القلق، (الاكتئاب...الخ). (Hellrigel, Slocum, Woodman, Management des Organisations, P: 211)

ثا. الاتصالات الإلكترونية:

لقد أثارت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين وهذا على مستوى الفرد والمنظمات على حد سواء فقد سمح عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي بابتكار عدة أساليب وطرق لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الأفراد فقد ظهرت تقنيات اتصال فعالة وسريعة كشبكة الأنترنت، الأنترنت، الاكسترنات، الهواتف النقالة البريد الصوتي والالكتروني مؤتمرات الفيديو وغيرها، هذه التطورات مكنت الافراد والمنظمات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في وقت قياسي مع توفر المال والجهد للأفراد والمنظمات حيث مكنت وسائل الاتصال سائلة الذكر من الاتصال الفوري ودون تكاليف سفر أو وقت.

لم تقم وسائل الاتصال الإلكترونية بإلغاء الإتصالات المكتوبة والشفهية بل ساهمت في تعزيزها حيث أن تبادل المعلومات والبيانات عبر شبكة الأنترنت مثلا يتم بالأسلوبين المكتوب والشفهي نتيجة تمتع هذه التقنية بخاصية السمعية /البصرية وهذا في شكل الصور والوثائق التي يتم تنزيلها من المواقع الشبكية من جهة، وامكانية الاتصال الشفهي بواسطة المؤتمرات وإجراء الحوارات عبر الشبكات والتواصل الشفهي المدعم بالصوت والصورة معاً (بشير العلق، 2009، ص: 87).

خامساً: مقومات الاتصال الفعال ومعوقاته

1. مقومات الإتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي نذكر أهم تلك المقومات:

أ. الإصغاء (الانصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر [فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون] (الأعراف: 204).

ويعتبر إصغاء القائد (المسؤول) لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع القائد من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف (العامل) قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

كما على القائد التخلص من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

■ استعمال سياسة الإفصاح: إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

■ استعماله لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامه وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ... ؟

■ استعمال سياسة استيعاب الآخرين: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

بأ. الحديث المؤثر (الشرح):

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، والقادة في الحديث أربعة أنواع:

- المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
- المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
- المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
- الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث (هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين).

تأ. وسائل الإقناع:

يواجه القائد غالباً في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، ولكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم:

- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول): وينصح القائد عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً.
- إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر): وينصح القائد عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً.
- إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول): وينصح القائد عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً.
- إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع): وينصح القائد عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة.

ثأ. استعمال لغة الإشارة والجسد:

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ج. السؤال والمناقشة:

ولكي يضمن القائد (المسؤول) فعالية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه (المرؤوسين) الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، حيث أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

ح. التقويم:

إن تقويم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالقائد الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

خ. الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 379-384).

2. خطوات الاتصال الفعال:

تختلف طبيعة عمل ومهام العاملين عن غيرهم، فه م يتعاملون غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدمون في اتصالاتهم الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)،

ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجهم في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث، وقد وضع الباحثين خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدتهم في أن يكونوا متصلين بارعين أكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

أ. **التحقق من جدوى الاتصال** : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.

ب. **وسع دائرة التفكير لديك** : تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

ت. **استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك** : ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.

ث. **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام** : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

ج. **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين** : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.

ح. **أطرح الأسئلة** : ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.

خ. **أعرف ما ستتحدث عنه** : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.

د. **كن واضحاً ومحدداً** : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

ذ. **لا تخفف من قول** : أنا لا أعرف: فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تليفها يضاعف فقط من مشاكل الجهل، وقديماً قال إمام من أئمة السلف، " لست أدري نصف العلم".

ر. **تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال** : الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكوت، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

زا. ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/أو): وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

س. توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك : إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

ش. لا تقاطع الشخص الآخر : فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسك ت فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية".

ص. حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين: فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 384-385).

ض. تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل (06) ست رسائل مختلفة ضمنية وهي:

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فعلاً.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله (من نفس المرجع السابق، ص: 386).

3. معوقات الاتصال:

هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالاتصال وبين توصيل رسالته ومن هذه المشكلات:

أ. التشويش:

وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة نقل الرسالة ويعني أيضا التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب دخول أشياء إضافية عليها دون قصد من المرسل، وهذا التلوث يؤدي إلى تغيير في معنى الرسالة أو عدم فهمها فهما صحيحا.

وهناك نوعان من التشويش أحدهما يتعلق بوسيلة الاتصال مثل أزيز الراديو والآخر يتعلق بالمعنى أي عدم القدرة على تفسير الرسالة تفسيراً صحيحاً بحيث يفهما المستقبل فهما خاطئاً ومن الأمور التي تسهل في إحداث تشويش المعنى:

■ استعمال مفردات غي مألوفة: يصعب على المستقبل فهمها بسهولة وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف ومثال ذلك إلقاء محاضرة باللغة الإنجليزية أمام جمهور لا يتقنون اللغة الإنجليزية.

■ عدم وضوح قصد المرسل: و ما عناه في رسالته وضوحاً كافياً في فهم مستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراد المرسل في الأصل.

■ الفهم الخاطئ للمعاني: بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.

بأ. الشرود الذهني وعدم الانتباه:

إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني غالباً عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة ويحدث هذا للأسباب التالية:

■ تصارع المنبهات والاهتمامات: والعجز على التركيز بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد.
■ الضغوط الخارجية: مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان.

تأ. التباين في المستوى و الإدراك:

ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة مما ينجم عنه أن تكون الاستنتاجات من الرسالة خاطئة إذا كان المرسل والمستقبل مختلفين (جودت بني جابر، 2001، ص: 186).

ثأ. النزعة الانتقائية (للمتلقي):

فبفعل الميل الشخصية والاتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة الاجتماعية نجد المستقبل للرسالة في كثير من الأحيان لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له، وإنما قد يتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه معرضاً عن غير ذلك.

جأ. عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال:

أي عدم تحديد الغرض منه وتوقيته واختيار وسيلة الاتصال المناسبة مما يؤثر سلباً على عملية الاتصال.

ح. وجود آراء وفرضيات غير واضحة:

فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة: كأن يتصل شخص بآخر ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا في اليوم التالي وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الاجتماع وبالتالي لا يجتمعان في هذا اليوم وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت.

خ. الرقابة على الاتصال و حذف بعض الأجراء من الرسالة:

وهذا يؤدي إلى صعوبة فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل المنشآت، وكلما زادت عملية الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكبر مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

د. عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الإتصال:

كالإتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ذ. عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة:

كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قدومه بطريقة شخصية.

ر. تحريف المعلومات بالإضافة أو الحذف:

وذلك للتأثير على متخذ القرار وقد جرت العادة بأن تنتقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة وذلك بسبب عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقا لو أخبر النتائج الحقيقة لرئيسه ونال عقابا على ذلك سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال (من نفس المرجع السابق، ص: 186).

إلى جانب هذه المعوقات العامة لعملية الاتصال نجد معوقات لا تقل عنها أهمية على مستوى

المنظمة وهي:

ز. المعوقات التنظيمية: التي تنشأ نتيجة لطبيعة التنظيم الغير جيد والذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة

مطالب واحتياجات المنظمة، وما يمثل التنظيم الرسمي إلا الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات

المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والتي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي ومن أهم هذه المعوقات نذكر:

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وضوح الاهداف التنظيمية بالإضافة الى عدم وجود وصف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الابعاء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الاداريين الى الاتصال الغير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع اهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المسؤوليات الادارية وتجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الاهداف والغايات الى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ يضعف من طبيعة الانسانية بين الموظفين.
- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخا القنوات الاتصالية وتتميز الادارات بالافتقار الى ادارة مختصة بالمعلومات وان وجدت فهي شكلية قاصرة.
- التباعد الجغرافي للوحدات الادارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي (محمد يوسف الشافعي، 1984، ص: 327).
- حجم المعلومات: من أحد المعوقات الرئيسية لعملية الاتصال الافراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات، فاذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقا (بلال خلف السكارنة، 2010، ص: 379).

الخلاصة:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإتصال حيث تطرقنا إلى تعاريف عدة باحثين ومن ثم انتقلنا إلى شرح العملية الاتصالية والتطورات التي طرأت عليها عبر العصور المختلفة وكيف انتقل الإنسان من عصر الرموز المسموعة والمرئية إلى عصرنا الحالي. و بعدما حددنا عناصر عملية الإتصال (المرسل - المستقبل - الرسالة - وسيلة الإتصال - الاستجابة - التأثير) بينا مراحلها وميادينه، أنواعه وطرقه، وذكرنا مختلف العوامل المؤثرة فيه وكذا الشروط التي يجب توفيرها من أجل تحقيق اتصال جيد.

وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى أهمية الإتصال التنظيمي ومختلف معوقاته. وجدير بالذكر أننا دراستنا تعنى بللاتصال التنظيمي (داخل المنظمة) وقد تبين لنا من خلال هذا العرض أنه فن وجب الالمام بجميع جوانبه في شكل يسمح للمنظمة بتوظيفه واستعماله كوسيلة تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف من جهة والرفع من همة الموظفين ورغبتهم في العمل وتزيد من حبهم لمنظمتهم وتساهم في تحقيق ولاءهم لها.

**الفصل الرابع:
الولاء التنظيمي**

تمهيد:

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين في العصر الحديث، حيث يعد جزءاً من المفهوم الكلي للولاء وذلك لأن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، كما أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعاليتها من جهة وكذا التنبؤ ببقائهم فيها أو تركها للالتحاق بغيرها حيث يتم إشباع حاجياتهم المختلفة نفسية كانت اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها.

كما يعتبر سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الفرد وقائد التنظيم على حد سواء، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا من الطرفين ألا وهي الفعالية في المجموعة على اختلاف أنواعها، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته مما يؤدي به إلى الرضا عنها والإيمان القوي بأهدافها وقيمها وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمراريتها.

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي

1. الولاء العام وأنواعه:

أ. الولاء العام:

قبل تحديد مفهوم الولاء التنظيمي سنتطرق باختصار لتحديد مفهوم الولاء بصفة عامة وأنواعه: الولاء هو إخلاص وحب شديداً، ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم حزب بذاته، بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولأته بمصالحه الخاصة، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولأته أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبياً وعقلياً دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها. (سيد أشرف أبو السعود، 2004، ص: 54).

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "اللهم وال من والاه"، أي أحبب من أحبه وأنصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية:

قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين" (سورة المائدة).

وقال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء" (سورة الممتحنة).

وقال تعالى: "إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم راكعون ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون". (سورة المائدة) (سعد الدوسري، 2005، ص: 95-96).

ب. أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:

■ الولاء الشخصي:

وهو ولاءك لنفسك وفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية)، والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

■ الولاء الديني:

وهو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

■ الولاء الوطني:

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا الوطن وكنت مواطناً صالحاً تخدم هذا الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

■ الولاء المهني:

وهو ولاء الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

■ الولاء للعملاء:

للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات وهو الولاء الجمهوري.

■ الولاء المؤسسي أو التنظيمي:

وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، وهو موضوع الدراسة الحالية الذي سنتطرق إليه بالتفصيل مما سبق أن الفرد الذي يتصف بالولاء بغض النظر عن نوعه نستنتج، سواء كان شخصي أو ديني أو وطني أو مهني أو تنظيمي، فهذا الفرد يسعى لتحقيق أهداف ومتطلبات هذا النوع من الولاء (مدحت أبو النصر، 2005، ص: 40-41).

2. تعريفات عن الولاء التنظيمي:

أ. التعريف الأول: يرى "بورتر وزملاؤه" (1974) : أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة. (محمد صالح أبو العلا، 2009، ص: 39).

ب. **التعريف الثاني:** حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (موسى اللوزي، 2003، ص: 119).

ت. **التعريف الثالث:** هو استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بأهداف الرئيسة وقيم التنظيم. (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2012، ص: 149)

ث. **التعريف الرابع:** يعرف "حبيب الصحاف" الولاء التنظيمي: بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني (مراد أحمد الكساني، 2000، ص: 41-42).

ج. **التعريف الخامس:** هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. (سعد الدوسري، 2005، ص: 7).

ح. **التعريف السادس:** عرف "بوشنان" (Buchanan) الولاء التنظيمي بأنه: انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية (زيد منير عبوي، 2006، ص: 208).

3. المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات فيما يلي بعضها:

أ. الرضا الوظيفي:

أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.

كما أنه شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظراته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، أن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلاً من هذا العمل، وكلما ازدادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل فعلاً كان هناك عدم رضا (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2012، ص: 134-135).

أما فيما يخص العلاقة بين الولاء والرضا الوظيفي فقد اختلف الباحثين في تحديد العلاقة بينهما وأيهما يأتي نتيجة للثاني، فبينما يرى البعض أن الولاء التنظيمي هو سلوك الفرد (أي اختياره للوظيفة)، وليس مفهوما إدراكيا معرفيا إلا انه من غير المحتمل أن وجهة نظره معرفية (أو إدراكية) مثل الولاء، تتم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي ولا يأتي الولاء نتيجة للرضا كما يراه بعض الباحثين.

وركز هذا المفهوم على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما وليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية بيدي ولاءه للمنظمة أو لا (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2012، ص: 151).

ب. الانتماء:

يعرف مفهوم الانتماء بتعاريف عديدة حسب طبيعة تناوله، ولكن في معظمها تدور حول العلاقة بين الفرد وفرد آخر، أو فرد وجماعة التي يتعامل معها، أو مؤسسة عمل، ...الخ.

فيعرف "سليمان سعد" الانتماء أنه عبارة عن الروابط العاطفية والنفسية والذهنية التي تجذب فردا أو مجموعة أفراد إلى معتقد أو فكرة أو مذهب أو مؤسسة بدرجة من القوة التي تجعل المنتمي يحرص على سلامتها وكرامتها ورفع شأنها.

أما "عبد الثواب" فيرى أن الانتماء حاجة نفسية اجتماعية عامة لدى الإنسان تمثل لمستوى الأعمق للولاء من الناحية السيكلوجية، والانتماء مفهوم أضيق في معناه فالولاء في مفهومه الواسع يتضمن الانتماء، فمثلا: لن يحل الفرد الوطن ويعمل على نصرته والتضحية من أجله إلا إذا كان هناك ما يربطه به، أما الانتماء فلا يتضمن بالضرورة الولاء، فقد ينتمي الفرد إلى وطن معين ولكن يحجم عن العطاء والتضحية من أجله.

في حين أن "فرج طه" يرى أن الانتماء هو انتساب الفرد إلى جماعة معينة أو حزب معين أو مؤسسة عمل معينة. بمعنى أن يكون عضوا فيها وواحدا منها، له ما لأفرادها من حقوق وعليه ما عليهم من واجبات.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الانتماء هو ذلك الذي يكون فيه الفرد عضوا في جماعة ما، ومحسوبا عليها ويرتضي معاييرها، يتوحد بها ويشاركها ميولها واهتماماته.

فالولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى انه يصعب الفصل بينهما، والولاء صدق الانتماء، والولاء يولد مع الإنسان لكنه يكتسب من المجتمع.

ت. الالتزام التنظيمي:

على الرغم من تعدد الكتابات في مجال الالتزام التنظيمي وتزايد عدد المهتمين به، فانه لا يوجد اتفاق حول ما يعنيه هذا المفهوم إلا في حالات قليلة للغاية لذلك فقد تعددت التعاريف الموضوعية لهذا المفهوم وتباينت في مفهومها بشكل كبير.

يعرف "وينر" و"جيتشمان" (Weiner et Gechmen) الالتزام التنظيمي بأنه يمثل السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع منه.

في حين يعرفه كل من "ديكوتيس" و"سومرز" (Decottis et Summers) بأنه مدى قبول الفرد واقتناعه بأهداف المؤسسة وقيمها وانخراطه في أداء الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يخص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي فهناك العديد من الآراء والاتجاهات:

■ الأول:

يرى أن الولاء هو أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي ومثال ذلك قول (Buchanan) أن الولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمؤسسة، وأنه بمفرده يمثل اتجاها سلبيا، كما أنه يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون في مجملها مفهوم الالتزام التنظيمي وهي: التطابق أو الموائمة، الاندماج أو الانخراط والولاء. وهذه العناصر تعبر عن جودة عضوية الفرد في المؤسسة.

■ الثاني:

ويمثله نظرة "جورج لوغان" (George Logan) إلى الولاء وهي أنه ارتباط ايجابي بين الفرد والمؤسسة وأنه يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتشابه مفهوم (Logan) مع رأي ("Henne Frund) حيث ينظر إلى الولاء والالتزام على أنهما شيء واحد وأنهما يعملان نفس المعنى والمضمون وأنهما مترادفان، فالولاء والالتزام يمثلان اتجاها ايجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد.

■ الثالث:

يمثله كل من "باتريسيا" و"بيتر" (Patricia et Peter) عن الولاء حيث يعتبر أنه مفهوما شاملا يحتوي على السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل والانحياز الهدي أي أن الولاء طبقا لهذا المفهوم أكثر سعة من الالتزام وان الالتزام يمثل أحد الأبعاد المرتبطة به.

ث. الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة أي أن الروح المعنوية تشمل على اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل انجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل. بينما الولاء هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ومن هنا يمكن استنتاج ما يلي:

- يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لانجاز أهداف المؤسسة من خلال إشباعه لحاجاته.
- ان وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الولاء يتصف بالديمومة وبطبيعة الحال الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح عن الولاء فهي بمثابة متغير سابق للولاء (أوصالح نوال، 2010-2011، ص: 32-36).

4. أهمية الولاء التنظيمي:

- للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في كل المنظمات باختلاف أنواعها من عامة الى خاصة أو صناعية أو خدماتية أو صحية، تسعى لتحقيق أهدافها وتحقيق الربح وتتجلى أهميته فيما يلي:
- أ. يعد ولاء الأفراد للمنظمة عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها وزيادة انتاجها وذلك لتأثيره المباشر على مستوى الأداء.
- ب. يمثل الولاء عنصرا هاما لأنه يربط بين المنظمة والموظف لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للموظفين (الدوسري، 2005، ص: 80).
- ت. يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص: 92).

- ث. كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.
- ج. كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جاذبيته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقبته وتقدمه وظيفيا.
- ح. لقد أظهرت دراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى.
- خ. أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية.
- د. أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر (من نفس المرجع السابق، 2007، ص 93).
- ذ. يؤدي الولاء إلى سهولة استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة، حيث يساعد ولاء العاملين على تقبل أي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم.
- ر. يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة ما يؤثر إيجابيا على صورة المنظمة في المجتمع المحلي.
- ز. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث يتأثر قرار الفرد بالانتماء إلى المنظمة بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا وذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، ما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها (العتيبي، 2008، ص: 78-79).

- س. يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- ش. للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- ص. الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم (شريبط الشريف محمد، 2008-2009، ص: 78).

5. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لأهم مراحل تطور الولاء:

أ. المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل، على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب. المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ت. المرحلة الثالثة:

مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين (الجهود-التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد (موسى اللوزي، 2003، ص: 123-124).

أما "ستيرز" (Steers) فقد حدد ثلاثة أطوار يمر بها الفرد في تطور ولاءه التنظيمي وهي:

- الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة هذه المرحلة تسمى بمرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

▪ **الطور الثاني: الولاء للمنظمة وتحديد مداها،** هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة.
- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

▪ **الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب،** فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة، فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا اقل للانسحاب من المنظمة، تكرار الغياب والعكس صحيح (محمد المخلافي، 2001، ص: 197-198).

كما أشار "ولش ولافان" (Walsh et Lavan) إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين هما :

▪ **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها:** في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

▪ **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها (الرواشدة خلف سليمان، 2007، ص: 91).

6. أنواع الولاء التنظيمي:

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده وسنحاول حصر أهمها من خلال هذا العنصر كما يلي:

أ. الولاء الموقفي :

وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه "صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

ب. الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح المقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك. ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز " لسكينر " (مبدأ الثواب والعقاب).

ت. الولاء المستديم :

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ث. الولاء التلاحمي :

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات.

ج. الولاء الاغترابي :

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع في الدراسة التي قام بها "اتزيوني" (Etzioni) (1961) عن الولاء. (مزوار منوية، 2012-2013، ص: 63-64).

7. وجهات الولاء التنظيمي :

تعتبر الوجهة بمثابة موضوع اهتمام الفرد، ولقد تعددت النماذج بخصوص وجهات الفرد نو لقد قام "مورو" بمقارنة ولاء العمال على معايير مختلفة وتحددت فيما يلي :

أ. الولاء للتنظيم :

الولاء التنظيمي مصطلح يحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و التنظيم ،حيث يبدي العامل ارتباطاً عاطفياً بالتنظيم الذي يتقاسم معه القيم و الأهداف ،ويظهر هذا النوع من الولاء من خلال وفاء العامل للمنظمة و شعوره بالواجب نحوها ،كما توجد عوامل تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي من بينها :غياب العدالة التنظيمية أي شعور العامل بأن الإجراءات الإدارية لا تطبق بصفة عادلة على جميع العمال ،وكذا الأجر بحيث يلحس العامل بأن الأجر الذي يتقصاه لا يساوي المجهود الذي يقدمه خاصة في غياب مقاييس التقييم الموضوعية .

ب. الولاء لجماعة العمل :

يعبر هذا الولاء عن درجة الولاء للجماعة أو فريق العمل، فلا يمكن أن ننتمي إلى جماعة ما، ما لم نتمكن من تكوين علاقات مع أعضائها و الاندماج معهم ،وقد تشمل كل أعضاء التنظيم وقد تنحصر في فريق العمل ،ويكون الارتباط بين الأفراد أقوى كلما كانت الجماعة محدودة ،فنتيجة لعددتهم القليل تسمح لأفرادها بتطوير علاقات قوية و يكون التفاعل بينهم كبير .

ت. الولاء للمشرف :

يعرف على أنه الارتباط بالمسؤول المباشر و الاستعداد لبذل الجهود المعتمدة لخدمته، ويعد المشرف

من أقرب الجهات للعامل خاصة في مراحل التغيير التي تضطرب فيها القيم التنظيمية حيث يسودها عدم استقرار الأدوار ،هذه الأوضاع تدفع العامل الذي يهيمه مصير التنظيم للبحث عن وجهة، وهذه الوجهة قد تكون المشرف فهو عبارة عن امتداد للمنظمة و بالتالي فان العامل يعوض ولائه التنظيمي بالولاء للمشرف على اعتبار أن الولاء للمشرف ينوب عن الولاء للمنظمة .

ث. الولاء للعمل :

اندماج الفرد في النشاطات و مجوع المهام التي تدخل ضمن عمله ،وحبه لأدائها و عدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها مادامت المهام هي جزء من العمل ،ان الولاء للعمل قد يحتوي على العديد من الولاءات "الفرعية" التي قد نجدها في مجال العمل ،وقد يعبر البعض عن الولاء للعمل من خلال القدرة على تطوير الحياة المهنية .

ج. الولاء للزبائن :

إن الاعتناء بالزبون يعني أيضا إدخال فكرة التسويق ضمن اهتمامات التنظيم،على اعتبار أن نجاح التسويق يتطلب توجيه النظر للزبون و معرفة احتياجاته و تطلعاته (سعد الدوسري،2005،ص:112).

ثانيا: محددات الولاء التنظيمي

1. خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

أ. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

ب. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.

ت. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

ث. إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد (تؤثر في بعضها الآخر) .

وإن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

- أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تختلف (سعد الدوسري، 2005، ص: 74-75).

2. أبعاد الولاء الوظيفي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، ورغم اتفاق الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديدها. فأما "ماير" وزملاؤه فقد حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

أ. الولاء التنظيمي العاطفي أو المؤثر:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

ب. الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة

يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

ت. الولاء الأخلاقي (المعياري) :

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (إيهاب أحمد عويضة، 2008، ص 35-36).

وميز " كيدورن" (Kidorn) بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى بمزايا أفضل (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص: 89).

3. بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي: ومن هذه النماذج ما يلي:

أ. نموذج "بورتر" و "لورلر": (Porter et Lawler) - (1968):

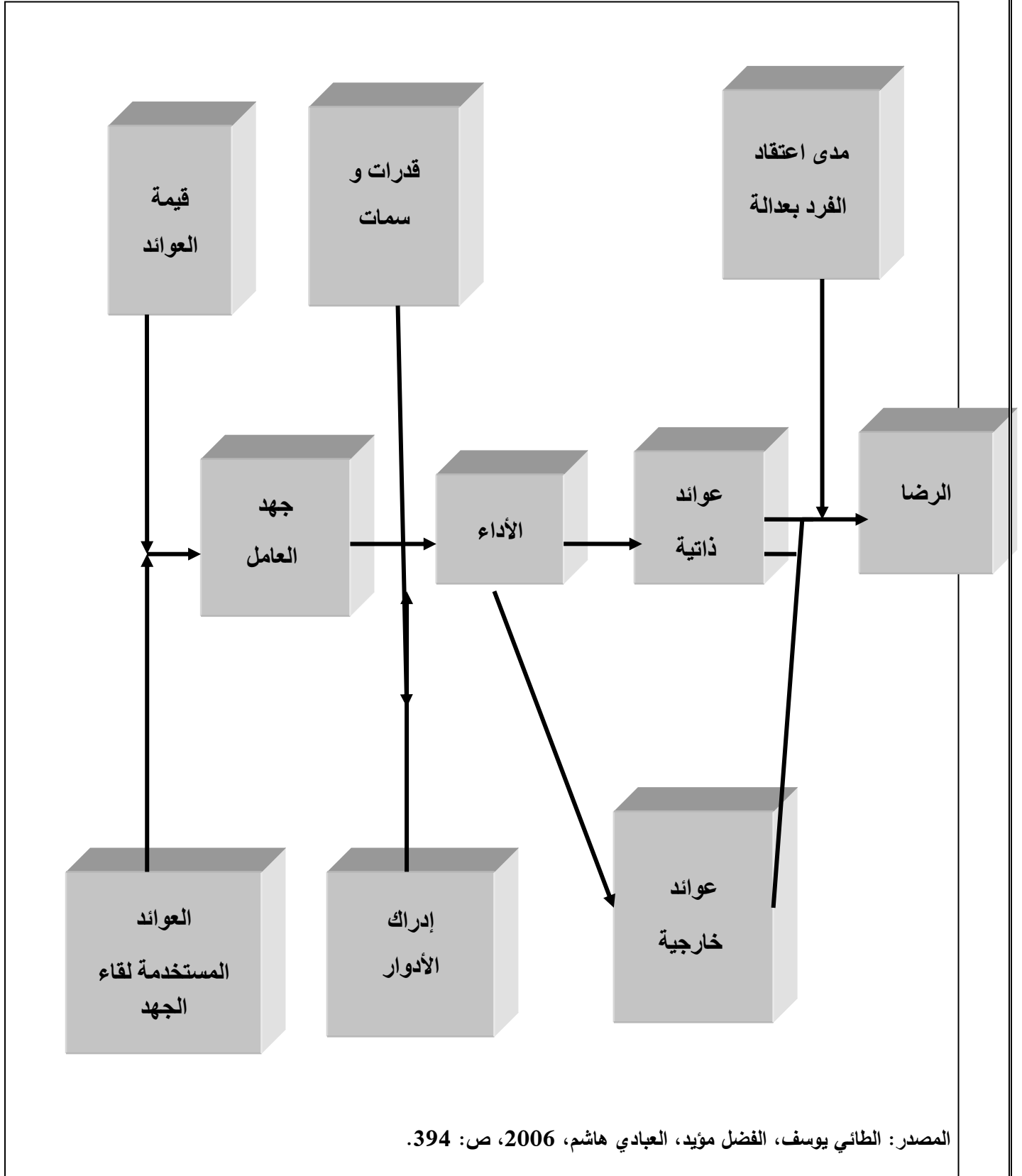
اهتم "بورتر" و "لورلر" بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب "هوثورن" بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجئون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء. إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.

واعتمادا على نظرية "فروم" (Vroom) في التوقع والتي مفادها بأن الدوافع عبارة عن عملية توقع تعتمد أساسا على مفاهيم مثل (التقويم، التكافؤ والإدراك)، بين كل من "بورتر" و"لورلر" نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افتراضا بأن الأداء أو الانجاز تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد.

أما العوائد الخارجية: فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية.

أن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد. ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الأنصاف أو المقارنة الاجتماعية، فالفرد لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيم مواقف الآخرين لان الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه، ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية ومميزات وتقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين كما في الشكل التالي (الطائي يوسف، الفضل مؤيد، العبادي هاشم، 2006، ص: 393).

شكل رقم (13) يوضح نموذج "بورتر" و"لور" للولاء التنظيمي



ب. نموذج "اتزيوني" "Etzioni" :

تعتبر كتابات "اتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

■ **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وامتتاله لهذه الأهداف والمعايير.

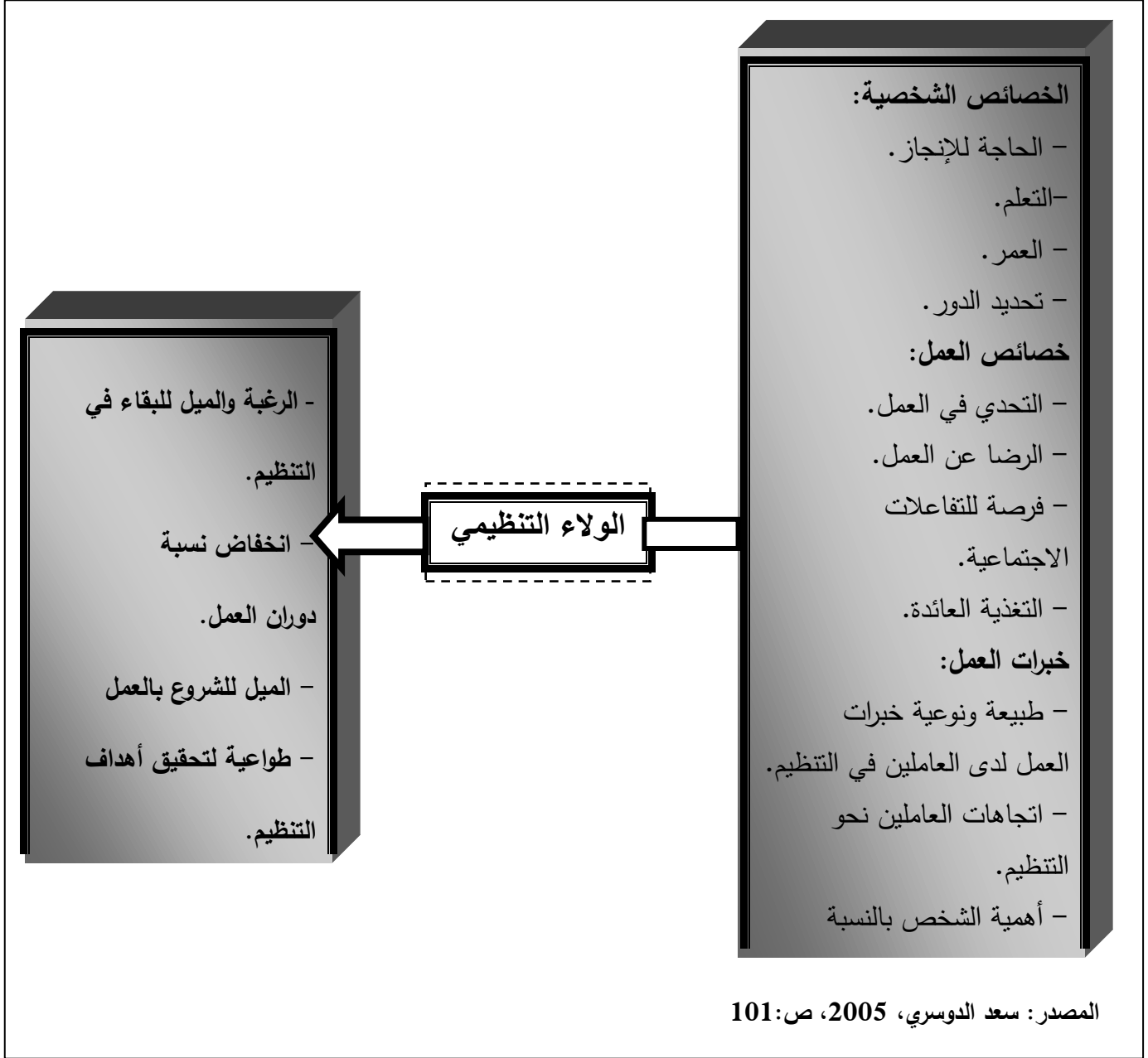
■ **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والمزايا، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين (الفرد والمنظمة).

■ **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى "اتزيوني" أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة. (سعد الدوسري، 2005، ص: 99).

ت. نموذج "ستيرز" (Steers) - (1977):

يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، فيتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين "ستيرز" في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعا في ذلك منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (14) : يوضح نموذج "ستيرز" (Steers) للولاء التنظيمي



ث. نموذج "ستاو" و"سالانيك" (Staw and Salanick) - (1977)

فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

▪ **الولاء الموقفي:**

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، وينظر إليه على أنه يشبه، "الصندوق الأسود"، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى

الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهد الذي يبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

■ الولاء السلوكي :

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمتهم، وتوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء "ليبكر" (Beeker) حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء : الموقفي والسلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر (سعد الدوسري، 2005، ص: 103).

ج. نموذج "انجل" و "بيري" (Angle and Perry) - (1983):

حيث يعتقدان إن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

■ نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستاو" و "سالانيك"، ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبقى على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخيارات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

■ نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل نموذج الولاء الموقفي عند "ستاو" و "سالانيك" ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف حيث لا يمانع من أن يسخر مهاراته

وطاقتها للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة (سعد الدوسري، 2005، ص: 107).

ثالثاً: مقومات الولاء التنظيمي

1. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أ. المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد ببعضهم في التنظيم ويسعى العاملون لبذل أقصى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتتميتها وذلك لأن فقدان المكانة أي ما يعرف بقلق المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة، وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل والأجور والاقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية، فمكانة الفرد الاجتماعية في التنظيم بين أفراد هذا التنظيم تجعله من الموالون له، ويزداد الولاء التنظيمي لديه بدرجة ونوعها.

ب. نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

ت. الرضا الوظيفي:

يرى "هيرزبرغ" (herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له. (زيد منير عبوي، 2006، ص: 211-213).

ث. مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين والموظفين في التنظيم قيامهم بعمليات استثمار ومشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال (زيد منير عبوي، 2006، ص: 213).

ج. المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بين العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (نفس المرجع السابق، ص: 214).

ح. بناء الثقة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أم جماعات. ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء الآخرين، لذا فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد على رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبيق النظام دون تمييز، والحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها وفي بث روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، التزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

خ. التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة (زيد منير عبوي، 2006، ص: 214-215).

د. أسلوب القيادة:

تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد

الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة (زيد منير عبوي، 2006، ص: 217).

ذ. سلامة وصحة الأفراد:

إن توفير بيئة صحية وسليمة قليلة الحوادث والإصابات، لها أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتخفيض نسب الشكاوي والغياب عندهم، ويبعد الخوف والتوتر عنهم ويقلل من تكلفة العمل ومعدل دورانه، ويسود جو من الرضا والولاء للمؤسسة (باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، 2013، ص: 109).

2. استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

لقد حدد "والتون" (Walton,1995,P: 77) استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجية الولاء وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المحكات وهي:

الجدول رقم (5): يوضح إستراتيجية الضبط وإستراتيجية الولاء

محك ومعيار المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية "X" تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة: - الفرد يتجنب المسؤولية - طموح محدود - كسول بطبيعته.	تقوم على افتراضات نظرية "Y" وتتلخص: في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة: - العمل شيء محبب للفرد - يتجنب المسؤولية - لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع.
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها الإنتاجية.	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمرتببات (العائد المادي).	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة.
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة للحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة، والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.
اتخاذ القرار	أوتوقراطي.	المشاركة، التمكين.
نظام الضبط	قائم على القوة، الثواب، السلطة المركزية الرسمية.	قائم على التوقع، المشاركة، القيم.
علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد- ثقة أقل - العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون-التخطيط -حل المشكلة- الثقة المتبادلة -الاحترام المتبادل- صدق الذات.
الصراع الإداري	- استخدام السلطة والقوة.	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول.
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق- الاتصال يعد أوامر- يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم.	نظام الاتصال مفتوح - مشجع لحل المشكلات والمشاركة.

المصدر: إيهاب أحمد عويضة، 2008، ص: 34-35.

3. مصادر دفع الولاء التنظيمي :

إن غياب العوامل المساعدة على تطور الولاء تعتبر سببا من أسباب ضعف مظاهره في التنظيم ، و لهذا من الضروري ذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى ضعف الولاء في المؤسسة ومن أبرز العوامل الطارئة للولاء نجد :

أ. عدم الاهتمام بالعامل من طرف الرؤساء يؤدي إلى ضعف معنوياته و إحباطه لأنه لا يلاقي تقديرا حول أي عمل يقوم به و بالتالي يصبح عمله مملا ،ويتراجع مستوى إنتاجيته ،ومع مرور الوقت تصبح خدمته سيئة ،كل هذه العوامل تؤدي إلى ضعف ولاءه ورضاه نحو المنظمة التي يعمل بها فتتزعزع الأوضاع و تصبح المنظمة غير قادرة على تحقيق الأهداف وغير قادرة على تحقيق الاستقرار الداخلي لدى عمالها مما ينعكس سلبا عليها وذلك لأن :

- الإدارة تقصر في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم .
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب :عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته و ميوله و اتجاهاته و مؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه .
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار : حيث أن شعور العامل بأن منظمته لا توليه اهتماما و لا تعمل على رعايته ،تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان و القلق .
- غياب فرص الترقى و التقدم : وقوف الإدارة أمام فرص التقدم و الترقية وعدم إتاحتها.(طارق السويدي،2003،ص: 65).

رابعا: قياس الولاء التنظيمي و آثاره

1. قياس الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمات على تصحيح الاختلالات والانحرافات، وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف الأفراد، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات. وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها.

أ. أنواع المقاييس:

■ المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للأفراد، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة؛

- مستوى أداء الأفراد العاملين؛

- كثرة الغياب عن العمل؛

- دوران العمل؛

- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

■ المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على درجة الولاء التنظيمي ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلباً أو إيجاباً، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة. وذلك من خلال أسلوبيين:

✓ إما توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ أو طرح عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء لديهم (صابرين مراد نمر جاسر، 2010، ص: 30-31).

وفي هذا الصدد قدم بعض المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي عدداً من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات ومن بينها نذكر ما يلي:

ب. بعض مقاييس الولاء التنظيمي:

وتحتوي هذه المقاييس على عدة أسئلة منظمة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء لديهم.

▪ مقياس "ثورنتن": (Thornton):

وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الولاء المهني.

▪ مقياس "بورتر" (Porter):

ولقد أطلق عليه اسم استبانة الولاء التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد للمؤسسة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

▪ مقياس "مارش" و"مانري" (Marsh & Manmari) :

قدما مقياسا للولاء مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من (4) فقرات ويستخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الولاء مدى الحياة، وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وإبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

▪ مقياس جورج وزملائه:

هو محاولة لقياس الولاء القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص (سامي ابراهيم حماد حنون، 2006، ص: 21).

▪ مقياس " كوردين " (Gordon):

ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر، وهي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص : المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء والخروج منها بـ (20) فقرة استهدفت الاستدلال على ولاء الأفراد للمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة مؤشرات ايجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة هي:

- (16) فقرة منها تتعلق بالولاء.

- (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المؤسسة.

- (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- (3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها (نفس المرجع، ص: 22).

2. آثار الولاء التنظيمي:

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وكما أن له آثارا ايجابية فقد يكون للولاء التنظيمي جانبا سلبيا في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة.

أ. آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

▪ الرضا الوظيفي:

الولاء التنظيمي يقوي رغبة الأفراد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيقها، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

▪ السلوك الإبداعي:

يقول المعاني (1996) أن كثيرا من الباحثين يرون أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز ويرون أن الفرد ذا الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم، ويسعى تلقائيا للانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه، وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.

كما يرى أن التنظيمات على اختلاف أهدافها تواجه في هذا الوقت تحديات كبيرة تتمثل في التطور السريع للمعرفة، وتزايد ظهور التكنولوجيا الحديثة، والتقدم السريع للمنتوج، وازدياد الطلب على الخدمات

و أساليب تقديمها بشكل أكثر كفاءة وأقل تعقيدا في الإجراءات. وبناءا عليه فان الإبداع يعتبر أحد أهم الخيارات المطروحة أمام هذه التنظيمات لتتمكن من مواجهة تلك التغيرات ومتابعة التطورات الهامة في شتى المجالات (بدر محمد الجريسي، 2010، ص: 84-85).

■ حياة الموظف الخاصة:

من جهة أخرى فان آثار الولاء التنظيمي تتعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

■ التقدم المهني:

فالموظف ذو الولاء المرتفع كم يقول العتيبي وزميله في دراستهما (1997) يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية.

كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافا له، كما يرى انه من مصلحته النهوض بالمنظمة لتقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

■ احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها:

تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع اتجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

إضافة هامة:

على الرغم من كل هذه الفوائد إلا انه الجدير بالذكر أن بعض الباحثين كما يقول الغنزي (2008) أشاروا إلى احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة، مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه ولا يترك وقتا لنشاطات خارج العمل وهذا قد يؤدي إلى غزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة، مما قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وصحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية.

و كإصرار للموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحى بفرص ووظيفية أفضل في منظمات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية وقد يصل إلى ركود مهني.

ب. آثار الولاء على المنظمة:

▪ ارتفاع نسبة الإنتاجية:

فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وقد أكدت الدراسة التي قام بها "ايزنبرجر" على وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية، والإسهام التلقائي في حل المشكلات (بدر محمد الجريسي، 2010، ص: 86-87).

▪ الحد من تسرب الموظفين:

بحيث يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. ولهذا التسرب نتائج عديدة:

- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها كلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

- تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن كلفة الشغور الوظيفي، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.

- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فان كان تاركو العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة فسوف يكون للتسرب آثارا سلبية على بقية العاملين ويؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، ويعوق تعزيز التماسك فيضعف ولاء العاملين.

- انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في التنظيم بأن كثير من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخفف نسبة انجازهم، مما يؤثر تأثيرا سلبيا على المنظمة.

- زيادة عبئ العمل على الموظفين في التنظيم: فكثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو لعدم وجود بديل لهم.

▪ خفض نسبة الغياب:

ان شعور العمال بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطيل الأعمال.

▪ اتخاذ القرار الصحيح:

فهناك من أشار إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من عرقلتها.

▪ سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة:

بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها (بدر محمد الجريسي، 2010، ص: 87 - 89).

الخلاصة:

تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية يستدل عليها عن طريق مجموعة من الظواهر والتي تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام وهو يحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمهنة والمنظمة، وكأي متغير سلوكي تتحكم فيه العديد من المتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى استعداد الفرد على بذل مجهودات عالية لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء ضمن المجموعة على اختلاف أنواعها وطبيعتها وقبول أهدافها الرئيسية وقيمها. ثم تطرقنا إلى أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر عدة باحثين فمنهم من قسمه إلى ولاء عاطفي، مستمر وأخلاقي... الخ، وبعدها تناولنا خصائصه ثم مراحل (مرحلة التجربة، ثم البدء في العمل، ثم الثقة في التنظيم) كما أشرنا إلى أهميته وتأثيره على الفرد وعلى السير الحسن لأي منظمة، ويليها النماذج المفسرة له، بعدها تطرقنا إلى العوامل المساعدة في تكوينه، وكذا أدوات قياسه، وأخيرا نتأجه على مستوى الفرد والجماعة، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس:
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة و التعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري ، سنتناول في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الذي يعتبر امتداد للفصول النظرية السابقة أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ابتداء بالمنهج المتبع ووصف أدوات القياس، قبل التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، حيث سنذكر أهم خصائص مجتمع و عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية ، و مجالات الدراسة المكانية و الزمنية ، و المنهج المتبع في الدراسة، ثم نستعرض مراحل اختبار الأداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة، بدءا ببنائها، صدقها و ثباتها و أخيرا نوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة .

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

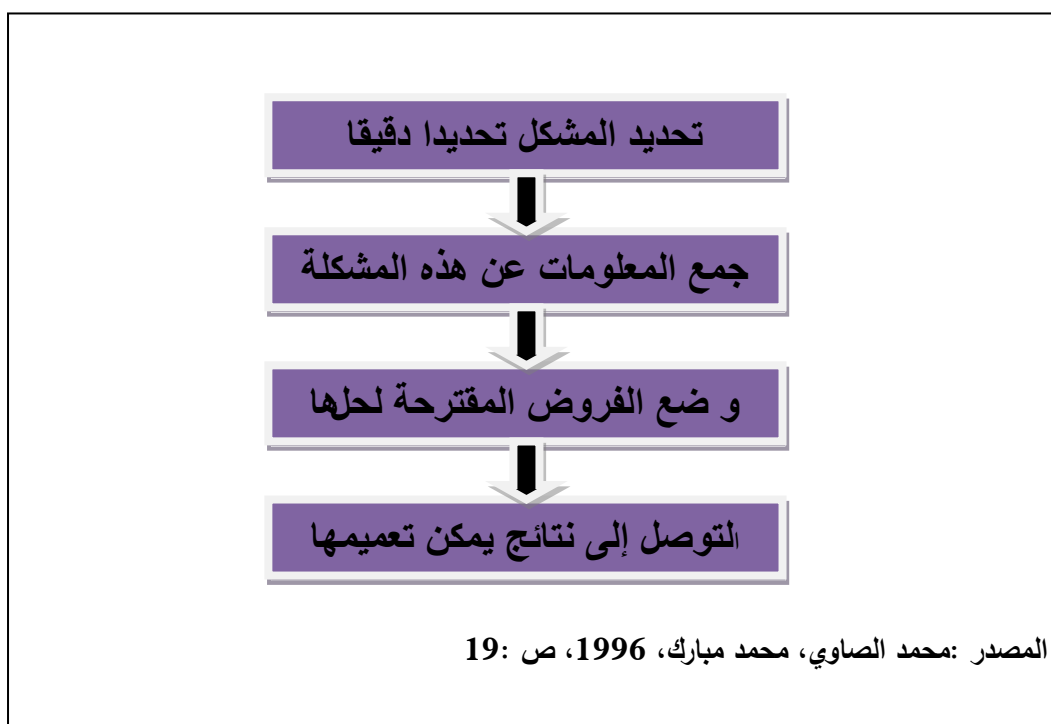
يُقصد بالإجراءات المنهجية للدراسة مجموعة الأساليب و الطرق و الأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية معينة ، و سنحاول من خلال هذا الفصل تجسيد كل ما جاء في إشكالية دراستنا و محاولة تحقيقها تطبيقياً مستعينين في ذلك بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات ، ثم تحليلها و تفسيرها .

1. خطوات المنهج العلمي في البحث:

منهجية الدراسة:

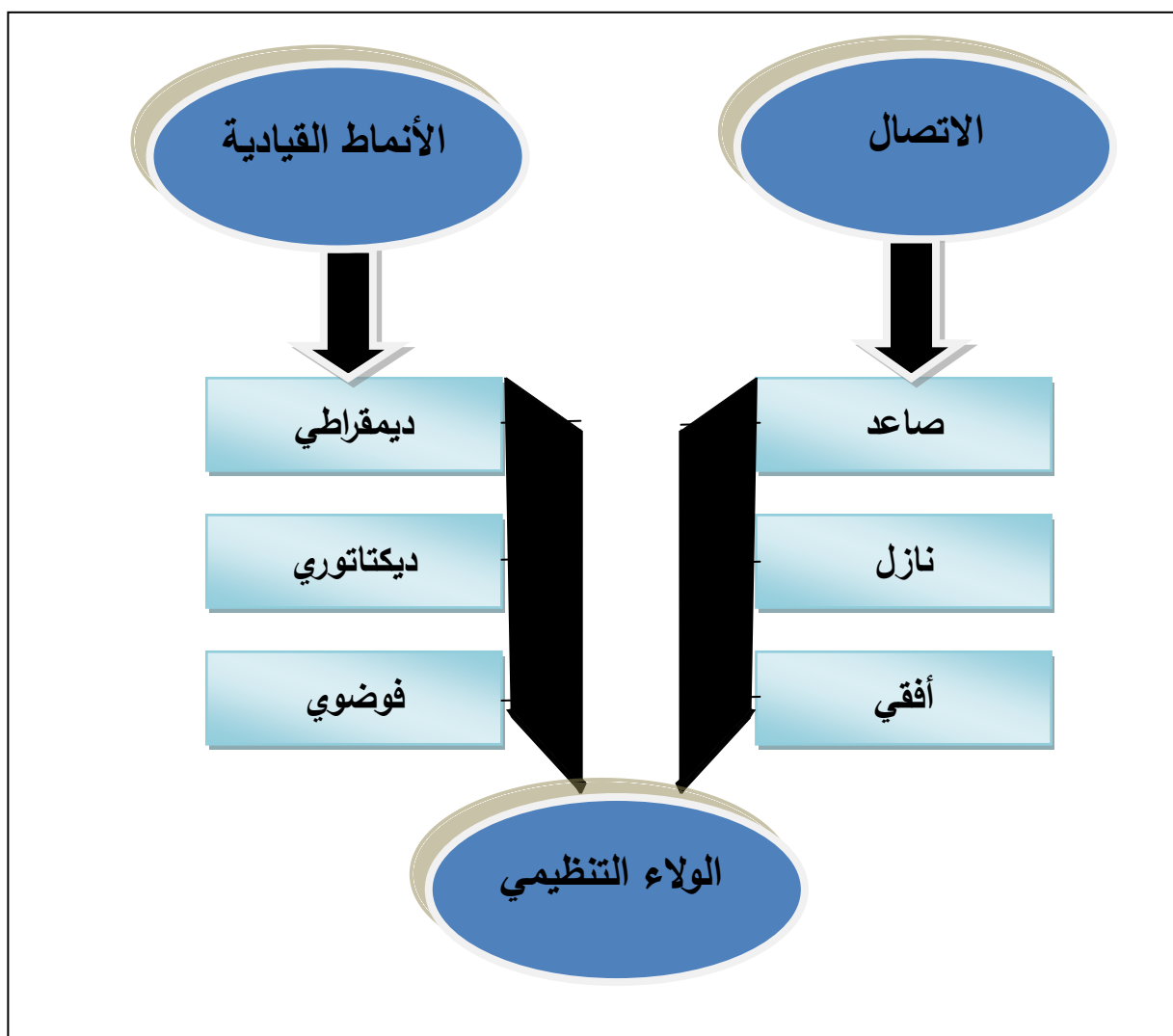
لابد أن يكون البحث العلمي وفق منهجية علمية للدراسة وذلك حتى نستطيع الاعتماد على النتائج المتحصل عليها، وتعميمها على مجتمع الدراسة ككل، وفيما يلي سنبين أننا اتبعنا المنهج العلمي في البحث.

شكل رقم(15): يوضح خطوات المنهج العلمي في البحث



و هذه هي الخطوات التي اتبعناها من خلال بحثنا حيث كانت مشكلة دراستنا واضحة ودقيقة وتتمثل في "أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال"، ونوضح هذا الإشكال في الشكل التالي:

شكل رقم(16): يوضح إشكالية الدراسة



ويعد أن حددنا المشكل المراد دراسته قمنا بجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث خصصنا الفصلين الثاني و الثالث للتعريف بالمتغيرين المستقلين ألا وهما القيادة التنظيمية و الاتصال، والفصل الرابع خصصناه للتعريف بالمتغير التابع ألا وهو الولاء التنظيمي ، كما قمنا بصياغة فرضيات لدراستنا أوردناها في الفصل الأول الخاص بالإطار النظري للدراسة وفي الجانب التطبيقي نحن بصدد اختبار صحة هذه الفرضيات ومنه الخروج بنتائج الدراسة، وبهذا نكون قد استوفينا خطوات المنهج العلمي في البحث.

2. المنهج المتبع:

إن اختيار منهج البحث في أي ظاهرة ،تخضع إلى طبيعة الموضوع و نوعيته ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى إلى نوعية عينة البحث أي أن مشكلة البحث هي التي تفرض نوع المنهج المناسب للدراسة .

وقد عرف خالد عامر المنهج على أنه الطريقة التي تعمل على تحليل البيانات و تفصيل البيانات و هو كذلك عملية تحليل عناصر مكونات المشكلة المطروح للدراسة ،وهو بذلك الوسيلة التي تعتمد على تجميع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى معلومات مقبولة (خالد عامر، 2001، ص: 119).

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها، و أيضا نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل و التفسير للاقترب أكثر من الواقع العلمي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، حيث يخدمنا هذا المنهج في جمع البيانات الخاصة عن العمال ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأدوات الإحصائية.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها، وتحليلها ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة منها طريقة المسح أو الحصر وطريقة دراسة الحالة (محمد الصاوي، محمد مبارك، 1996، ص: 30).

أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة حيث وقع اختيارنا على المديرية العامة لمؤسسة نفطال لإجراء الدراسة ،و قد عرف "عدمان مريزق" دراسة حالة بأنها طريقة إحصائية، إجرائية، تحليلية لدراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال التحليل المعمق للإحاطة بحالة معينة ،و دراستها دراسة شاملة (مريزق عدمان، 2008، ص: 13).

3. أدوات الدراسة:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد البحث عن أثر الأنماط القيادية و التواصلية علو الولاء التنظيمي وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على:

(أ) الاستبيان:

▪ وصفه:

يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث كما يعتبر من

أكثر الوسائل أمانة ، سرعة و اقتصادية نسبيا و يمكن صياغة أسئلته لتتناسب أغراضنا المحددة ويمكن استخدام الصيغة الاستفهامية أو الإخبارية دون أن يؤثر ذلك على مضمون السؤال أو العبارة.

ويعرف الاستبيان على أنه استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه(عامر قنديلجي، 2008، ص:254).

وقد تبيننا في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وقد تم اعتماد مقياس ليكارت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الستة و الثمانون (86) الواردة في الاستبيان، بحيث أخذ الشكل التالي:

شكل رقم(17): يوضح سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
العبارة	تماما موافق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

و يقوم هذا الأسلوب على وضع فقرات اختبار بعد جمع مادة الاختبار، وكل مقياس يحتوي على عدة عبارات لها علاقة بالاتجاه المراد قياسه، ويوضع أمام كل عبارة سلم خماسي من الدرجات ويطلب من المبحوث وضع علامة على درجة السلم التي تعبر عن اتجاهه لكل فقرة من الفقرات التي يشتمل عليها المقياس (سامي عريفج و خالد حسين مصلح، 1999، ص: 74).

والدرجة هي مجموع النقاط التي تحصل عليها المبحوث، فالدرجة المرتفعة تعني الموافقة، أما الدرجة المنخفضة فتعني الرفض.

وتكون العبارات الفقرات ذات معنى محدود وغير غامضة، ومن الأحسن أن يكون المقياس الذي يصاغ على أسلوب "ليكارت" يقتصر على موضوع واحد، حيث إذا اشتمل المقياس على أكثر من موضوع فلا بد أن تصحح كل عبارة لوحدها(الأستاذ الدكتور محمد شحاتة ربيع، 2000، ص: 186).

قد تم تصميم استبيان، يحتوي على أربعة(04) أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات شخصية وهي عبارة عن بيانات كلاسيكية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية في المهنة، الصنف المهني).

الجزء الثاني: صمم ليحجب على نمط القيادة السائد على مستوى المنظمة قيد الدراسة و قد قسمناه إلى ثلاث محاور بمعدل محور لكل نمط قيادي كالتالي:

➤ المحور الأول: يخص النمط الديمقراطي و جاء فيه ثلاثة عشر (13) عبارة كلها ايجابية.

➤ المحور الثاني: يخص النمط الديكتاتوري و جاء فيه إحدى عشر (11) عبارة كلها ايجابية أيضا.

➤ المحور الثالث: يخص النمط الفوضوي و جاء فيها اثنتا عشر (12) عبارة كلها ايجابية.

ولغرض تصميم هذا الجزء من الاستبيان اعتمدنا على الجانب النظري من مذكرتنا كما قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، للاستفادة منها، فمثلا استعنا بدراسة وبنظم "ليكرت" في القيادة و دراسة "ليببيت و وايت" (Lippit et White).

الجزء الثالث: اشتمل على عبارات تهدف إلى الكشف عن اتجاهات الاتصالات السائدة على مستوى المنظمة قيد الدراسة (صاعدة، نازلة و أفقية). وقد قسم بدوره إلى ثلاث (03) محاور :

➤ المحور الأول: يخص الاتصال الصاعد و جاء فيه عشر (10) عبارات، تسعة (09) منها ايجابية وواحدة (1) سلبية.

➤ المحور الثاني: يخص الاتصال النازل و جاء فيه تسعة (09) عبارات، سبعة (7) منها ايجابية و اثنتين (2) سلبيتين.

➤ المحور الثالث: يخص الاتصال الفوضوي و جاء فيها ثمانية (08) عبارات، ستة (06) منها ايجابية و اثنتين (02) سلبيتين.

الجزء الرابع: و قد جاء فيه ثلاثة وعشرون عبارة (23)، أربعة عشر منها ايجابية (14) و تسعة (09) سلبية تهدف للتعرف على مستوى ولاء عمال المؤسسة محل الدراسة، و قد اعتمدنا في بناء هذا الجزء من الاستبيان على مقياسي:

- "ماودي و زملائه" سنة 1979 و الذي تمت ترجمته على مستوى جامعة الجزائر 02.
- "بورتر و زملائه" للولاء التنظيمي حيث أشار (الأحمدي، 2006، ص: 8)، أن أعمال "بورتر" من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إداريا، حيث عرفه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و توصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد و هي :

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف و قيم المنظمة .

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته في المنظمة .
- و تعتبر كل هذه الصفات بمثابة المؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء جزء الاستبيان الخاص بالولاء التنظيمي .

■ تنقيطه:

➤ في الجزئين الثاني و الثالث المتعلقين بأنماط القيادة و اتجاهات الاتصال:

يتم تصحيح الاستبيان من خلال توزيع درجات الإجابة على البنود حسب درجة الموافقة عليها اعتمادا على تدرج خماسي (سلم ليكرت الخماسي) من خلال المفردات: غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق تماما و يكون التقييم من 01 إلى 05 في البنود الإيجابية وبطريقة عكسية في البنود السلبية من 05 إلى 01، و تحسب درجة المستجوب من خلال جمع درجاته على جميع البنود بالنسبة لكل محور على حدى، ولا توجد درجة كلية للمقياس.

➤ في الجزء الرابع المتعلق بالولاء التنظيمي للعمال:

يتم فحص ملائمة العبارات الواردة لقياس الولاء التنظيمي ويتم بنفس الطريقة كما في الجزئين السابقين تصحيح المقياس من خلال توزيع درجات الإجابة على البنود بطريقة التدرج الخماسي لليكرت كالتالي: غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق تماما ويكون التقييم من 01 إلى 05 في البنود الإيجابية وبطريقة عكسية في البنود السلبية، وتحسب درجة المستجوب من خلال جمع درجاته على جميع البنود وتحسب درجة كلية للمقياس.

و جاءت التعليمات كالتالي:

التعليمات: الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتمعن لتحديد مدى ملائمتها لك ، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة و التي تعبر عن مدى موافقتك على العبارة الواردة في الاستبيان؛ مع مراعاة ما يلي: وضع علامة واحدة فقط أمام كل عبارة تحت أحد الاختيارات ، وعدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

ب - الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسات الاجتماعية التي تزود الباحث بالمعلومات و البيانات و الحقائق عن ميدان البحث ، و تعرف على أنها الجهد الحسي و العقلي المنظم الذي يقوم به الباحث

بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية والخفية للظواهر والأحداث والسلوك في وقت معين ووقت محدد (محمد صبري فؤاد النمر، 2003، ص: 300).

▪ مبررات استخدام الملاحظة :

استخدمت الدراسة نموذج الملاحظة المباشرة البسيطة، وتم الاستناد في توظيفها إلى عدد من المبررات المنهجية و التي تعد في حد ذاتها مزايا أهمها تواجدنا باستمرار في ميدان البحث، إضافة إلى:

➤ قدرة الملاحظة المباشرة البسيطة (بدون مشاركة) في الحصول على المعلومات الأولية بصورة طبيعية من الميدان دون وسيط وبدون تأثير من جانب الباحث.

➤ الإدراك و الفهم العميق و الشامل للواقع المدروس.(موريس أنجريس، 2004، ص: 193).

➤ تمثل الملاحظة المباشرة محكًا خارجي يمكن من خلالها التأكد من مدى صدق و ثبات البيانات الكمية المجمعة عبر الاستمارة و البيانات الكيفية المجمعة عبر المقابلات.

➤ بروز أهمية الملاحظة المباشرة في المواقف التي يحجم ويفرض فيها المبحوث التعاون و الإجابة عن أسئلة الاستمارة و المقابلة لأسباب تتعلق بعدم الثقة و الرغبة ، و في هذا الصدد يتم التركيز على مشاهدة السلوك الظاهري و الفعلي للمبحوثين و التعرف على ردود الأفعال و السلوكيات في فترة زمنية معينة.

➤ قصر الزمن المستغرق في الملاحظات المباشر قياسا بالملاحظات الغير مباشرة (بالمشاركة).

➤ توفر المعلومات والبيانات عن العناصر الملاحظة.

➤ وجود المبحوثين غالبًا في مكان واحد في التنظيم(موريس أنجريس، 2004، ص: 193).

ج - السجلات و الوثائق : إلى جانب التقنيات المذكورة آنفا استعنا في دراستنا أيضا على الوثائق و السجلات المتعلقة بالمؤسسة التي تساعد على جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة ،حيث احتوت على بعض البيانات الضرورية للبحث و التي ساعدتنا في عملية تحليل البيانات المتحصل عليها و التي تتضمن ما يلي :

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة قيد الدراسة ؛

- الهيكل التنظيمي و كيفية توزيع الموارد البشرية على مختلف الوحدات؛

- بيانات عن الإمكانيات المادية و البشرية للمنظمة ؛

- بيانات عن موقع المنظمة و طاقتها الإنتاجية.

ثانياً: مجالات الدراسة :

وسيتم عرضها كما يلي:

1. المجال الجغرافي للدراسة:

و يقصد به النطاق المكاني و المجال العام للدراسة الميدانية ، و في هذه الدراسة يكمن مجالنا المكاني في "المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتوزيع و تسويق المواد البترولية "نفضال" الكائن مقرها بطريق الكئبان بالشراقة، واختيارنا لهذه المؤسسة سيسمح لنا بالتحقق من فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقة الموجودة بين نمط القيادة وأسلوب الاتصال و كيفية تأثيرهما على الولاء الوظيفي لعمال هذه المنظمة.

أ : التعريف بميدان الدراسة:

▪ نشأة و مهام و أهداف المؤسسة:

إن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة و تطوير المؤسسة يعد خطوة تمهيدية و ضرورية، باعتبارها الأساس الذي ارتكزت عليه الوحدات الأخرى منذ نشأتها و تطورها.

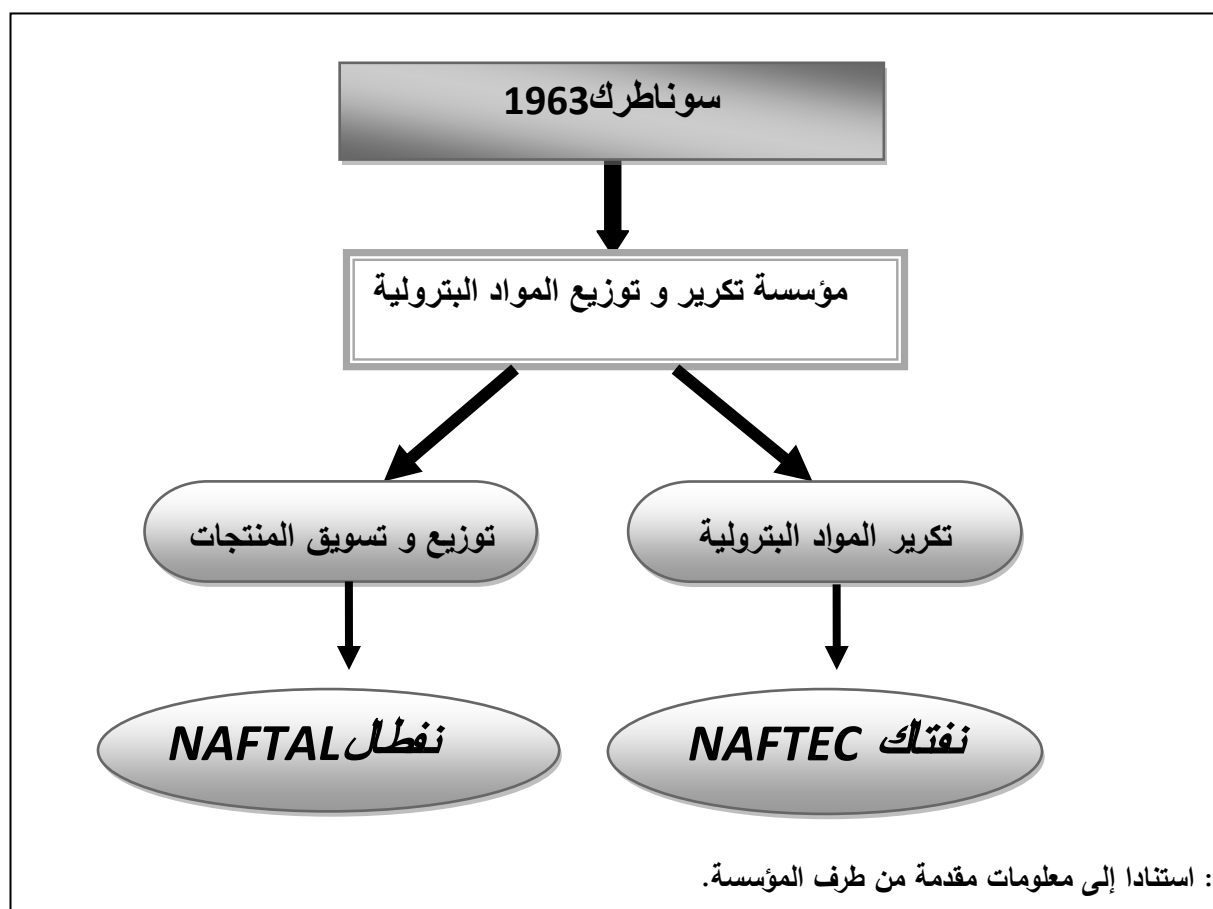
- نشأة المؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث و استكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير والتوزيع للداخل و الخارج للمنتجات البترولية، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتروكيميا. وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسولة عن صناعة تكرير و توزيع المواد البترولية، و في عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع، وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87، الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

1- مؤسسة NAFTEC: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

2- مؤسسة NAFTAL: أوكلت لها مهمة توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.

شكل رقم (18): نشأة مؤسسة نפטال



- التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال - NAFTAL هي شركة ذات أسهم - SPA، يُقدر رأسمالها بـ 15.650.00 مليون دج، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة إسمية تُقدر بمليون دج للسهم الواحد وهي تابعة 100% لمجمع سوناطراك-SONATRACH. حيث يرجع أصل كلمة نפטال - NAFTAL إلى:

NAFT: مصطلح يقصد به النفط؛

AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALgerie.

ليحمل الرمز في طياته معنى "نفط الجزائر"

(Sur le site web: [URL:http://www.naftal.dz/accueil.php](http://www.naftal.dz/accueil.php)., Consulté le 13.02.2015).

أما شعارها - Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث:

ن: بمعنى نفط-Pétrole؛

م: بمعنى مؤسسة-Entreprise.

حيث يتواجد مقرها الإجتماعي على مستوى دائرة الشراكة بالجزائر العاصمة. وفيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال.

إسم المؤسسة: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفطال-NAFTAL.
 طبيعتها: شركة ذات أسهم-SPA برأس مال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دج.
 المقر الإجتماعي: طريق الكثبان، ص.ب.73، الشراكة - الجزائر العاصمة.
 عدد العمال: 30775 عامل منهم 23749 دائم و 7026 عامل مؤقت إلى غاية نوفمبر 2015.
 رقم الأعمال: بلغ رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2015 حوالي 31438000000,00 دج.

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

كما سبق وذكرنا، بداية مؤسسة نفطال كانت بتاريخ 1982/01/01 .

ومن سنة 1998 تحولت الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية "نفطال" إلى شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 10 ملايين د ج للسهم الواحد المملوكة من طرف سوناطراك إلى 12.650.000.000 سنة 2002 ليصل عام 2003 إلى 15.650.000.000 دج، وهذا قصد مسايرة التطورات الاقتصادية العالمية و كذلك تحضيرا لدخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة و إقتصاد السوق.

- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

سنتعرف على شركة نفطال من خلال أهم التطورات التي عرفتها من خلال السنوات الآتية :

- ❖ سنة 1963: تأسيس الشركة وفقا للمرسوم 63- 491 المؤرخ في 31/ 12/ 1963 و التي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين النقل و تسويق المحروقات ابتداء ، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى مرسوم رقم 66- 296 في 22/ 09/ 1966 و ذلك في مجال البحث الإنتاج و تحويل المحروقات .
- ❖ سنة 1980: إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80- 101 المؤرخ في 06/ 04/ 1980 .
- ❖ سنة 1984: إنشاء وحدة 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :

- ✓ 17 مقاطعة للوقود زيوت التشحيم و المطاط (C.L.P)
- ✓ 14 مقاطعة للبتروال المميع (G.P.L)
- ✓ إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)
- ❖ سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87- 198 شركتان وطنيتان هما:
- ✓ نفتك (Naftec): المكلفة بتكرير الموارد البترولية
- ✓ نפטال (Naftal): المكلفة بتسويق و توزيع الموارد البترولية
- ❖ سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال النفط الاجتماعية و الثقافية.
- ❖ سنة 1990 : إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات/الزيائن) و إدخال عليه نظام المعلومات.
- ❖ سنة 1996: إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و أسعار)
- ✓ حل المديرية التجارة الخارجية.
- ❖ سنة 1997: إنشاء مديرية الأملاك D.D.P
- ✓ إنشاء الهيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات
- ✓ حل وحدات نפטال الموائى .
- ❖ سنة 1998 : إنشاء خلية الأمن الصناعي
- ✓ إنشاء مديرتي المراقبة و مراجعة الحسابات و وحدة المطبعة
- ✓ إنشاء فك مديرية الوقود زيوت التشحيم مطاط الزفت (C.L.P.B) مديرية الغاز و البترول المميع (G.P.L) و مديرية الطيران و الملاحه (A.V.M).
- ❖ سنة 2000: حل وحدة الإعلام الآلي و إنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I
- ✓ إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية D.C.A.S.C
- ✓ إنشاء قسم الزفت و إعداد المخطط تنظيمي الخاص به
- ✓ إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحه A.V.M.
- ❖ سنة 2002-2003 : إعادة هيكله الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية :
- ✓ فرع الوقود Carburants
- ✓ فرع التجاري Commercialisation
- ✓ فرع الغاز GPL

- ❖ سنة 2007 : تم فصل التوزيع عن التخزين لإعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم الوحدات - District، وربط وحدة الصيانة وسط الجزائر - Centre UNM مع فرع التسويق، بالإضافة إلى إنشاء مشروع تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود والإهتمام بتحديث محطات الخدمات.
- ❖ سنة 2009: تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة- HSE Activité عن الجودة - Qualité Activité على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة- Activités Logistique et Enfutage عن وظيفة التسويق Activité Commercialisation على مستوى فرع غاز البترول المميع-GPL.
- ❖ سنة 2010: تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري- Centres de Distribution بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة-Centres Emplisseurs للفرع GPL.
- ❖ سنة 2011: نُظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع وتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود وزيتوت التشحيم والمطاط بصفة عامة.
- ❖ سنة 2014: تم إستبدال المديرية المركزية للصيانة DCM والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بمديرية مركزية للتقنية والتطوير، مع تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة- DSIE من مديرية دعم- Direction de Soutien إلى مديرية مركزية-Direction Centrale.
- ❖ سنة 2016: تم تطوير المديرية المركزية للتقنية و التطوير-DCTD إلى المديرية التنفيذية للهندسة و التطوير-DEED.

ب: مهام مؤسسة نפטال :

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر المؤسسة "نפטال" مسؤولة عن توزيع و تسويق المنتجات البترولية بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية و البحرية و هي المهمة الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى المهام التالية:

- ✓ تنظيم و تطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته .
- ✓ تخزين و تطوير المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- ✓ الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- ✓ تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

- ✓ ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
- ✓ متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية.
- ✓ تطوير القدرات العمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر.
- ✓ الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.
- ✓ السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي و على حماية البيئة و ذلك من خلال إقامة علاقات مع المنظمات المختصة.
- ✓ إجراء كلّ دراسات السوق المتعلقة باستعمال و استهلاك المنتجات البترولية.
- ✓ تطوير و تحديد سياسة المراجعة، و إعداد أنظمة متكاملة و متطورة للمعلومات.
- ✓ السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة، خاصة فيما يتعلق بالتشريعات.

ت: أهداف مؤسسة نפטال :

- من خلال مخطط تطويرها تهدف نפטال إلى ما يلي :
- ✓ متابعة مهمتها الرئيسية " تأمين و توزيع المنتجات البترولية ".
- ✓ الحرص على الإستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.
- ✓ تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
- ✓ عصنة وإعادة أهلية البنى التحتية للتخزين.
- ✓ مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة و الأمن الصناعي.
- ✓ تخفيض تكاليف النقل.
- ✓ تأمين أحسن عرض بالسوق.
- ✓ وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.
- ✓ وضع نظام لتطوير الكفاءات و الخبرات.
- ✓ إن الشركة نפטال تغطي 51 % من الاستهلاك النهائي للطاقة ، كما تخزين و توزع و تسوق :
- ✓ 1.6 مليون من غاز البترول المميع " GPL "
- ✓ 4.6 مليون طن من الوقود " CARBURANTS "

✓ 23000 وحدة من مشتقات المواد البترولية "PANEUMATIQUE"

✓ 95000 طن من الزيوت "LUBERIFIANTS"

خلاصة :

من خلال هذا العرض نستنتج أن مهام و أهداف الشركة لا تقتصر على التسويق و التخزين للمنتجات البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المنتجات من خلال دراسات السوق ، الاهتمام بالبيئة ، و الحفاظ على البنى التحتية و تطويرها .

ث: إمكانيات مؤسسة نفضال

▪ بعض المعطيات البشرية و المادية:

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نفضال، جُهزت هذه الأخيرة إمكانيات بشرية ومادية تُساهم في توزيع المواد البترولية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت نفضال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المُراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

▪ الإمكانيات البشرية:

تتكون من حوالي 31100 عون موزعة في إطارات سامية، إطارات، تقنيين ومنفذين عبر كامل التراب الوطني، وللاشارة فإنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعاً من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز البترول المميع-GPL مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة استجابة للطلب. والجدول الموالي يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفضال.

الجدول (6): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2013-2016

السنة	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	30646	30709	31285	30933
إطارات	6632	6613	6805	6451
أعوان التحكم (Maitrise)	9117	9157	10476	10069
أعوان التنفيذ (Exécution)	8115	7998	14004	14413
ذوي العقود المؤقتة (Temporaires)	6782	6941	7765	8354

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية-مؤسسة نفضال.

من خلال الجدول يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية و زيادة عدد مشاريع و الاستثمارات الجديدة للمؤسسة.

▪ **الإمكانات المادية:**

1. (47) مستودع للوقود-Carburants Dépôts Terre ؛
2. (30) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية-Dépôts Aviation؛
3. (06) مراكز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة البحرية-Centres Marine؛
4. (42) مركز لتعبئة غاز البترول المميع-Centres GPL، بقدرة ملئ 1.2 مليون طن/سنويا؛
5. (09) مراكز للغاز الخام-Centres Vrac GPL؛
6. (15) مركز للزفت-Centres Bitumes بقدرة تحويل تقدر بـ400000 طن/سنويا؛
7. (3903) ناقلة للتوزيع، و 815 آلة للنقل تفريغ وتثبيت والصيانة؛
8. 700 كم من شبكة القنوات العملية-Réseau de Pipelines؛
9. موقف بـ3300 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع؛
10. 1.9 مليون قارورة بروبان-Propane ذات 11 كغ؛
11. 3.8 مليون قارورة بوتان-Butane ذات 13 كغ؛
12. (03) وحدات للصيانة-Unités de Maintenance؛
13. (2010) محطة خدمات-Station Services لتوزيع المواد البترولية موزعة على محطة خدمات توزيع مسيرة مباشرة من طرف نפטال-Gestion Directe، محطة خدمات تسيير حر-Gestion Libre، نقاط بيع معتمدة-Points de Vente Agrées، وموزع عادي-Revendeurs Ordinaires

(Sur le site web:URL:<http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens>, Consulté le 25.03.2015).

▪ **الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال:**

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى. فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و إحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها بإحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير.

الفرع الأول: المديرية العامة- La Direction Générale

أولاً: اللجنة التنفيذية- Un Comité Exécutif

يتزأسها الرئيس المدير العام-Président Directeur Général، والمتكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون. وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير، الشراكة و الإستثمار.

ثانياً: اللجنة المديرية- Un Comité Directeur

يتزأسها الرئيس المدير العام، والمتكونة من مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء. و حيث أنها للجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ثالثاً: المستشارون و المساعدون

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في إتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

الفرع الثاني: المديرية التنفيذية- Directions Exécutives

أولاً: المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد- DEEPS ، ومن مهامها الرئيسية:

1. العمل على تنسيق مسار التنشيط التنبؤي ومتابعة التنفيذ العملي لإستراتيجية المؤسسة.
2. تنظيم هيكل المؤسسة.

ثانياً: المديرية التنفيذية للمالية- FED ، ومن مهامها الرئيسية:

1. تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة والقيام بإعداد الميزانية؛
2. تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب والتأمين؛

ثالثاً: المديرية التنفيذية للموارد البشرية- DERH، ومن مهامها الرئيسية:

1. وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين وقانون العمل؛ أنظمة التحفيز و الترقية... الخ
2. تقييم احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام.

الفرع الثالث: المديرية المركزية- Directions Centrales

أولاً: المديرية المركزية للتقنية والتطوير- DCTD ، ومن مهامها الرئيسية:

1. القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي.

2. القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل، الصيانة والتوزيع.

ثانيا: المديرية المركزية لأنظمة المعلومات - DCSI، ومن مهامها الرئيسية:

1. القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير والإحصاء؛

2. وضع أنظمة للمعلومات و إستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة.

ثالثا: المديرية المركزية للمراجعة - DCA، ومن مهامها الرئيسية:

1. تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مُجمل هياكل المؤسسة.

2. تقييم المراقبة الداخلية الموضوعة بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات.

رابعا: المديرية المركزية للصحة، الأمن، البيئة والجودة - DCHSEQ، ومن مهامها الرئيسية:

1. وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المواد البترولية؛

2. تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة.

خامسا: المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية والثقافية - DCASC، ومن مهامها الرئيسية:

1. المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الإجتماعية والثقافية.

2. التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في المؤسسة بوضع برامج واستراتيجيات.

سادسا: المديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة - DCCRP، ومن مهامها الرئيسية:

1. إعداد إستراتيجيات الإتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي.

2. إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال للمؤسسة.

سابعا: المديرية المركزية القانونية - DCJ، ومن مهامها الرئيسية:

1. تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع و المديريات المركزية.

2. ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل المديرية العامة.

3. دراسة وإعطاء المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات و الإتفاقات أو تعديلها.

ثامنا: المديرية المركزية للأمن الداخلي للمؤسسة - DCSIE، ومن مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع

الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على الحفاظ عليها.

الفرع الرابع: مديريات الدعم - Directions de Soutien

أولاً: مديرية الإدارة العامة-DAG، ومن مهامها الرئيسية:

1. ضمان التسيير الجيد لليد العاملة؛
2. وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن لليد العاملة وتميئتها من حضيرة السيارات، الهياكل كالمباني والمطاعم، وسائل الإتصال ونشاطات الأرشيف والمعلومات.

ثانياً: مديرية الأسواق-DM، ومن مهامها الرئيسية القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة.

ملاحظة هامة: ومجموع المديريات التنفيذية و المركزية التي تم ذكرها أعلاه تشكل المديرية العامة

لنفضال، التي تم إجراء دراستنا الميدانية فيها وحيث هيكلها التنظيمي موضح في الملحق (I-IV).

الفرع الخامس: الفروع- Les Branches

أولاً: فرع الوقود-B.CBR- Branche Carburants، ومن مهامها الرئيسية:

1. المساهمة في تحديد إستراتيجية المؤسسة وتجسيدها في الإطار الخاص بالوقود.
2. ربط ومراقبة وظائف التوزيع والتخزين وكذا التموين بالوقود في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام المراقبة.

ثانياً: الفرع التجاري-B.CO- Branche Commercialisation، ومن مهامها الرئيسية:

1. عرض منتجات المؤسسة الخاصة بكل فروعها بالسوق.
2. القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق و اتخاذ كل الإجراءات التي تسمح بتعظيم التدفقات التوزيع و تدنية التكاليف؛

ثالثاً: فرع غاز البترول المميع-B.GPL- Branche GPL، ومن مهامها الرئيسية:

1. إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع الغاز بكل أشكاله الخام والمميع.
2. السهر على إحترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج ات الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى.

والملحق رقم(4) يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفضال.

2. المجال الزمني للدراسة:

و يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة ، و قد عرفه الأستاذ " غربي " بأنه "الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أثناء البحث، وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة و البحث و حتى الانتهاء منه بشكل نهائي(علي غربي،2006،ص:66).

و يمكن تقسيم مجال الدراسة حسب كل جانب من الدراسة فبالنسبة إلى الجانب النظري للبحث فقد شرعنا في انجازه ابتداء من شهر ديسمبر 2014، فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد اشتمل على مجموعة خطوات أبرزها:

- تصميم أدوات البحث: بعد وضع تصور مبدئي لخطة الدراسة و مناقشتها مع الأستاذ المشرف وعدد من المتخصصين سواء في علم النفس أو علم الاجتماع أو الإحصاء بنفس مجال الدراسة.
 - مرحلة اختبار أدوات جمع البيانات: بتجريبها على عينة محدودة من مجتمع البحث و القيام باختبارات الصدق والثبات للأدوات ومدى قدرتها على قياس الموضوع.
 - أخذ الموافقات الرسمية لجمع البيانات.
 - مرحلة جمع المعلومات من المبحوثين.
 - مراجعة البيانات و فحص الاستثمارات المسترجعة من خلال التأكد من أن المبحوثين أجابوا على أسئلة كل الاستمارة و استبعاد الغير صالحة منها.
 - مرحلة تصنيف و تفرغ، و جدولة، و عرض البيانات.
 - أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة تحليل البيانات وتفسيرها كفيها و كميًا، و كتابة التوصيات و المقترحات و النتائج النهائية للبحث.
- واستغرقت هذه المراحل حوالي أربعة (04) أشهر.

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع معلومات و بيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها الباحث بحثه، مع صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص: 39).

و كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو معرفة مدى صلاحية أدوات البحث (الاستبيانات)، من حيث خصائصها السيكمترية أي ثباتها و صدقها ، و الوقوف على مدى القصور فيها و تعديلها إذا وجب الأمر ذلك

1. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

حاولنا إسقاط الجانب النظري على عمال المديرية العامة لواحدة من اكبر المؤسسات العمومية في الجزائر ويعرفه عبد "الحميد محمد العباسي" المجتمع الإحصائي على أنه ببساطة مجموعة من الأفراد أو الأشياء أو الأحداث (يطلق عليها مفردات) محددة و معرفة مسبقا بحدود مكانية و زمنية (عبد الحميد محمد العباسي، 2013، ص:6).

و تعرف "أماني موسى محمد" مجتمع الدراسة على أنه مجموعة من الأفراد و التي لها خصائص

مشتركة و يقسم إلى قسمين:

(1) - مجتمع محدود: هو الذي يكون فيه عدد محدود من الأفراد.

(2) - مجتمع غير محدود: هو الذي يكون فيه عدد الأفراد غير منه (أماني موسى محمد، 2007، ص:7).

إن دراستنا هذه أجريت على مستوى مؤسسة نفطال و بالضبط المديرية العامة لهذه الأخيرة، و التي تتكون من 985 عامل موزعين حسب الفئات السوسيو - مهنية كمايلي :

- إطارات عليا: 170

- إطارات: 399

أعوان التحكم: 112

- أعوان التنفيذ: 140

عمال مؤقتين: 59

و هذه الإحصائيات تعود إلى أواخر سنة 2015 (ملحق رقم 05).

و بما أن البحث اشتمل على فئة الإطارات (إطارات سامية و إطارات متوسطة) و فئة أعوان التحكم فان مجتمع بحثنا سيضم هاتين الفئتين فقط والتي عددها **681** (112+399+170).

ب. عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع و التي يتم اختيارها بحيث تمثل جميع صفات المجتمع وينفرد بها

فرع من علم الإحصاء يسمى نظرية العينات (أماني موسى محمد، 2007، ص:7).

لقد اعتمدنا في دراستنا على- عينة عشوائية بسيطة منتمية إلى المؤسسة التي سبق وذكرناها، و تعتبر العينة العشوائية هي العينة الأكثر تعبيراً في حال استطاع الباحث أن يستعملها و تعرف على أنها العينات التي يكون فيها لكل عنصر من مجتمع الدراسة فرصة محددة ليكون إحدى مفردات العينة، ويتم اختبار العينة العشوائية بأنواعها المختلفة عندما يكون مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعديدية، ويتم الاختيار بطريقة غير انتقائية وإنما بشكل عشوائي.

(<http://faculty.imamu.edu.sa/TempSitet/Pages/5edd830d-f761-43c9-8614-768085648891.aspx>)

ولقد راعينا أن تكون العينة من ذوي العقود الدائمة حتى نستطيع الحكم على مستوى الولاء التنظيمي، وحاولنا التركيز على الإطارات كون فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من عمال مجتمع الدراسة إلى جانب أعوان التحكم، وذلك لضمان تعاونهم لإنجاز هذه الدراسة، فقد لا يسمح المستوى التعليمي و الثقافي للفئات العمالية الأخرى بفهم و استيعاب موضوع الدراسة مما قد يحول دون تعاونهم ، و قد يؤثر أيضا على مصداقية البيانات ومنه نتائج الدراسة.

بلغ عدد أفراد عينة بحثنا 113 فردا بنسبة تقارب 17% من مجتمع الدراسة (681).

2. صدق وثبات أداة الدراسة :

قبل أن نشرع في تحليل بيانات الاستبيان علينا أولا التأكد من صدقها وثباتها حتى نستطيع الاعتماد على نتائجها.

أ. الاستبيانات الموزعة و المسترجعة:

قمنا بتوزيع (135) استبيان في المنظمة قيد الدراسة التي سبق وذكرناها سابقا، واستردنا (120) استبيان، وبعد فحصها قمنا باستبعاد سبعة (07) منها لعدم صلاحيتها للتحليل. إذن عدد الاستبيانات المسترجعة والمحللة هي (113) استبيان، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجدة .

جدول رقم (07) : يوضح عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المحللة	المستبعدة
عددها	135	120	113	7
نسبتها	100%	89%	84%	5%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة استرجاع الاستبيانات الموزعة تفوق % 89 و هي نسبة جد مقبولة في حين لم تتجاوز نسبة الاستبيانات المستبعدة لعدم صلاحيتها 5% وذلك قد يعود إلى :

- مرافقتنا للمستجوبين عند ملء الاستبيانات وإعطائهم بعض الإيضاحات عندما يتطلب الأمر.
- تفقد الاستبيانات فور استرجاعها، و إعادتها للمستجو ب في حالة عدم استكمال الإجابة عن كل العبارات.

ب. الصدق :

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله، و يعتبر صادقاً لاختبار شرطاً ضرورياً ينبغي توافره في الاختبار، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به (مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص: 146).

وقد تم حسابه بطريقتين:

▪ الصدق الظاهري: (صدق المحكمين):

حيث عرضنا الاستبيان على الأساتذة المشرفة، إضافة إلى عدد من الأساتذة المحكمين من أساتذة علم النفس وعلوم التربية من جامعة الجزائر (2) ببوزريعة (ملحق رقم 02)، للإدلاء بأرائهم إزاء فقرات الاستبيان من حيث وضوحه ا و مدى قياسها للهدف الذي صممت لأجله، فكان الاستبيان في شكله الأولي كما يبينه الملحق رقم (01)، و بعد التعديل و الضبط و التصحيح وفق نصائح و توجيهات الأساتذة حيث حذفت و أضيفت بعض العبارات و تمت إعادة صياغة بعضها الآخر،تحصلنا على الاستبيان في شكله الثانوي كما يبينه الملحق رقم (03).

▪ صدق الاتساق الداخلي:

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها 30 مفردة و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وسنتناول كل محور على حدا كما يلي:

▪ قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني (الأنماط القيادية) :

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الديمقراطية) :

الجدول رقم (08): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الديمقراطية)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يعمل مسؤولك المباشر على اشراكك في اتخاذ القرار	,787**	,000
02	يشجعك مسؤولك المباشر على ابداء رأيك في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح	,823**	,000
03	يهتم مسؤولك المباشر ببناء علاقات انسانية (شخصية) معك	,558**	,001
04	يقوم مسؤولك المباشر بتقويض (déléguer) بعض صلاحياته لك	,707**	,000
05	يطرح مسؤولك المباشر أفكاره عليك لمناقشتها دون فرضها عليك (imposer) و يترك لك حرية الاختيار	,703**	,000
06	يترك مسؤولك المباشر للعمال حرية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم	,609**	,000
07	يراعي مسؤولك المباشر قدرات كل عامل عند توزيع المهام	,744**	,000
08	يقوم مسؤولك المباشر باشراكك في وضع الأهداف ويحيطك علما بخطوات العمل المالية	,735**	,000
09	يتخذ مسؤولك المباشر الاقتراحات الهادفة و يأخذ برأيك	,883**	,000
10	يقوم مسؤولك المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف	,799**	,000
11	ينظر مسؤولك المباشر للمشكلات على انها قابلة للحل جماعيا	,690**	,000
12	يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل	,799**	,000
13	يسعى مسؤولك المباشر الى تحفيزك (motiver) عن طريق اشباع حاجياتك	,512**	,004
الدرجة الكلية للمحور	القيادة الديمقراطية	0.985	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور القيادة الديمقراطية مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.51-0.88) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، وبذلك تعتبر فقرات محور القيادة الديمقراطية كلها صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.985.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (القيادة الديكتاتورية):

الجدول رقم (09): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (القيادة الديكتاتورية)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يطلب منك مسؤولك المباشر تنفيذ (exécuter) الخطط دون المساهمة في وضعها و دون اعلامك بالخطوات الموالية	,534*	,012
02	يلزمك مسؤولك المباشر بتطبيق الأوامر و التوجيهات حرفيا (à la lettre) و لا يأخذ بعين الاعتبار تغير الظروف و المواقف	,634**	,000
03	يحرص مسؤولك المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل	,515*	,014
04	يميل مسؤولك المباشر الى تركيز جميع المهام في يده	,757**	,000
05	يقرر مسؤولك المباشر لوحده ما يمكن عمله في العمل خطوة بخطوة و ينفرد باتخاذ القرارات	,734**	,000
06	يصدر مسؤولك المباشر تعليمات و أوامر كثيرة حتى و ان عارضت رغبتك	,860**	,000
07	يستخدم مسؤولك المباشر العقوبات دون مراعاة ظروفك	,563**	,001
08	يوزع مسؤولك المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره	,656**	,000
09	لا يقوم مسؤولك المباشر بتكوين علاقات انسانية معك	,585**	,001
10	يتردد مسؤولك المباشر في مشاركة الرأي معك و نادرا ما يشاورك	,771**	,000
11	يرتبط العمل بوجود مسؤولك المباشر و في حالة غيابه يضطرب	,564**	,001
الدرجة الكلية للمحور	القيادة الديكتاتورية	0.907	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور القيادة الديكتاتورية مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.51-0.86) و هي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، و بذلك تعتبر فقرات محور القيادة الديكتاتورية صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.907.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم(10): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (القيادة الفوضوية)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يترك لك مسؤولك المباشر الحرية التامة في العمل (اي يتركك تقرر ماذا تعمل و كيف تعمله؟)	,484*	,022
02	لا يتخذ مسؤولك المباشر أي قرار و لا يتحمل أي مسؤولية	,654**	,000
03	يتركك مسؤولك المباشر دون أي توجيهات او تعليمات عن العمل	,857**	,000
04	اهتمام مسؤولك المباشر بالعمل ضعيف و تعليقاته سطحية (superficiel)	,756**	,000
05	لا يحاول مسؤولك المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته	,742**	,000
06	لا يمدحك مسؤولك المباشر و لا يذمك (blâmer) (أي لا عقاب و لا ثواب)	,466**	,010
07	لا يشارك مسؤولك المباشر في القيام بالعمل	,866**	,000
08	يتغيب مسؤولك المباشر كثيرا كما لا يعطي أهمية لغيابك	,785**	,000
09	لا يهتم مسؤولك المباشر للقوانين و النظم و يحملك الأخطاء التي تتجر عن مخالفتها	,751**	,000
10	لا يقوم مسؤولك المباشر بتحديد مهام العمال مما يؤدي الى اختلاطها	,756**	,000
11	لا يقوم مسؤولك المباشر بتقييم نوعية عملك ولا كيفية أداءه	,830**	,000
12	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها مسؤولك المباشر دون الوصول الى حلول و قرارات واضحة	,631**	,000
الدرجة الكلية للمحور	القيادة الفوضوية	0.938	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور القيادة الفوضوية مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.47-0.87) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، ما عدا العبارة الأولى التي تعتبر صادقة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات محور القيادة الفوضوية صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.938.

▪ قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثالث (اتجاهات الاتصال):

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الاتصال الصاعد):

الجدول رقم(11): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول(الاتصال الصاعد)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	كثيرا ما تتصل بمسؤولك المباشر	,775**	,000
02	يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر دون اي وساطة أو وسيط (intermédiaire)	,648**	,000
03	في حالة عدم وضوح الرسائل و التعليمات الادارية لا تجد أي صعوبة في الاتصال بمسؤولك المباشر لطلب توضيحات	,643**	,000
04	يسمح لك مسؤولك المباشر بالاتصال به عن طريق مختلف القنوات و الوسائل (شفوية، كتابية، مقابلة...الخ)	,691**	,000
05	تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بمسؤولك المباشر لنقل آرائك و اقتراحاتك كالاستفسار عما يجب عمله وكيفية أدائه وغيرها ...	,459*	,011
06	يتقرب مسؤولك المباشر منك للاستفسار عن الصعوبات و المعوقات التي تواجهك في تنفيذ العمل	,863**	,000
07	يشجعك مسؤولك المباشر على الاتصال به في كل وقت و يتقبل آرائك و انتقاداتك و لاينزعج منها	,845**	,000
08	يتيح لك مسؤولك المباشر فرصة لطرح مشاكلك و التعبير عن آرائك قصد اتخاذ القرارات المناسبة	,826**	,000
09	يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر لمناقشة مختلف المواضيع (مشكلات شخصية،مشكلات عمل،اقتراحات،انتقادات،استفسارات...الخ)	,801**	,000
10	يطالبك مسؤولك المباشر باستمرار بالحصول على معلومات وتقارير عن مدى تقدمك في العمل وتحقيق الأهداف والخطط	,605**	,000
الدرجة الكلية للجزء	الاتصال الصاعد	0.934	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الاتصال الصاعد مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.46 - 0.86) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة τ المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، وبذلك تعتبر فقرات محور الاتصال الصاعد صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.934.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الاتصال النازل):

الجدول رقم(12): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني(الاتصال النازل)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	كثيرا ما يتصل بك مسؤولك المباشر	,800**	,000
02	يوفر لك مسؤولك المباشر المعلومات و التوجيهات الأساسية التي تسمح لك بتنفيذ مهامك على أحسن وجه	,893**	,000
03	يستعمل مسؤولك المباشر وسائل محدودة لنقل المعلومات و الاتصال بك مثل المذكرات و المنشورات و اللقاءات الجماعية	,687**	,000
04	يحرص مسؤولك المباشر على أن تصلك المعلومات الضرورية لسير العمل في الوقت المناسب	,841**	,000
05	لا يتردد مسؤولك المباشر في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع ما	,824**	,000
06	غالبا ما يقوم مسؤولك المباشر بتقييم مستوى أدائك في العمل و مدى تقدمك في انجاز عملك	,796**	,000
07	يتصل بك مسؤولك المباشر عن طريق مختلف الوسائل(وجها لوجه، هاتف، أنترانت...الخ)	,727**	,000
08	لا تتحصل على معلومات حقيقية من عند مسؤولك المباشر بل فقط على مجرد توجيهات وأوامر	,866**	,000
09	المعلومات التي تصلك من عند مسؤولك المباشر مهمة و ضرورية لانجاز العمل	,683**	,000
الدرجة الكلية للجزء	الاتصال النازل	0.934**	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الاتصال النازل مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.68-0.89) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، وبذلك تعتبر فقرات محور الاتصال النازل صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.934.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الاتصال الأفقي):

الجدول رقم(13): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الاتصال الأفقي) للجزء الثالث (اتجاهات الاتصال).

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	كثيرا ما تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني	,401*	,028
02	من السهل عليك الحصول على المعلومات الناقصة و الضرورية لسير العمل عن طريق الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني	,783**	,000
03	تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف،وجها لوجه،...الخ)	,853**	,000
04	تقوم بتبادل المعلومات المهنية مع زملائك من نفس المستوى المهني عند نقص الاتصال مع المسؤولين في المنظمة	,738**	,000
05	تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل	,638**	,000
06	تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتعاون و التشاور بكل سهولة	,836**	,000
07	يمكنك الاتصال بزملائك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت	,662**	,000
08	يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطاءك مختلف المعلومات	,732**	,000
الدرجة الكلية للمحور	الاتصال الأفقي	0.914	,000

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الاتصال الأفقي مع الدرجة الكلية للمحور أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.40-0.85) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 و التي تساوي 0.48، ما عدا العبارة الأولى التي تعتبر صادقة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات محور الاتصال الأفقي صادقة لما وضعت لقياسه حيث بلغ صدق المحور ككل 0.914.

■ قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الرابع (الولاء التنظيمي):

الجدول رقم(14): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الرابع (الولاء لتنظيمي)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب فقط لتحقيق أهداف هذه المنظمة ومساعدتها على النجاح	.542**	.007
02	عندما أتحدث مع أصدقائي عن هذه المنظمة أقول بأنها مهمة و جيدة للعمل فيها	.497**	.005
03	إن بقائي في هذه المنظمة راجع إلى حاجتي للعمل لا غير	.543**	.002
04	أنا مستعد للقيام بأي مهمة لأجل البقاء في هذه المنظمة	.512**	.004
05	أجد أن قيمي و توجهاتي الشخصية تتشابه مع قيم وتوجهات هذه المنظمة	.697**	.000
06	أشعر بالفخر حينما أتحدث عن هذه المنظمة مع الآخرين	.851**	.000
07	أنا مستعد للعمل لحساب منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	.450°	.013
08	يشجعني العمل في هذه المنظمة على إظهار أقصى ما لدي من أداء و مهارات	.809**	.000
09	حدوث أي تغيير في ظروفه الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المنظمة	.485**	.007
10	أشعر بسعادة بالغة لاختياري لهذه المنظمة للعمل فيها وتفضيلها على منظمات أخرى كان بإمكانني العمل بها	.765**	.000
11	الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي بالنسبة لي	.633**	.000
12	غالبا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات و سياسات المنظمة فيما يخص الأمور و المسائل الهامة المتعلقة بموظفيها	.566**	.001
13	أهتم كثيرا بسمعة المنظمة و مصيرها	.692**	.000
14	إن قراري بترك هذه المنظمة الآن لن يحلني الكثير من التكاليف المادية و المعنوية (-.239	.203
15	بالنسبة لي هذه أفضل منظمة يمكن العمل فيها	.569**	.001
16	القرار الذي اتخذته باختيار العمل في هذه المنظمة كان خطأ كبيرا مني	.556**	.001
17	لو تتاح لي فرصة العمل بمنظمة أخرى بأجر أعلى لن أتردد في ترك العمل في المنظمة الحالية	.634**	.000
18	أحافظ على ممتلكات و موارد المنظمة التي أعمل بها	.265	.157
19	أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني و بين هذه المنظمة	.766**	.000
20	أعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها	.582**	.001
21	ما يمنعني من ترك العمل في هذه المنظمة هو صعوبة الحصول على وظيفة أخرى في منظمة أخرى	.206	.275
22	لن أكتسب الكثير من بقائي في هذه المنظمة طويلا وتمسكي بها	.676**	.000
23	أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	.764**	.000
	الولاء التنظيمي	0.947	.000
	الدرجة الكلية للجزء		

يتبين من الجدول التالي الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات جزء الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للجزء أن معظم معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.45 - 0.85) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، حيث أن مستوى المعنوية لهذه الفقرات أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.01 والتي تساوي 0.48، ما عدا العبارة الرابعة (14) عشر و الثامنة عشر (18) و الواحدة و العشرون (21) التي تبين أنها غير دالة إحصائياً و بالتالي فهي غير صادقة ، أما صدق الجزء ككل فقد بلغ **0.947**.

الجدير بالذكر أننا استعنا في الجزء المتعلق بالولاء على دراسات اعتمدت على المقياس الذي أعده "بورتر وزملاؤه" والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان سنة 1987. مما يعني أنه بالاستلزام قد اعتمدنا على الاستبيان الذي أعده بورتر وكول مع شيء من التعديل ليخدم أهداف دراستنا.

(ب) - ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة، الحصول على نفس النتائج عند توزيع نفس الاستبيان على نفس الأشخاص في فترة زمنية T+1، فقد عرفه مقدم عبد الحفيظ على أنه مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة، ونقول أن الاختبار ثابت يعني مدى دقة أو اتساق أو استقرار نتائجه ، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (مقدم عبد الحفيظ، 1993 ، ص:125).

لقد استعملنا مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة الذي يحدد القيمة العلمية للاستبيان وهذا

م استبينه النتائج التالية :

الجدول رقم (15): معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة (ألفا كرونباخ)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	الصدق (الجزر التربيعي للثبات)
القيادة الديمقراطية	13	0.918	0.985
القيادة الديكتاتورية	11	0.823	0.907
القيادة الفوضوية	12	0.881	0.938
المجموع الكلي لجزء الأنماط القيادية	36	0.874	0.934
الاتصال الصاعد	10	0.874	0.934
الاتصال النازل	09	0.873	0.934
الاتصال الأفقي	08	0.836	0.914
المجموع الكلي لجزء اتجاهات الاتصال	27	0.936	0.967
الولاء التنظيمي (المجموع الكلي للجزء)	23	0.897	0.947
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	86	0.902	0.949

نلاحظ من الجدول أعلاه أن محاور و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.82-0.91)، و بلغ معامل الثبات للجزء الأول المتعلق بالأنماط القيادية 0.87 و للجزء الثاني الخاص باتجاهات الاتصال 0.93 وكذلك الجزء الثالث للولاء التنظيمي قارب 0.90 وهي كلها جد مرتفعة وان دلت على شيء أنما تدل على الثبات العالي للاستبيان بفقراته، محاوره و أجزاءه أيضا، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.902.

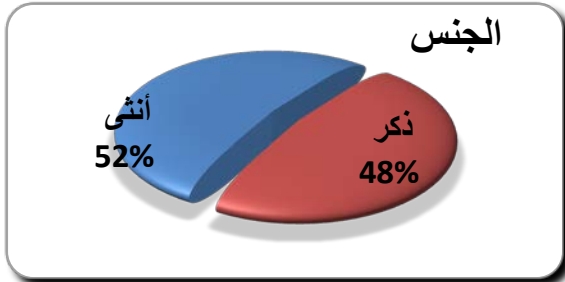
رابعا : الخصائص السيكومترية للعيينة المدروسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات التي قمنا بتحليلها، توصلنا إلى أن مفردات العينة المختارة تتميز بما يلي:

1. توزيع العينة حسب الجنس:

أجاب عن هذا السؤال جميع أفراد العينة المختارة وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

شكل رقم (19): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (16)

جدول رقم (16): توزيع العينة حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage
Valide ذكر	54	48
أنثى	59	52
Total	113	100,0

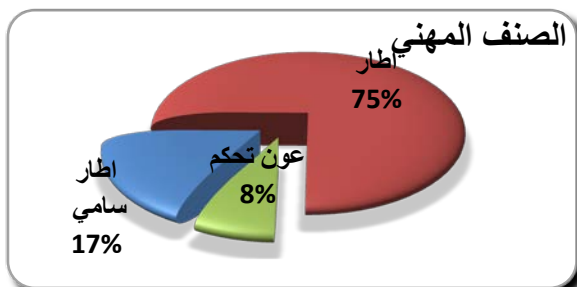
المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن (59) مفردة من العينة المدروسة هم إناث بنسبة تقارب 52% مقابل (54) ذكر بنسبة 48%، أي بتفوق طفيف لعدد الإناث.

2. توزيع العينة حسب الصنف المهني (Catégorie Socioprofessionnelle) :

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة حسب انتمائهم للصنف المهني:

الشكل رقم (20): توزيع العينة حسب الصنف المهني



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب الصنف المهني

	Fréquence	Pourcentage
Valide إطار سامي	19	16,8
إطار	85	75,2
عون تحكم	9	8,0
Total	113	100,0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أغلب مفردات العينة من الإطارات وبالتحديد الإطارات الوسطى بنسبة 75%، ما يعادل 85 مفردة من أصل 113، تليها الإطارات السامية ب 19 مفردة ممثلة بذلك نسبة تقارب 17% تليها أخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة لا تتعدى 8% ، و قد تعمدنا استهداف فئة الإطارات خاصة (وسطى و سامية) لعدة أسباب أهمها :

➤ تمثل أكبر نسبة من الفئات العمالية على مستوى مجتمع الدراسة(المديرية العامة لنفطال) بعدد 387 من 656 عامل (أنظر الملحق رقم 05).

➤ باعتبارها الفئة المعنية أكثر من غيرها بمتغيرات دراستنا خاصة فيما يتعلق بالأنماط القيادية والتواصل،

➤ كون الإطارات يتمتعون بمستوى تعليمي و ثقافي يسمح لهم بفهم أسئلة الاستبيان واستيعابها ومنه

التعاون معنا بالإجابة عليها بمصداقية و موضوعية، و هذا ما سيؤكدده الشكل و الجدولين التاليين :

جدول رقم: (19)

الصف المهني	المستوى التعليمي						Total
	متوسط	%	ثانوي	%	جامعي	%	
إطار سامي	0	0%	3	3%	16	14%	19
إطار	1	1%	9	8%	75	66%	85
عون تحكم	2	2%	7	6%	0	0%	9
Total	3	3%	19	17%	91	81%	113

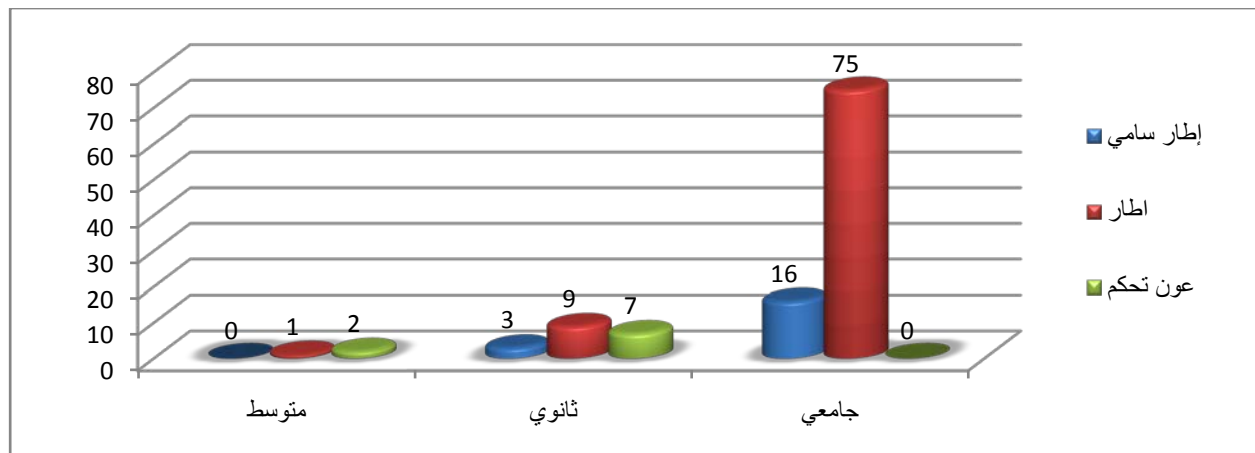
جدول رقم: (18)

الصف المهني	المستوى التعليمي			Total Effectif
	متوسط	ثانوي	جامعي	
إطار سامي	0	3	16	19
إطار	1	9	75	85
عون تحكم	2	7	0	9
Total	3	19	91	113

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (18)

شكل رقم (21): توزيع المستوى التعليمي حسب الصف المهني

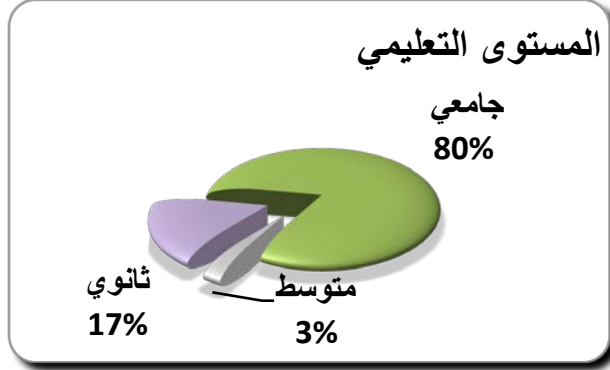


المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

الشكل و الجدول الآتيين يمثلان توزيع مفردات العينة حسب خاصية المؤهل العلمي:

الجدول رقم (20): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



	Fréquence	Pourcentage
Valide متوسط	3	2,7
ثانوي	19	16,8
جامعي	91	80,5
Total	113	100,0

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (20)

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن أكثر من 91 مفردة من العينة أي ما يقارب 80.5 % تكوينها جامعي، وذلك راجع للشروط التي تضعها المنظمة لتشغيل الإطارات حيث تشترط أن يحوزوا على شهادة جامعية على

خلاف الفئات الوظيفية الأخرى، والأقلية من الإطارات الذين لا يحملون شهادات جامعية هم في الغالب ذوو أقدمية في المنظمة إلى جانب إتباعهم دورات تكوينية متخصصة.

جاءت نسبي فئتي التعليم الثانوي و المتوسط بنسبتي 17 % و 3% على التوالي ، في حين انعدمت تلك التي تخص المستوى الابتدائي وذلك يعود لحرص المنظمة على امتلاك عمالها على مؤهلات علمية خاصة بالنسبة لبعض المناصب .

4. توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدولين و الشكل توزيع مفردات العينة حسب متغيرة السن و قد أجاب الجميع على هذا السؤال.

جدول رقم: (22)

النسبة	العدد	الفئة العمرية
21,2%	24	من 24 إلى 30
32,7%	37	من 31 إلى 37
30,1%	34	من 38 إلى 44
11,5%	13	من 45 إلى 51
4,4%	5	من 52 فما فوق
100,0%	113	المجموع

جدول رقم: (21)

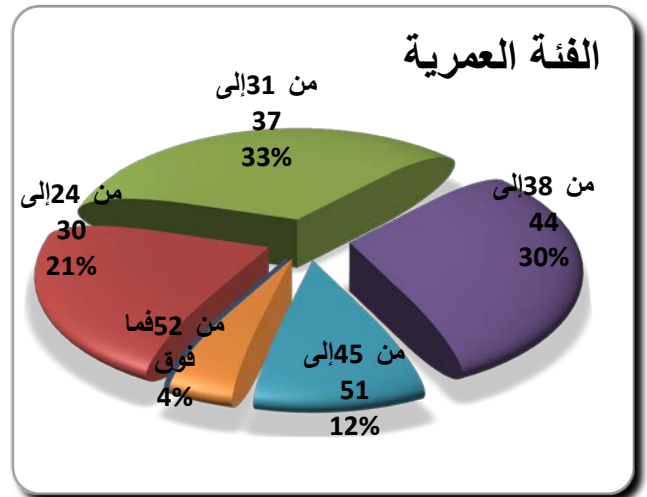
N	Valide	113
	Manquant	0
Moyenne		37,3717
Médiane		37,0000
Ecart type		7,33655
Plage		33,00
Minimum		24,00
Maximum		57,00

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(21)

المصدر: من مخرجات SPSS

الشكل رقم (23) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 37 سنة، بنسبة 32.7%، إضافة إلى ذلك يظهر واضحا من خلال نفس الجدول أن الأغلبية الساحقة لمفردات العينة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 44 سنة حيث بلغ عددهم 95 فردا (24+37+34) بنسبة 84 % (21.2% + 32.7% + 30.1%)، في حين لا تتجاوز نسبة الذين تتجاوز أعمارهم 52 سنة 4.4% قد يفسر ذلك بمغادرة العمال للمنظمة عند بلوغ السن القانوني للتقاعد (60 سنة) أو حتى قبله بمجرد بلوغ 32 سنة خدمة أو أقل.



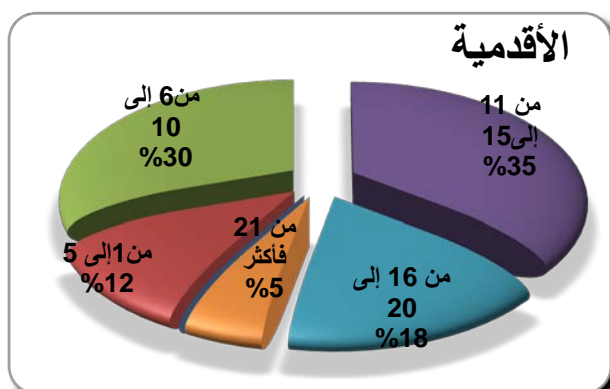
المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (20)

5. توزيع العينة حسب الأقدمية:

توزعت إجابات مفردات العينة فيما يخص عامل الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم (24): توزيع العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم (23): توزيع العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	Fréquence	Pourcentage
Valide من 1 إلى 5	13	11,5
من 6 إلى 10	34	30,1
من 11 إلى 15	40	35,4
من 16 إلى 20	20	17,7
من 21 فأكثر	6	5,3
Total	113	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (23)

المصدر: من مخرجات SPSS

يستنتج من الجدول أعلاه و يلاحظ من الشكل أن 40 فرد من أصل 113 تتراوح مدة خدمتهم على مستوى المنظمة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 35.4%، كما أن 58.4 % (35.4%+17.7%+5.3) منهم تتجاوز أقدميتهم على مستوى المنظمة 11 سنة وذلك و إن دل على شيء فإنه يدل على استمرارية أفراد العينة في العمل على مستوى منظماتهم و هو مؤشر على ولائهم الاستمراري لها (الرجوع إلى النظري) و على نوع من الانتماء.

نسبة الأفراد الذين تجاوزوا 21 سنة من الأقدمية المهنية على مستوى المنظمة قيد الدراسة تقدر ب 5.3% فقط، قد يفسر ذلك كذلك بتقاعد من بلغ سن التقاعد أو قبله.

خامسا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوبين من أجل فهم المعلومات و المعطيات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة :

1. التحليل الكمي:

و يتم من خلال أسلوب تكميم البيانات المتحصل عليها إحصائيا في جداول و تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية و هي تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي على وثائق ذات محتوى رقمي،تسمح بح ساب كمي من أجل التفسيرات الإحصائية و المقارنات (موريس أنجريس،2006، ص:117).

و لقد تمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Science) و هو من البرامج المهمة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية (هشام بركات بشير حسين، 2007، ص:9) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة بمعنى أنه إذا تم إعطاء نفس الاستبيان لنفس الشخص بعد مدة زمنية سيكون انحراف إجاباته ضعيف؛
- المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لمعرفة النمط القيادي وكذا اتجاه الاتصال السائدين لدى مفردات العينة المدروسة وذلك بترتيب متوسطات المحاور وفقا للمتوسط الأكبر ثم الأصغر فالأصغر، وكذلك معرفة مستوى ولائهم التنظيمي (منخفض، متوسط، ضعيف)، كما أن الانحراف المعياري يفيدنا في معرفة ما إذا كانت الإجابات متقاربة أي هناك إجماع، أم أنها متباعدة أي أنه لكل عامل رأي مختلف عن الآخر؛
- معامل ارتباط بيرسون والذي استخدمناه للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للعبارات بمعنى مدى تعبير الأسئلة المطروحة عن الموضوع المراد معالجته، كما استخدمناه للكشف عن طبيعة وشدّة العلاقة (ارتباط) بين المتغيرين المستقلين (أنماط القيادة التنظيمية و اتجاهات الاتصال) و المتغير التابع.
- Excel : تمت الاستعانة به لحساب بعض النسب المئوية أحيانا ورسم بعض الأشكال (الغرافت).

2. التحليل الكيفي:

اعتمدنا هذا الأسلوب في تحليل و تفسير البيانات المحصل عليها عن إدراجها في جداول و ربطها بالوقائع النظرية و الدراسات السابقة حتى نستطيع المساهمة بشكل علمي في البناء النظري الذي تم طرحه سابقا.

خلاصة

الدراسة الميدانية تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه، وقيمة النتائج التي يتحصل عليها في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية(الشايب محمد الساسي، 2007 ، ص :183).

مما سبق يتبين لنا أهمية الإطار المنهجي للبحث خاصة فيما يتعلق بالمنهج لمتبع والأدوات المستعملة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تبويب المعطيات و تحليله كميًا ونوعيًا ، التركيز حول العينة و طريقة اختيارها و مدى تمثيلها للمجتمع الأصلي وتوضيح بعض خصائصها البيانية من ناحية (الجنس، المستوى التعليمي ، الصنف المهني، الفئة العمرية، الأقدمية ...) للوصول إلى عرض وتحليل دقيق للنتائج الميدانية ومن ثم اقتراح الحلول و هو ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل السادس:

عرض ،مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل الثاني من الجانب التطبيقي و بعد الخوض في معطيات الدراسة الاستطلاعية و استعراض مجالات الدراسة المكانية و الزمنية ، و وصف المنهج و الأدوات المستعملة في جمع البيانات و مراحل اختبارها و كذا خصائص مجتمع و عينة الدراسة ، وبعدها قمنا بعرض و تحليل معطيات الجزء الأول من الاستبيان المتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين ، حان الوقت لعرض و تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ الاستبيانات في أجزائها الثلاثة الأخرى، ثم محاولة الإجابة على أسئلة الإشكال التي طرحت في بداية البحث و من ثم إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعت ومنه نكون قد استكملنا خطوات البحث العلمي.

محاولة للإجابة عن فرضية بحثنا الأساسية التي مفادها أن " الأنماط القيادية و التواصلية السائدة على مستوى المنظمة تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال " كان لابد من تقسيمها إلى شطرين :

الشرط الأول: "الأنماط القيادية تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال "

الإجابة على هذا الشرط فرضت علينا الوقوف على مجموعة الفرضيات الجزئية التالية :

الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن " النمط الديكتاتوري هو أكثر الأنماط القيادية السائدة على مستوى المنظمة قيد الدراسة ".

من أجل التعرف على النمط القيادي السائد على مستوى عينة بحثنا قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل نمط قيادي (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي) ثم ترتيبها، ليكون النمط ذو المتوسط الحسابي الأكبر هو الأكثر انتشارا.

من أجل الحكم على مستوى كل نمط من الأنماط القيادية المتبعة على مستوى العينة قيد الدراسة، قمنا بتحديد المجالات بعد حساب المدى كما يلي:

بما أن درجات السلم الذي اتخذناه في كل أجزاء الاستبيان تراوحت بين 1 إلى 5 درجات فقد جاء حساب المدى كالتالي: المدى = 5-1=4 و لحساب المجال قمنا بحساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى/عدد الدرجات فكانت النتيجة $0.8=5/4$ فقدر المجال بـ 0.8 درجة وقمنا بتحديد المجالات وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (24): يوضح مجالات مستويات المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية

المجال	[1.8 - 1]	[2.6-1.9]	[3.5- 2.7]	[4.4-3.6]	[4.5 فما فوق]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

أولا: الأنماط القيادية

فيما يلي ثلاثة (03) جداول تحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الجزء الثاني للاستبيان الخاص بالأنماط القيادية:

1. النمط القيادي الديمقراطي:

جدول رقم (25): يوضح النمط القيادي الديمقراطي

المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات					العبارات
			1	2	3	4	5	
متوسط	10	3,14	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي
			9	29	22	43	10	النسبة
متوسط	2	3,43	8%	26%	19%	38%	9%	الاجمالي
			6	17	26	50	14	النسبة
متوسط	8	3,20	5%	15%	23%	44%	12%	الاجمالي
			7	24	28	47	7	النسبة
متوسط	11	3,13	6%	21%	25%	42%	6%	الاجمالي
			12	21	24	52	4	النسبة
متوسط	9	3,19	11%	19%	21%	46%	4%	الاجمالي
			6	25	36	34	12	النسبة
متوسط	12	3,04	5%	22%	32%	30%	11%	الاجمالي
			9	30	28	40	6	النسبة
متوسط	3	3,42	8%	27%	25%	35%	5%	الاجمالي
			9	14	23	54	13	النسبة
متوسط	6	3,26	8%	12%	20%	48%	12%	الاجمالي
			8	17	33	48	7	النسبة
متوسط	7	3,24	7%	15%	29%	42%	6%	الاجمالي
			7	18	33	51	4	النسبة
مرتفع	1	3,57	6%	16%	29%	45%	4%	الاجمالي
			2	9	33	61	8	النسبة
متوسط	5	3,31	2%	8%	29%	54%	7%	الاجمالي
			2	17	43	46	5	النسبة
متوسط	3	3,42	2%	15%	38%	41%	4%	الاجمالي
			4	14	36	48	11	النسبة
متوسط	13	2,81	4%	12%	32%	42%	10%	الاجمالي
			13	33	35	26	6	النسبة
متوسط		3,24	12%	29%	31%	23%	5%	الاجمالي
			النمط القيادي الديمقراطي					
العدد الكلي للأفراد = 113			7	21	31	46	8	إجمالي عدد الأفراد
مجموع نسب الإجابات 100%			6,39	18,24	27,23	40,84	7,28	نسبة العدد %

تحليل الجدول رقم (25) :

بقراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط المتوسطات الحسابية لإجابات العمال على أسئلة هذا المحور قدر ب 3.24 و تنحصر هذه القيمة ضمن المجال [2.7-3.5] ما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هـ متوسطة. و بالتفصيل في إجابات كل عبارة على حدى نجد أن العبارة رقم عشرة (10) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.57 بمستوى مرتفع و هي العبارة " يقوم مسؤولك المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف " و بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة حوالي 61% (54%+7%) في حين لم تتعدى نسبة الأفراد الذين تأرجحت إجاباتهم بين غير موافق و غير موفق بشدة 10% (2%+8%) ، و ذلك يدل إن دل على شي على مرونة المسؤولين على مستوى المنظمة قيد الدراسة حيث يختلف تطبيقهم للتعليمات التنظيمية باختلاف المواقف و لا يتصرفون بشكل آلي و ميكانيكي جامد في كل المواقف .

و جاءت العبارة الثانية التي نصها " يشجعك مسؤولك المباشر على ابداء رأيك في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح" في المرتبة الثانية حيث أجاب قرابة 64 عامل بموافق و موافق جدا (14+50) بنسبة 56% وهو مايدل على انفتاح المسؤولين على مستوى المنظمة لآراء العاملين تحت اشرفهم و تقبلهم لها بصدر رحب ،نشير الى أن العبارتين رقم اثنتي عشر و سبعة (7،12) جاءتا معا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بحوالي 3.42 بمستوى متوسط ،وهما على التوالي "يراعي مسؤولك المباشر قدرات كل عامل عند توزيع المهام" و"يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل " مقابل % 52 للعبارة رقم اثنتا عشر (12) وهما عبارتين ان معنا النظر فيهما و جدناهما مترابطتين حيث أن المسؤول الذي يقوم بتوزيع مهام العمل على كل عامل مراعي في ذلك قدراته هو بذلك يسعى الى تنسيق جهود الجميع لتحقيق هدف جماعي مشترك .

في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.81 بمستوى متوسط أيضا نجد العبارة رقم ثلاثة عشر (13) و هي " يسعى مسؤولك المباشر الى تحفيزك (motiver) عن طريق اشباع حاجياتك" حيث بلغت نسبة الاجابات بغير موافق و غير موافق جدا 41% وهي نسبة معتبرة اذ ورد في النظري أنه من أهم العوامل المعززة للولاء التنظيمي للعمال التحفيز بكل أنواعه (المادي و المعنوي) و من هنا وجب الحذر من هذا النقص و السعي لتحفيز العمال على مستوى المنظمات و نحن نأكد هذا النقص في التحفيز من خلال ملاحظتنا الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (مسؤولين و مرؤوسين)، فيقل كثيرا أن يقوم المسؤولين بشكر عامل ما على مهمة أداها على أكمل وجه أو مدحه أو مكافأته.... الخ.

و الملاحظ أيضا بالنسبة للعبارات الأخرى أنها جاءت بمستويات متوسطة من حيث المتوسطات الحسابية والتي تراوحت بين 3.31 و 3.04 بالنسبة للمراتب الخامسة الى الثانية عشر .

2. النمط القيادي الدكتاتوري:

جدول رقم (26): يوضح النمط القيادي الديكتاتوري

		المعاملات							
		1	2	3	4	5			
المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
متوسط	5	2,88	10	32	36	32	3	الاجمالي	
			9%	28%	32%	28%	3%	النسبة	
متوسط	7	2,79	7	45	28	31	2	الاجمالي	
			6%	40%	25%	27%	2%	النسبة	
متوسط	1	3,26	3	26	34	39	11	الاجمالي	
			3%	23%	30%	35%	10%	النسبة	
متوسط	3	3,07	6	37	28	27	15	الاجمالي	
			5%	33%	25%	24%	13%	النسبة	
متوسط	6	2,85	12	34	36	21	10	الاجمالي	
			11%	30%	32%	19%	9%	النسبة	
متوسط	4	2,96	8	36	34	23	12	الاجمالي	
			7%	32%	30%	20%	11%	النسبة	
متوسط	11	2,37	26	43	25	14	5	الاجمالي	
			23%	38%	22%	12%	4%	النسبة	
متوسط	2	3,22	8	26	24	43	12	الاجمالي	
			7%	23%	21%	38%	11%	النسبة	
متوسط	9	2,64	12	46	31	19	5	الاجمالي	
			11%	41%	27%	17%	4%	النسبة	
متوسط	8	2,74	11	47	22	26	7	الاجمالي	
			10%	42%	19%	23%	6%	النسبة	
متوسط	10	2,40	17	55	25	11	5	الاجمالي	
			15%	49%	22%	10%	4%	النسبة	
متوسط		2,83	النمط القيادي الدكتاتوري						
العدد الكلي للأفراد =113			11	39	29	26	8	إجمالي عدد الأفراد	
مجموع نسب الإجابات 100%			9,65	34,35	25,98	23,00	7,00	نسبة العدد%	

تحليل الجدول رقم (26) :

من خلال تحليل هذا الجدول و كقراءة أولية يتراءى لنا تدني نسبة الموافقة على عبارات هذا المحور عامة حيث لم يتجاوز عدد الأفراد الذين أجابوا بموافق تماما و موافق 34 مفردة من أصل 113 بنسبة لا تتعدى 30% و هو ما يعطينا نظرة مبدئية عن عدم انتشار النمط القيادي الدكتاتوري الذي تقيسه عبارات هذا المحور .

و بالتمعن أكثر في تكرار و نسبة كل عبارة نجد أن العبارة رقم ثلاثة (3) وهي "يحرص مسؤولك المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل" جاءت في الصدارة بمتوسط حسابي قدر ب3.26 ولكن بدرجة متوسطة وكان عدد الموافقين عليه ا خمسين (50) فردا و نسبتهم تمثل 45% (15%+35%) و نعتبر ذلك بديهيا بعض الشيء خاصة أن الادارة أو المسؤولين هم المكلفون رسميا باجراء التقارير و اعطاء التفاصيل حول سيرورة الأعمال بمعنى آخر كل مسؤول يتحدث باسم المجموعة التي يشرف عليها ومن هنا يكمن ربما الاشكال في التنظيم(التسلسل الهرمي) أو حتى في العقلية السائدة. العبارة رقم ثمانية(08) جاءت في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي "يوزع مسؤولك المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره" حيث قدر ب 3.22 بدرجة متوسطة أيضا حيث حوالي 49% من مفردات العينة يجدون أن مسؤوليهم يقومون بتوزيع مهام العمل حريب وجة نظرهم الشخصية دون اشراكهم في ذلك. جاءت العبارة رقم اربعة(04) في المرتبة الثالثة تقول "يميل مسؤولك المباشر الى تركيز جميع المهام في يده"و لكن بنسبة غير معتبرة تقدر ب 37% (13%+24%) من الذين اجابوا بموافق تماما و موافق .

المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة السابعة (07) "يستخدم مسؤولك المباشر العقوبات دون مراعاة ظروفك" حيث أجاب معظم المستجوبين ب غير موافق بنسبة 38% و موافق تماما 23% لتتجاوز بذلك نسبة الرفض 60%، تدعم هذه النتيجة ملاحظتنا للواقع المعاش على مستوى المنظمة قيد الدراسة حيث باعتبارها منظمة وطنية من جهة و بمعرفتنا لخصوصية الفرد الجزائري الذي هو متعاطف بطبعه و اجتماعي حتى و لو كان على حساب العمل و بحكم ما تخلفه العقوبة اذا ما وقعت على العامل من أضرار حسب القانون الداخلي للمنظمة من حرمان للمنح و عرقلة في التطور المهني (الحصول على ترقية) فقلما يلجئ إليها المسؤولون حتى مع تعاضم الأخطاء الصادرة من العاملين تحت اشرافهم .

اذن المتوسط الاجمالي لاجابات المفردات على عبارات هذا المحور الذي قيمته 2.83 يندرج ضمن المجال [2.7-3.5] بمستوى متوسط .

3. النمط القيادي الفوضوي:

جدول رقم (27): يوضح النمط القيادي الفوضوي

		المعاملات							
المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5	العبارات	
			غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما		
متوسط	1	2,70	13	39	36	19	6	الاجمالي	العبارة 1
			12%	35%	32%	17%	5%	النسبة	
منخفض	10	2,12	31	52	18	9	3	الاجمالي	العبارة 2
			27%	46%	16%	8%	3%	النسبة	
منخفض	9	2,16	27	55	20	8	3	الاجمالي	العبارة 3
			24%	49%	18%	7%	3%	النسبة	
منخفض	6	2,27	30	43	24	11	5	الاجمالي	العبارة 4
			27%	38%	21%	10%	4%	النسبة	
منخفض	5	2,29	31	40	23	16	3	الاجمالي	العبارة 5
			27%	35%	20%	14%	3%	النسبة	
منخفض	2	2,56	19	40	30	20	4	الاجمالي	العبارة 6
			17%	35%	27%	18%	4%	النسبة	
منخفض	8	2,18	31	51	17	8	6	الاجمالي	العبارة 7
			27%	45%	15%	7%	5%	النسبة	
منخفض	12	1,84	45	47	16	4	1	الاجمالي	العبارة 8
			40%	42%	14%	4%	1%	النسبة	
منخفض	11	2,10	32	46	27	8	0	الاجمالي	العبارة 9
			28%	41%	24%	7%	0%	النسبة	
منخفض	7	2,27	28	46	22	15	2	الاجمالي	العبارة 10
			25%	41%	19%	13%	2%	النسبة	
منخفض	3	2,43	25	43	23	15	7	الاجمالي	العبارة 11
			22%	38%	20%	13%	6%	النسبة	
منخفض	4	2,35	23	48	25	14	3	الاجمالي	العبارة 12
			20%	42%	22%	12%	3%	النسبة	
منخفض		2,27	النمط القيادي الفوضوي						
العدد الكلي للأفراد =113			28	46	23	12	4	إجمالي عدد الأفراد	
مجموع نسب الإجابات 100%			24,70	40,56	20,72	10,84	3,17	نسبة العدد %	

تحليل الجدول رقم (27) :

من خلال قراءتنا للجدول هذا يظهر لنا واضحا أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور الخاص بالنمط الفوضوي في القيادة جاءت ضمن المجال [1.9-2.6] بمستوى ضعيف، باستثناء العبارة الأولى التي تقول "يترك لك مسؤولك المباشر الحرية التامة في العمل (اي يتركك تقرر ماذا تعمل و كيف تعمله؟)" و التي وردت بمستوى متوسط ، بمتوسط حسابي قدره 2.70 ولكن بنسبة موافقة ضئيلة لا تتجاوز 22% (5%+17%) بحوالي 25 فردا وبدرجة عدم موافقة فاقت 52%، و إذا ما حاولنا ربط هذه العبارة بنقيضاتها التي وردت في المحورين السابقين الخاصة بالنمط الدكتاتوري في القيادة و التي مفادها " يميل مسؤولك المباشر الى تركيز جميع المهام في يده" و التي جاءت بنسبة تقدر ب 37% (1%+3%+24%) من الذين اجابوا بموافق تماما و موافق و العبارتين الرابعة و الخامسة (4 و 5) الخاصتين بالنمط القيادي وهما بالترتيب : "يقوم مسؤولك المباشر بتفويض (déléguer) بعض صلاحياته لك" ، "يطرح مسؤولك المباشر أفكاره عليك لمناقشتها دون فرضها عليك (imposer) و يترك لك حرية الاختيار"، و اللتين حظيتا بدرجة موافقة لا بأس بها (50% و 41%) ومن هنا يظهر لنا وجود ربط منطقي بينها فيستحيل أن يجمع المسؤول بين تركيز المهام في يده و في تفويض بعضها للعاملين تحت اشرفه ولا بتركها كاملة في يدهم .

تلتها العبارة رقم ستة (06): " لا يحاول مسؤولك المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته" ، في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته 2.56 يندرج ضمن المجال المنخفض ،حيث لم يوافق ما يقارب 59 عامل من أصل 113 على ما جاءت به هذه العبارة أي ما نسبته 52% وهو ما يشير الى أن أغلب المسؤولين يسعون لتحسين نظام العمل و نوعيته .

من العبارات اللاتي لاقت رفضا كبيرا من طرف المستجوبين العبارة رقم ثمانية (08) وهي " لا يشارك مسؤولك المباشر في القيام بالعمل" حيث بلغت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بعد الموافقة 42% وعدم الموافقة تماما 40% لتتجاوز نسبة الرفض بذلك 81%، محتلة بذلك المرتبة الاخيرة بأضعف متوسط حسابي و منوهة ايضا بأن المسؤولين على مستوى الدراسة يشاركون في القيام بالأعمال .

عبارات أخرى تجاوزت نسب الرفض فيها 70% نذكر من بينها العبارة رقم اثمان (02)، ثلاثة (03) و سبعة (07) معبرة عن تحمل المسؤولين المباشرين لمسئولياتهم ،اتخاذهم مختلف القرارات و قيامهم بتوجيه العاملين تحت اشرفهم ،مدحهم اذا أصروا و ذمهم اذا أخطأوا .

4. النمط القيادي السائد:

للتعرف على النمط القيادي السائد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد لكل نمط قيادي، ثم قمنا بترتيبها ترتيباً تصاعدياً ليكون المتوسط الأكبر هو الأكثر انتشاراً بطبيعة الحال كما هو مبين في الشكل التالي:

جدول رقم (28): يوضح النمط القيادي السائد

النمط القيادي السائد	المتوسط الحسابي	الرتبة
الديمقراطي	3,24	الأولى (01)
الديكتاتوري	2,83	الثانية (02)
الفوضوي	2,27	الثالثة (03)

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن النمط القيادي الديمقراطي هو الذي جاء بالم توسط الحسابي الأكبر الذي قدر ب 3.24 و منه يعتبر الأكثر انتشاراً وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم يليه النمط الديكتاتوري في القيادة بمتوسط حسابي 2.83 و أخيراً النمط القيادي الفوضوي ب 2.27 .

و منه نصل إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض أن النمط الديكتاتوري في القيادة هو النمط السائد على مستوى العينة قيد الدراسة.

من خلال قراءتنا للجدولين السابقين رقم (24) و رقم(28)، نستنتج أن مستوى انتشار استعمال النمط القيادة الفوضوي ضعيف حيث قدر متوسطه الحسابي ب 2.27 و الذي يندرج ضمن المجال [1.9-2.6] في حين يندرج كل من النمطين القياديين الآخرين الديمقراطي و الديكتاتوري ضمن المجال [2.7-3.5] بمستوى متوسط.

ثانياً: تأثير أنماط القيادة على الولاء التنظيمي للعمال .

بعد عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة التي يتضمنها الجزء الخاص بالأنماط القيادية في الاستبيان سنشرع الآن لمعرفة طبيعة تأثير كل نمط قيادي على الولاء التنظيمي على حدى بغرض الإجابة على الأسئلة الفرعية الثلاثة المطروحة في الجانب النظري من هذا البحث هذا نصها :

- ما هي طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط الديكتاتوري في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟

▪ ما طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي في القيادة والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟

و التي أدت إلى الافتراضات التالية و التي سنقوم بتأكيدھا أو نفيھا :

▪ النمط الديمقراطي في القيادة يؤثر ايجابيا على الولاء التنظيمي للعمال؛

▪ النمط الدكتاتوري في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال؛

▪ النمط الفوضوي في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال؛

1. تأثير نمط القيادة الديمقراطي على الولاء التنظيمي للعمال:

بهدف اختبار هذه الفرضية الفرعية التي نصها: "النمط القيادي الديمقراطي يؤثر ايجابيا على الولاء

التنظيمي للعمال" قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (القيادة الديمقراطية و الولاء

التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (29): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي للعمال

Corrélations			
		الولاء	ديمقراطي
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	.457**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	113	113
الولاء	Corrélation de Pearson	1	.457**
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين المتغير المستقل الفرعي و هو النمط القيادي الديمقراطي و المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، حيث r المحسوبة تقدر ب0.457 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 ومنه نستنتج أن هناك علاقة تأثير ايجابية بين المتغيرين و هو ما يؤكد لنا ما جاء في التراث النظري .

ومن هنا نصل إلى إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن النمط الديمقراطي في القيادة يؤثر إيجابيا

على الولاء التنظيمي للعمال.

2. تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على الولاء التنظيمي للعمال:

بهدف اختبار هذه الفرضية الفرعية التالية " النمط القيادي الديكتاتوري يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي للعمال"، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (القيادة الديكتاتورية و الولاء التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (30): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين النمط القيادي الديكتاتوري و الولاء التنظيمي للعمال

Corrélations

	ديكتاتوري	الولاء
ديكتاتوري Corrélation de Pearson	1	-,419**
Sig. (bilatérale)		,000
N	113	113
الولاء Corrélation de Pearson	-,419**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك ارتباط سلبى بين المتغير المستقل الفرعى وهو النمط الدكتاتوري في القيادة و المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي، حيث جاءت قيمة r المحسوبة - 0.419 وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثير سلبية للقيادة الدكتاتورية على الولاء التنظيمي للعمال .

ومنه نؤكد ما ورد في الفرضية الفرعية حيث يؤثر النمط الدكتاتوري في القيادة سلباً على الولاء التنظيمي للعمال .

3. تأثير نمط القيادة الفوضوي على الولاء التنظيمي للعمال:

بهدف اختبار هذه الفرضية الفرعية التي تنص على أن " النمط القيادي الفوضوي يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي للعمال"، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (القيادة الفوضوية و الولاء التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (31): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين النمط القيادي الفوضوي و الولاء التنظيمي للعمال

		Corrélations	
		الولاء	فوضوي
الولاء	Corrélation de Pearson	1	-,395**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
	Corrélation de Pearson	-,395**	1
فوضوي	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

من تحليل هذا الجدول يتأكد لنا أن هناك ارتباط سلبي بين المتغير الفرعي المستقل وهو نمط القيادة الفوضوي و المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، حيث جاءت قيمة r المحسوبة -0.395 عند مستوى دلالة 0.01 .

وبهذا نصل إلى إثبات ما جاء في الفرضية الثانوية التي مفادها أن النمط الديمقراطي الفوضوي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي لأفراد العينة .

4. معاملات الارتباط لكل محور من الأنماط القيادية مع الولاء التنظيمي للعمال:

للإجابة على الشرط الأول من الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الأنماط القيادية ت وثر على الولاء التنظيمي ارتأينا ضرورة قياس ارتباطهما إحصائياً باستعمال معامل "بيرسون" للارتباط فكانت النتائج كما سبق و أوردناها وفيما يلي جدول تلخيصي لها :

الجدول رقم (32): يوضح معاملات ارتباط "بيرسون" لكل نمط قيادي مع الولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط "بيرسون" (قيمة r المحسوبة) لكل نمط قيادي مع الولاء التنظيمي	النمط القيادي
0.01	0.457	الديمقراطي
0.01	0.419 -	الدكتاتوري
0.01	0.395 -	الفوضوي

من هذه المحصلة نجيب على الشرط الأول من الفرضية الرئيسة بأن "للأنماط القيادية تأثير على الولاء التنظيمي وهذا حسب نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة".

الشرط الثاني: "الأنماط (الاتجاهات) التواصلية تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال "

لإثبات هذا الشرط الثاني من الفرضية الرئيسة كان لابد علينا من الإجابة على مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن "الاتصال النازل هو أكثر الأنماط (الاتجاهات) التواصلية السائدة على مستوى المنظمة قيد الدراسة "

من أجل التعرف على الاتجاه التواصلية السائد على مستوى عينة بحثنا قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل اتجاه من اتجاهات الاتصال (صاعد، نازل، أفقي) ثم ترتيبها ، ليكون الاتجاه ذو المتوسط الحسابي الأكبر هو الأكثر استعمالاً.

و كما في الجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بالأنماط القيادية و من أجل الحكم على مستوى كل اتجاه من اتجاهات الاتصال، قمنا بتحديد المجالات بعد حساب المدى كما يلي:

بما أن درجات السلم الذي اتخذناه في كل أجزاء الاستبيان تراوحت بين 1 إلى 5 درجات فقد جاء حساب

المدى كالتالي: المدى = $5 - 1 = 4$ و لحساب المجال قمنا بتقسيم المدى/عدد الدرجات فكانت النتيجة

$0.8 = 4/5$ فقدر المجال ب0.8 درجة وقمنا بتحديد المجالات وفقاً للجدول التالي :

جدول رقم (33): يوضح مجالات مستويات المتوسطات الحسابية لاتجاهات الاتصال

المجال	[1.8- 1]	[2.6-1.9]	[3.5-2.7]	[4.4-3.6]	[4.5 فما فوق]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

ثالثاً: أنماط (اتجاهات) التواصل (الاتصال):

نستعرض فيما يلي ثلاثة (03) جداول تحوي التكرارات ، النسب والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

العينة على أسئلة الجزء الثالث للاستبيان الخاص بالأنماط التواصلية:

1. نمط (اتجاه) الاتصال الصاعد :

جدول رقم (34): يوضح نمط الاتصال الصاعد

المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات في العبارات (+)					العبارات	
			غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	النسبة
متوسط	10	3,41	4	32	11	46	20	الاجمالي	العبارة 1
			4%	28%	10%	41%	18%	النسبة	
مرتفع	2	4,03	4	4	7	68	30	الاجمالي	العبارة 2
			4%	4%	6%	60%	27%	النسبة	
مرتفع	3	3,90	5	4	16	60	28	الاجمالي	العبارة 3
			4%	4%	14%	53%	25%	النسبة	
مرتفع	1	4,05	0	6	13	63	31	الاجمالي	العبارة 4
			0%	5%	12%	56%	27%	النسبة	
مرتفع	4	3,66	6	12	17	57	21	الاجمالي	العبارة 5
			5%	11%	15%	50%	19%	النسبة	
متوسط	8	3,50	5	18	22	51	17	الاجمالي	العبارة 6
			4%	16%	19%	45%	15%	النسبة	
متوسط	5	3,54	6	12	28	49	18	الاجمالي	العبارة 7
			5%	11%	25%	43%	16%	النسبة	
متوسط	6	3,52	7	15	20	54	17	الاجمالي	العبارة 8
			6%	13%	18%	48%	15%	النسبة	
متوسط	9	3,43	7	18	22	51	15	الاجمالي	العبارة 9
			6%	16%	19%	45%	13%	النسبة	
مرتفع	7	3,51	4	16	22	60	11	الاجمالي	العبارة 10
			4%	14%	19%	53%	10%	النسبة	
مرتفع		3,66	النمط الصاعد						
العدد الكلي للأفراد = 113			5	14	17	56	21	إجمالي عدد الأفراد	
مجموع نسب الإجابات 100%			4,25	12,12	15,75	49,46	18,40	نسبة العدد %	

تحليل الجدول رقم (34) :

من خلال قراءتنا للجدول التالي أول ما يظهر لنا جليا هو ارتفاع نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة و الموافقة التامة على عبارات هذا المحور التي تقيس درجة اتجاه الاتصال الصاعد ،حيث قاربت %68 (49,46+18,40) و سبعة و سبعون فردا (77) (56+21) ، مقابل حوالي 19 فردا فقط من أصل 133 الذين لم يبدوا موافقتهم ، و قبل الخوض في التفاصيل هذه المعطيات تقدم لنا فكرة مبدئية واضحة عن ارتفاع مستوى الاتصال الصاعد على مستوى مفردات العينة ومنه على مستوى مجتمع الدراسة ،وهو ما يؤكد إجمالي المتوسطات الحسابية الذي قيمته 3.66 و الذي يدخل ضمن المجال [3.6-4.4] بمستوى مرتفع ويؤكد التفصيل في العبارات منفردة كالآتي :

أدنى متوسط بقيمة 3.41 كان لإجابات العبارة الأولى وهي : "كثيرا ما تتصل بمسؤولك المباشر" و هنا أيضا تجدر الإشارة أنه رغم احتلال هذه العبارة آخر مرتبة من حيث المتوسطات الحسابية من بين عبارات المحور الأخرى إلا أن نسبة الموافقة عليها لا بأس بها على الإطلاق حيث بلغت قرابة %59 بأكثر من ستة و ستون فردا (66) . و تحصلت على أكبر نسبة من الموافقة اجابات الأفراد على العبارة الثانية رغم أنها في المرتبة الثانية لكن نسبة موافقة مفردات العينة عليها معتبر جدا حيث بلغ %87 (%17 موافقين تماما و %60 موافقين) وهو ما يمثل 98 فردا من أصل 113 و بمتوسط حسابي مرتفع (4.03) و قد جاءت العبارة كما يلي : "يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر دون اي وساطة أو وسيط (intermédiaire)" و هو ما نؤكد تماما من خلال ملاحظتنا حيث يكون اتصال المرؤوسين بالمسؤولين المباشرين على مستوى المنظمة قيد الدراسة بسهولة تامة بل أكثر من ذلك هو لازم و لا بد منه لتبادل المعلومات الضرورية و مناقشة مختلف التفاصيل و المستجدات المتعلقة بالعمل ،خاصة أن المقصود من دراستنا هي الثنائية(مسؤول مباشر-مرؤوس).

أما المرتبة الأولى فقد كانت لعبارة " يسمح لك مسؤولك المباشر بالاتصال به عن طريق مختلف القنوات و الوسائل (شفوية، كتابية، مقابلة...الخ) بمتوسط حسابي قدره 4.5 (بمستوى مرتفع) حيث كان عدد الأفراد الذين لم يوافقوا على هذه العبارة ضئيل بنسبة %5 فقط في حين تعدت نسبة الموافقة %83، وهذه النتيجة منطقية إذ ما علمنا أن المنظمة قيد الدراسة (نفضال) تمتلك إمكانيات مادية و بشرية هائلة و تعتبر من أكبر المنظمات على الإطلاق على المستوى الوطني وهي أيضا من هذا المنظور تمتلك وتضع تحت تصرف العاملين فيها مختلف وسائل التواصل و أحدثها من هواتف بخطوط داخلية وخارجية، أنترنت و أنترانت، قاعات للاجتماعات و المقابلاتالخ.أيضا وجب الوقوف عند العبارة الخامسة التي وردت باتجاه معاكس للاتجاه المراد قياسه حيث جاءت كما يلي: "تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بمسؤولك المباشر لنقل آرائك و اقتراحاتك كالاستفسار عما يجب عمله وكيفية أدائه وغيرها..." وقد جاءت هذه العبارة للتحقق مما أدلى به المستجوبين في العبارات الأخرى ، وجاءت نتائجها مماثلة للنتيجة الكلية للمحور و كذا

لأغلب نتائج العبارات الأخرى بمتوسط حسابي مرتفع قيمته 3.66، وهو ما يؤكد لنا ان الرؤوسين بإمكانهم الاتصال بمسؤوليهم المباشرين بكل سهولة وبدون وسيط وبمختلف الوسائل وهو ما جاء في العبارات السابقة الذكر (العبارة رقم 2، 3 و 4). سائر العبارات (3.6.7.8.9.10) وردت بمتوسطات حسابية ضمن المجالين المتوسط و المرتفع [2.7-3.5]، [3.6-4.4].

2. نمط (اتجاه) الاتصال النازل:

جدول رقم (35): يوضح نمط الاتصال النازل

		المعاملات في العبارات (+)					المعاملات في العبارات (-)			
		1	2	3	4	5	1	2		
المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات		
متوسط	6	3,48	4	21	18	57	13	الاجمالي	العبارة 1	
			4%	19%	16%	50%	12%	النسبة		
مرتفع	5	3,62	3	12	24	60	14	الاجمالي	العبارة 2	
			3%	11%	21%	53%	12%	النسبة		
متوسط	9	3,13	3	30	35	39	6	الاجمالي	العبارة 3	
			3%	27%	31%	35%	5%	النسبة		
مرتفع	4	3,72	1	11	24	60	17	الاجمالي	العبارة 4	
			1%	10%	21%	53%	15%	النسبة		
مرتفع	2	3,84	2	8	17	65	21	الاجمالي	العبارة 5	
			2%	7%	15%	58%	19%	النسبة		
متوسط	8	3,38	4	17	31	54	7	الاجمالي	العبارة 6	
			4%	15%	27%	48%	6%	النسبة		
مرتفع	3	3,82	4	11	7	70	21	الاجمالي	العبارة 7	
			4%	10%	6%	62%	19%	النسبة		
متوسط	7	3,45	4	20	26	47	16	الاجمالي	العبارة 8	
			4%	18%	23%	42%	14%	النسبة		
مرتفع	1	3,88	1	7	16	70	19	الاجمالي	العبارة 9	
			1%	6%	14%	62%	17%	النسبة		
مرتفع		≈3.60	النمط النازل							
العدد الكلي للأفراد = 113			3	15	22	58	15	إجمالي عدد الأفراد		
مجموع نسب الإجابات 100%			2,55	13,47	19,46	51,32	13,17	نسبة العدد		

تحليل الجدول رقم (35) :

من خلال قراءتنا للجدول التالي نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور الخاص بالاتصال النازل تتراوح كلها بين المجالين [3.5-2.7] و [4.4-3.6] بين متوسط و مرتفع، إضافة إلى ذلك فإن مجمل إجابات الأفراد بالموافقة تعدى %64 (51,32+13,17) في حين لم يتجاوز عدد المجيبين بالرفض 18 فردا.

العبارتين التاسعة و الخامسة (9,5) جاءتا في المرتبتين الأولى و الثانية على الترتيب بنسب موافقة جد مرتفعة وبمتوسطين حسابيين مرتفعين، حيث تحصلت العبارة التاسعة (9) التي مفادها " المعلومات التي تصلك من عند مسؤولك المباشر مهمة و ضرورية لانجاز العمل " و التي تقيس مدى أهمية المعلومات التي ينقلها المسؤولون المباشرين للعاملين تحت إشرافهم على نسبة موافقة تفوق %79 (62%+17%) مقابل نسبة رفض لا تتجاوز %7، كما فاقت نسبة الموافقة في العبارة الخامسة " لا يتردد مسؤولك المباشر في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع ما " %77 بمتوسط حسابي قدره ب 3.84 يندرج ضمن المجال المرتفع ، وهو ما يدل على عدم تردد المسؤولين المباشرين في الاتصال بالمرؤوسن كمؤشر جيد على تداول الاتصال النازل .

ايضا تجدر الاشارة ان العبارة التي جاءت بأكبر نسبة موافقة هي العبارة السابعة(رقم 07) " يتصل بك مسؤولك المباشر عن طريق مختلف الوسائل(وجها لوجه، هاتف، أنترانت...الخ) ، حيث بلغت %81 ب 91 مفردة من أصل 113 ، مبينة بذلك على توافر مختلف وسائل الاتصال على مستوى المنظمة قيد الدراسة و على الأهمية التي توليها هذه الأخيرة لعمليات التواصل بين العمال بحرصها على توفير هذه الوسائل لهم من جهة و على استخدام المسؤول المباشر لمختلف هذه الوسائل في الاتصال بالعاملين تحت إشرافه .

بالتفصيل في العبارتين الثالثة و الثامنة (3,8) اللتان جاءتا باتجاه معاكس للاتجاه المراد قياسه و ذلك بهدف التأكد من إجابات العبارات الأخرى التي وردت باتجاه المقياس " يستعمل مسؤولك المباشر وسائل محدودة لنقل المعلومات و الاتصال بك مثل المذكرات و المنشورات و اللقاءات الجماعية " بمتوسط حسابي متوسط قدره 3,13 محتلة بذلك المرتبة الأخيرة في المتوسطات وذلك حسب رأينا و من خلال ملاحظتنا راجع أساسا إلى عدم تحكم بعض المسؤولين في بعض وسائل الاتصال خاصة الحديثة منها و تفضيلهم لبعضها فقط و اعتمادهم عليها فقط في الاتصال رغم حرص المنظمة على توفير مختلف وسائل الاتصال لعمالها ليس هذا فقط بل تحرص على توفير دورات تكوينية لعمالها في ميدان الاتصال .

"لا تتحصل على معلومات حقيقية من عند مسؤولك المباشر بل فقط على مجرد توجيهات وأوامر " بمتوسط حسابي قدره 3,45 مما يدل على أن المعلومات الواردة من عند المسؤولين باتجاه المرؤوسين متنوعة

تحتوي على معلومات حقيقية ضرورية لأداء مهام العمل كما لا تخلو بطبيعة الحال من التوجيهات و الأوامر فذلك من صلاحيات المسؤول و من طبيعة العمل القيادي .

3. نمط (اتجاه) الاتصال الأفقي :

جدول رقم (36): يوضح نمط (اتجاه) الاتصال الأفقي

المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات في العبارات (+)					العبارات	
			غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	النسبة
مرتفع	5	3,93	1	11	9	66	26	الاجمالي	العبارة 1
			1%	10%	8%	58%	23%	النسبة	
مرتفع	6	3,88	4	9	11	62	27	الاجمالي	العبارة 2
			4%	8%	10%	55%	24%	النسبة	
مرتفع	1	4,12	2	3	5	73	30	الاجمالي	العبارة 3
			2%	3%	4%	65%	27%	النسبة	
مرتفع	4	3,96	1	6	7	81	18	الاجمالي	العبارة 4
			1%	5%	6%	72%	16%	النسبة	
مرتفع	6	3,88	2	7	20	58	26	الاجمالي	العبارة 5
			2%	6%	18%	51%	23%	النسبة	
مرتفع	2	3,99	1	4	16	66	26	الاجمالي	العبارة 6
			1%	4%	14%	58%	23%	النسبة	
مرتفع	3	3,97	0	4	19	66	24	الاجمالي	العبارة 7
			0%	4%	17%	58%	21%	النسبة	
مرتفع	8	3,75	4	6	28	51	24	الاجمالي	العبارة 8
			4%	5%	25%	45%	21%	النسبة	
مرتفع		3,93	النمط الأفقي						
العدد الكلي للأفراد = 113			2	6	15	65	25	إجمالي عدد الأفراد	
مجموع نسب الاجابات 100%			1,66	5,53	12,72	57,85	22,23	نسبة العدد %	

تحليل الجدول رقم (36):

من تحليل الجدول أول ما يظهر لنا واضحا هو أولا ارتفاع نسبة إجمالي المتوسطات لعبارات الاتجاه النازل في الاتصال حيث بلغ 3,93 وهو جد معتبر و هو ضمن المجال [3.6-4.4] بمستوى مرتفع، كذلك وردت متوسطات كل الإجابات على مختلف عبارات هذا المحور ضمن المجال المرتفع، كما يشد الانتباه بقوة ارتفاع عدد الأفراد المستجوبين المجيبين بالموافقة حيث بلغ حوالي تسعين (90) فردا (65+25)، في حين لم يتجاوز عدد الغير موافقين ثمانية أفراد (08) بنسبة حوالي 7% وهو ما تأكده تماما ملاحظتنا الدائمة لأفراد العينة حيث تربطهم علاقات طيبة و يسود المنظمة مناخ تنظيمي جيد يحفز العمال على الاتصال بينهم ، وتأتي العبارة الثالثة (3) من هذا المحور في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 4,12 و التي نصها " تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف،وجها لوجه،....الخ) وهي تقيس مدى تعدد وسائل الاتصال المسخرة للأفراد للاتصال فيما بينهم وهي عديدة ومختلفة كما أشارت إليه إجابات المستجوبين حيث فاقت نسبة المجيبين بالموافقة 92% (65%+27%) ولم تتجاوز نسبة الغير موافقين 5%، وهذا ليس بالغريب نظرا للإمكانيات المعتبرة التي تتوفر عليها المنظمة قيد الدراسة "نفضال" من جهة وعلى الأهمية التي توليها للاتصال بصفة عامة و قد يكون الدليل على ذلك مثلا توافرها على مديرتين مركزيتين تنتشطان في هذا المجال وهما المديرية المركزية لنظم المعلومات و أيضا المديرية المركزية للاتصال و العلاقات الخارجية و هذا ما يوضحه هيكلها التنظيمي (ملحق رقم 04).

أيضا جاءت كل من العبارتين السادسة و السابعة (6,7) في هذا المحور بدرجات موافقة مرتفعة وهما على التوالي " تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتعاون و التشاور بكل سهولة " يمكنك الاتصال بزملائك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت" وهما تؤكدان سهولة اتصال العمال ببعضهم البعض في المنظمة بدون عوائق أو وسائط زمنية أو مكانية أو حتى بشرية .

العبارات السالبة (الخامسة) : تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل و (الثامنة): يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطائك مختلف المعلومات أي التي صيغت عكس الاتجاه المراد قياسه و اللتان وردتا لتأكيد الإجابات الأخرى جاءتا كسائر العبارات بمتوسطات حسابية مرتفعة قدرت على التوالي ب 3,88 و 3,75 كدليل على عدم صعوبة الاتصال الأفقي بين أفراد عينة الدراسة .

4. نمط (اتجاه) التواصل (الاتصال) الغالب:

للتعرف على اتجاه الاتصال (التواصل) السائد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد لكل اتجاه، ثم قمنا بترتيبها ترتيباً تصاعدياً حيث يكون الاتجاه الذي متوسطه الحسابي أكبر، هو السائد كما هو مبين في الشكل التالي :

جدول رقم (37): يوضح نمط (اتجاه) الاتصال الغالب

نمط الاتصال	المتوسط الحسابي	الرتبة
الأفقي	3,93	الأولى (01)
الصاعد	3,66	الثانية (02)
النازل	3,59	الثالثة (03)

نلاحظ من خلال هذا الجدول و بالرجوع إلى الجدول السابق جدول رقم (33) الخاص (بمجالات مستويات المتوسطات الحسابية لاتجاهات الاتصال) نستنتج أن مستويات الاتصال بكل اتجاهاته (صاعد، نازل أو أفقي) كلها مرتفعة و ذلك تبعا للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حيث تراوحت بين 3.59 كأدنى مستوى في الاتصال النازل و 3.95 كأعلاه في الاتصال الأفقي .

كما و أن إجابات أفراد العينة تظهر لنا من خلال هذا الجدول أن الاتصال الأفقي هو الأكثر تداولاً بين الأفراد على مستوى عينة البحث حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.93، يليه الاتجاهين الصاعد و النازل بالترتيب بمتوسطين حسابيين متقاربين قدر ب 3.66 و 3.59 . إن النتائج المتحصل عليها جد منطقية حيث من خلال ملاحظتنا الشخصية للأفراد على مستوى المنظمة قيد الدراسة نجد أن العمال من نفس المستوى المهني يفضلون ك نثوا الاتصال فيما بينهم لعدة أسباب نذكر من بينها :

- سهولة الاتصال و بساطته حيث تزول الشكليات ،
- سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة حيث تربط العمال غالبا علاقات ليست فقط مهنية إنما شخصية أيضا.

قد تكون ارتفاع نسبة الاتصال مع الزملاء مؤشرا جيدا عن العلاقة الجيدة التي تربطهم و عن روح العمل الجماعي والتصرفات التنظيمية المنسقة التي يتميزون بها و التي تجعلهم يسعون لتحقيق أهداف المنظمة. و صدور الاتجاهين الصاعد و النازل بدرجتين متقاربتين بديهي أيضا حيث يترتب عن الاتصال النازل الذي يتمثل غالبا في التعليمات و التوجيهات الواردة من عند المسؤول، اتصالا صاعدا استجابة لها من

طرف العمال (المرووسين). كما نضيف بناء على ملاحظتنا أيضا أنه في غالب الأحيان يتصل المسؤول المباشر بالمرووسين أو العكس بكل سهولة، مباشرة وبحرية سوءا وجها لوجه أو باستخدام وسائل أخرى التي توفرها المنظمة لجميع العمال دون استثناء.

كما نذكر بأننا قد خصصنا في بحثنا العملية الاتصالية بين كل عامل و مسؤوله المباشر و الإدارة بدورها تكلف المسؤولين المباشرين بنقل المعلومات باعتبارهم اقدر الأشخاص و أكثرهم تأهيلا ومكانة لفهم تلك التعليمات و شرحها للعمال لتنفيذها ،هذا فضلا على أن العمال يطمئنون لمسؤوليهم المباشرين و يناقشونهم بكل صراحة .

و من هنا ننفي الفرضية الفرعية التي تنص على أن الاتجاه النازل في الاتصال هو الغالب على مستوى العينة قيد البحث .

رابعاً: تأثير اتجاهات الاتصال على الولاء التنظيمي للعمال .

بعد عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة التي يتضمنها الجزء الخاص باتجاهات الاتصال في الاستبيان سنقوم الآن بالبحث في طبيعة تأثير كل اتجاه على الولاء التنظيمي على حدى بغرض الإجابة على الأسئلة الفرعية الثلاثة المطروحة في الجانب النظري من هذا البحث هذا نصها :

- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال الصاعد والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال النازل والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإتصال الأفقي والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين اتجاهات الاتصال الثلاثة (صاعد، نازل، أفقي) والولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة.

و التي أدت إلى الافتراضات التالية و التي سنقوم بتأكيدا أو نفيها :

- الإتصال الصاعد يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- الإتصال النازل يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- الاتصال الأفقي يؤثر ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال؛
- يوجد ارتباط موجب بين تعدد اتجاهات الاتصال و درجة الولاء التنظيمي للعمال.

1. تأثير الاتصال الصاعد على الولاء التنظيمي للعمال :

بهدف اختبار هذه الفرضية الثانوية "الاتصال الصاعد في الاتصال يؤثر ايجابيا على الولاء التنظيمي للعمال"، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (الاتصال الصاعد و الولاء التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (38): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي للعمال

		Corrélations	
		الولاء	صاعد
الولاء	Corrélation de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
صاعد	Corrélation de Pearson	,448 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال تحليل معطيات هذا الجدول يتضح لنا الارتباط الايجابي بين المتغير الفرعي و هو الاتصال الصاعد و المتغير التابع ألا و هو الولاء التنظيمي ،حيث جاءت قيمة r المحسوبة 0.448 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 .

من هنا نثبت ما جاء في الفرضية الفرعية التي تشير إلى وجود تأثير ايجابي للاتجاه الصاعد في الاتصال على الولاء التنظيمي للعمال على مستوى عينة الدراسة.

2. تأثير الاتصال النازل على الولاء التنظيمي للعمال :

بهدف اختبار هذه الفرضية الثانوية لتي مفادها أن "الاتصال النازل يؤثر ايجابيا على الولاء التنظيمي للعمال"، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (الاتصال النازل و الولاء التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (39): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي للعمال

		Corrélations	
		الولاء	نازل
الولاء	Corrélation de Pearson	1	,403**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
نازل	Corrélation de Pearson	,403**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

من تحليل معطيات هذا الجدول يتضح لنا الارتباط الايجابي بين المتغير الفرعي و هو الاتصال النازل و المتغير التابع ألا و هو الولاء التنظيمي ،حيث جاءت قيمة r المحسوبة 0.403 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 .

من هنا نثبت ما جاء في الفرضية الفرعية التي تشير إلى وجود تأثير ايجابي للاتجاه النازل في الاتصال و الولاء التنظيمي للعمال على مستوى عينة الدراسة.

3. تأثير الاتصال الأفقي على الولاء التنظيمي للعمال :

بهدف اختبار هذه الفرضية الثانوية التي طرحت في بداية الدراسة و التي افترضنا من خلالها أن "الاتصال الأفقي يؤثر ايجابيا على الولاء التنظيمي للعمال" ، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرين (الاتصال الأفقي و الولاء التنظيمي) و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (40): يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين الاتصال الأفقي والولاء التنظيمي للعمال

		Corrélations	
		الولاء	أفقي
الولاء	Corrélation de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
أفقي	Corrélation de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

من تحليل معطيات هذا الجدول يتضح لنا الارتباط الايجابي بين المتغير الفرعي و هو الاتصال الأفقي و المتغير التابع ألا و هو الولاء التنظيمي ،حيث جاءت قيمة r المحسوبة 0.533 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 .

من هنا نثبت ما جاء في الفرضية الفرعية التي تشير إلى وجود تأثير ايجابي للاتجاه الأفقي في الاتصال و الولاء التنظيمي للعمال على مستوى عينة الدراسة.

4. تأثير تعدد اتجاهات الاتصال على الولاء التنظيمي للعمال:

بهدف اختبار هذه الفرضية الثانوية الآتية "يؤثر تعدد اتجاهات(انفتاح) الاتصال ايجابيا على درجة الولاء التنظيمي للعمال"، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغير المستقل وهو تعدد اتجاهات الاتصال(صاعد،نازل،أفقي) وبين المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي للعمال و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (41): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين تعدد اتجاهات الاتصال والولاء التنظيمي للعمال

		Corrélations	
		الولاء	تعدد الاتصال
الولاء	Corrélation de Pearson	1	,562**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
تعدد الاتصال	Corrélation de Pearson	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

**دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من مخرجات SPSS

من تحليل معطيات الجدول السابق يتضح لنا الارتباط الايجابي بين المتغير الفرعي و هو تعدد اتجاهات الاتصال(صاعد،نازل،أفقي) و المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي ، حيث جاءت قيمة r المحسوبة 0.562 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 .

ومنه نثبت ما جاء في الفرضية الفرعية ونؤكد وجود ارتباط موجب بين تعدد اتجاهات الاتصال و درجة الولاء التنظيمي للعمال على مستوى عينة الدراسة.

5. معاملات الارتباط لكل محور من اتجاهات الاتصال مع الولاء التنظيمي للعمال:

للإجابة على الشرط الثاني من الفرضية الرئيسية التي مفادها أن اتجاهات الاتصال تؤثر على الولاء التنظيمي، قمنا للبرهنة على ذلك بقياس مدى ارتباط المتغيرين مع بعضهما إحصائياً، وذلك باستعمال معامل "بيرسون" للارتباط فتحصلنا على النتائج التي استعرضناها سابقاً و لا بأس بالتذكير بها في الجدول التلخيصي التالي :

الجدول رقم (42): يوضح معاملات ارتباط "بيرسون" لكل اتجاه للاتصال مع الولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط "بيرسون" (قيمة r المحسوبة) لكل اتجاه للاتصال مع الولاء التنظيمي	اتجاه الاتصال
0.01	0.448	الصاعد
0.01	0.403	النازل
0.01	0.533	الأفقي
0.01	0.562	كل الاتجاهات

من هذه المحصلة نثبت ما جاء في الشرط الثاني من الفرضية الرئيسية "بأن لأنماط (الاتجاهات) الاتصال تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي للعمال"، كما توصلنا إلى أن درجات الاتصال على اختلاف اتجاهاته مرتفعة وذلك حسب إجابات أفراد العينة على عبارات الجزء الثالث للاستبيان الخاص باتجاهات الاتصال .

خامساً: مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة :

من أجل الحكم على مستوى (درجة) الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، ويهدف الإجابة على فرضية بحثنا الأخيرة التي تفترض "أن مستوى ولاءهم التنظيمي ضعيف"، قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجاباتهم وترتيبها تصاعدياً، إضافة إلى حساب المتوسط الحسابي الكلي، كل هذا يوضحه الجدول الآتي (رقم 44).

و كما في الجزئين السابقين و للحكم على درجة الولاء التنظيمي للعمال كان لا بد من إدراجها ضمن مجالات و التي تم تحديدها بنفس الطريقة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (43): يوضح مجالات مستويات المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي

المجال	[1.8 - 1]	[2.6-1.9]	[3.5- 2.7]	[4.4-3.6]	4.5 فما فوق]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

جدول رقم (44): يوضح مستوى الولاء التنظيمي للعمال

مستوى الولاء التنظيمي	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات في العبارات (+)					المعاملات في العبارات (-)	
			1	2	3	4	5	5	4
مرتفع	1	4,13	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 1
			0	3	14	61	35	النسبة	
مرتفع	4	3,80	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 2
			1	4	26	68	14	النسبة	
متوسط	14	3,04	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 3
			10	28	27	43	5	النسبة	
متوسط	13	3,09	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 4
			4	24	52	24	9	النسبة	
متوسط	11	3,17	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 5
			3	25	41	38	6	النسبة	
مرتفع	6	3,60	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 6
			2	11	30	57	13	النسبة	
متوسط	17	2,91	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 7
			6	33	45	23	6	النسبة	
متوسط	7	3,45	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 8
			2	16	37	45	13	النسبة	
متوسط	16	2,96	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 9
			5	19	68	18	3	النسبة	
متوسط	10	3,20	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 10
			5	22	40	37	9	النسبة	
منخفض	20	2,43	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاجمالي	العبارة 11
			20	47	28	13	5	النسبة	

العبارة 12	الاجمالي	4	24	42	37	6	2,85	18	متوسط	
		4%	21%	37%	33%	5%				
العبارة 13	الاجمالي	21	71	15	3	3	3,92	2	مرتفع	
		19%	63%	13%	3%	3%				
العبارة 14	الاجمالي	5	28	50	24	6	3,02	15	متوسط	
		4%	25%	44%	21%	5%				
العبارة 15	الاجمالي	31	50	19	9	4	3,84	3	مرتفع	
		27%	44%	17%	8%	4%				
العبارة 16	الاجمالي	7	15	50	28	13	2,78	19	متوسط	
		6%	13%	44%	25%	12%				
العبارة 17	الاجمالي	16	60	23	11	3	3,66	5	مرتفع	
		14%	53%	20%	10%	3%				
العبارة 18	الاجمالي	11	46	24	22	10	3,23	9	متوسط	
		10%	41%	21%	19%	9%				
العبارة 19	الاجمالي	7	37	43	18	8	3,15	12	متوسط	
		6%	33%	38%	16%	7%				
العبارة 20	الاجمالي	16	23	51	18	5	3,24	8	متوسط	
		14%	20%	45%	16%	4%				
متوسط		الولاء التنظيمي							3.27	
إجمالي عدد الأفراد		12	39	36	20	6	العدد الكلي للأفراد = 113			
نسبة العدد %		10,44	34,56	32,08	17,80	5,13	مجموع نسب الإجابات 100%			

تحليل الجدول رقم (44) :

من خلال قراءتنا التحليلية للجدول السابق أول ما يتراءى لنا هو توزع المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات العينة على إجابات هذا المحور على المجالين [3.5-2.7] و [4.4-3.6] أي بين متوسط و مرتفع، ما عدا الإجابة الحادية-عشر (11) التي جاءت بمستوى منخفض.

وعند تحليل كل عبارة على حدى، نجد أن العبارة الأولى (01) التي تقيس مدى استعداد عمال المنظمة قيد الدراسة لتقديم مجهود أكبر من المطلوب فقط لتحقيق أهداف هذه المنظمة ومساعدتها على النجاح قد حظيت بأكبر متوسط حسابي قدره 4.13 محتلة بذلك المرتبة الأولى حيث أجاب ما يفوق 96 فرد (61+35) من أصل 113 عنها بالموافقة .

وما يؤكد الارتباط العاطفي لأفراد العينة لمنظمتهم هو ورود العبارة الثالثة-عشر (13) "أهتم كثيرا بسمعة المنظمة و مصيرها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع وهو مؤشر ايجابي ودليل على الولاء العاطفي .

جاءت العبارة الخامسة-عشر (15): القرار الذي اتخذته باختيار العمل في هذه المنظمة كان خطأ كبيرا مني في المرتبة الثالثة حيث جاءت إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ضمن المجال 3.6-4.4 بدرجة مرتفعة بنسبة حوالي 71% (27+44) ممثلة رأي 81 فردا ،وهو مؤشر سلبي عن ولاء المستجوبين لمنظمتهم حيث يعتقدون أن اختيارهم العمل في المنظمة الحالية كان اختيار خاطئ من طرفهم وهو ما يعني أنهم يعتقدون إن العمل بمنظمات أخرى هو أفضل من العمل في منظمتهم وقد يعود ذلك فقط لطبيعة الإنسان الطموحة والتي لا يعجبها العجب و ترغب دائما و أبدا بالمزيد كما لا تقدر قيمة الأشياء المدركة بل تطمح إلى غيرها، ولكن ما يثير الانتباه هو صدور العبارة " لو نتاح لي فرصة العمل بمنظمة أخرى بأجر أعلى لن أتردد في ترك العمل في المنظمة الحالية" في المراتب الأخيرة،عكس العبارة السابقة، بمتوسط حسابي متوسط قدره 2,78 و هو ما يشير إلى أن عمال المنظمة قد يصرحون بأن اختيارهم للعمل في منظمتهم الحالية كان خطأ منهم و لكن ليس بسبب الجانب المادي ممثلا في الأجر الذي يتقاضونه و هذا ما تأكده هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة و بمتوسط مرتفع (3.80) أيضا نجد العبارة الثانية(2) التالية :عندما أتحدث مع أصدقائي عن هذه المنظمة أقول بأنها مهمة و جيدة للعمل فيها وهذا دليل آخر على حب أفراد العينة لمنظمتهم وعلى ارتباطهم النفسي بها وهو ما يؤكده دون شك المتوسط الحسابي المرتفع لإجابات مفردات العينة على العبارة السابعة-عشر (17)" أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني و بين هذه المنظمة " حيث تجاوز عدد الموافقين عليها 67% ،وعدد المشككين 20% ونسبة المجيبين بعدم الموافقة 13% .

أيضا تظهر النتائج أن مفردات عينة البحث يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالانتماء إلى منظمتهم وما يدل على ذلك العبارة السادسة التي تقول " أشعر بالفخر حينما أتحدث عن هذه المنظمة مع الآخرين" و التي احتلت المرتبة السادسة بنسبة موافقة معتبرة تجاوزت 62%.

في حين أكثر من 51% يعتبرون مشاكل المنظمة جزءا من مشاكلهم ويسعون لحلها.

عكس الولاء العاطفي تشير الأرقام إلى تدني الولاء الأخلاقي لدى مفردات العينة و هو ما تؤكدته العبارات التي تقيس هذا الجانب حيث وردت العبارتين الحادية -عشر(11) " الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي بالنسبة لي" و العشرون (20) "أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر" على التوالي بمتوسطين منخفض و متوسط ونسبة %34.

وبلغ المتوسط الإجمالي لإجابات العمال على عبارات هذا الجزء من الاستبيان المتعلق بولائهم التنظيمي 3.27 و هو يندرج ضمن المجال [3.5-2.7] بمستوى متوسط.

نستنتج من خلال الجدولين (43، 44) أن درجة الولاء التنظيمي لمفردات عينة الدراسة قدر ب 3.27 والذي يندرج ضمن المجال [3.5-2.7] .

وبهذا نفى صحة الفرضية الأخيرة التي تفيد أن " درجة الولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة منخفضة" حيث أظهرت الحسابات الإحصائية أنها متوسطة.

خلاصة

إلى هنا نصل إلى استكمال خطوات البحث العلمي التي بادرنا بها بطرح إشكالية البحث و وضع فرضيات لها ،حاولنا إثبات مدى صحتها من عدمها و ذلك بتطبيق الاستبيان الذي قمنا ببناءه على عينة تم انتقاءها بطريقة عشوائية قوامها 113 مفردة تنتمي إلى منظمة وطنية .

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة و تفريغها قمنا من خلال هذا الفصل الأخر من البحث بعرض النتائج التي تحصلنا عليها بعد معالجتها إحصائيًا باعتماد الوسائل الإحصائية التي تراءى لنا أنها مناسبة ،بعدها قمنا بتحليل و مناقشة هذه النتائج و الإجابة على فرضيات دراستنا .

الخاتمة

الخاتمة

أظهرت الدراسات الجارية في العديد من حقول المعرفة الإنسانية (علم الإدارة، علوم التسيير، علم الاجتماع و علم النفس... الخ)، الضرورة الملحة لامتلاك أي منظمة لمورد بشري كفى، تعول عليه في أوقات الرخاء كما في الأزمات، لا و الأهم من ذلك هو السعي للمحافظة عليه و إبقاءه ضمنها، وذلك لا يكون إلا بالاهتمام به من خلال تحديد العوامل التي تأثر فيه و محاولة ضبطها قدر المستطاع .

رغم ذلك يبقى خطر تعرض المنظمات لتسرب الكفاءات ، في خضم اتساع السوق واشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العمالة الأجود، حيث العامل غالبا ما يلحق مصالحه المختلفة نفسية كانت أو اقتصادية ، لذلك يسعى المشرفين اليوم إلى كسب ولاء عمالهم، كسعيهم لكسب وفاء زبائنهم، لقناعتهم بأهمية العامل في نجاح واستمرار المنظمة التي وجب عليها ترجمة هذه القناعة في واقع علمي.

كما و أنه يعتبر أحد أهم المؤشرات التي يمكن للمنظمة الاستعانة بها للكشف و التنبؤ بمدى ارتباط عما لها بها و كذا تبنيهم لمبادئها و لأهدافها و سعيهم لتحقيقها .

و من بين العوامل و المتغيرات التي رجحت البحوث و الباحثين صلتها بالولاء التنظيمي للأفراد العاملين ضمن التنظيمات انتقينا الأنماط القيادية و التواصل(الاتصال) باتجاهاتها .

و عليه هدفت دراستنا إلى الكشف عن العلاقة الكامنة بين الأنماط القيادية (ديمقراطي،دكتاتوري،فوضوي) و تعدد اتجاهات الاتصالات (صاعد،نازل،أفقي) داخل التنظيم و الولاء التنظيمي للعمال و ذلك من خلال تقييم طرق القيادة وتحديد النمط السائد و درجة تعدد اتجاهات الاتصال و تقييم درجة ولاء العاملين بالمنظمة وبعدها تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادة و الولاء التنظيمي و كذا بين اتجاهات الاتصال و الولاء التنظيمي .

و لتحقيق هدف الدراسة تم إتباع أسلوب منهجي علمي حددت على إثره الإشكالية وطرحت أسئلة الإشكال (سبق ذكرها) كما وضعت فرضيات البحث التي تم نفي بعضها و تأكيد بعضها الآخر ،بعد الدراسة الميدانية التي أقيمت على مستوى المديرية العامة لمؤسسة نفضال باستخدام استبيان صمم لهذا الغرض و

بالاستعانة بأسلوب الملاحظة و بعد تحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها وفقا لإجابات مفردات العينة توصلنا إلى :

تأكيد الفرضية العامة التي تتمحور حول و جود تأثير للأنماط القيادية (ديمقراطي،دكتاتوري،فوضوي) على الولاء التنظيمي للعمال و كذا تأثير لتعدد اتجاهات الاتصال و انفتاحه(صاعد،نازل ،أفقي) على الولاء التنظيمي للعمال . و جاءت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية كما يلي :

1. النتائج النظرية :

من خلال دراستنا تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بكل من موضوع :القيادة ،الاتصال و الولاء التنظيمي للعمال و قد استخلصنا مجموع النتائج التالية :

أ.تعدد الأنماط القيادية التي حددها الباحثين و النظريات.

ب. يختص كل نمط قيادي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره و التي تظهر على مستوى المناخ التنظيمي السائد ،سلوك الأفراد العاملين وكذا سلوك القائد نفسه ...الخ .

ت. ليس هناك نمط قيادي صالح لكل زمان و مكان بل هناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في اختياره نذكر من بينها طبيعة التنظيم (تكتة عسكرية ،مدرسة ،أسرة ...الخ) وكذا الخصائص الاجتماعية لأفراد هذا التنظيم .

ج. يجب على كل قائد التحلي بمجموعة من المبادئ و امتلاك بعض المهارات الضرورية لآداء المهمة القيادية بفعالية

ح. الاتصال عملية حيوية يمكن تعزيزها بعدة و سائل من بينها توعية الأفراد العاملين من مسيرين (قادة) و مرؤوسين بأهميتها و منه إدراك مقوماتها و تبنيها وكذا معوقاتهما و تقاديها لضمان انسياب المعلومات ،تعميق الروابط و زيادة الانسجام بين العمال و تجنب الصراعات .

خ. الولاء التنظيمي هو شعور مكتسب تتحكم فيه مجموعة من العوامل (نظام الحوافز ،المناخ التنظيمي، تناسب الكفاءات مع مناصب العمل المشغولة ...الخ).

ر . هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن للمنظمات الاستعانة بها للتنبؤ بمدى ولاء أفرادها لها من

بينها : مستوى الأداء ، معدلات الغياب ، معدل دوران العمل (TURN OVER)...الخ

2. النتائج التطبيقية :

بعد إسقاط المفاهيم النظرية على عينة بحثنا توصلنا إلى ما يلي :

* نفي الفرضية الفرعية الأولى التي افترضت أن النمط القيادي الدكتاتوري هو الأكثر انتشارا حيث : بعد حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة بلغ متوسط كل نمط : 3.24 بالنسبة للنمط الديمقراطي وهو الأكبر، ثم يليه النمط الدكتاتوري في القيادة بمتوسط حسابي 2.83 و أخيرا النمط القيادي الفوضوي ب 2.27 .

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن النمط الديمقراطي في القيادة يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.457$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الفرعية التي تفترض أن يؤثر النمط الدكتاتوري في القيادة سلبيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث : بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r= -0.419$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الفرعية التي أفادت أن النمط الفوضوي في القيادة سلبيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث : بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r= -0.395$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

وكمحصلة لهذا تمت الإجابة على الشرط الأول من الفرضية الرئيسية حيث أظهرت نتائج تحليل إجابات مفردات العينة تأثيرا للأنماط القيادية على الولاء التنظيمي للعمال .

ومن هذا المنبر ننوه بالتأثير الإيجابي للنمط القيادي الديمقراطي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأنه يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار و تشجيع الاتصال مما يؤدي إلى استمراره في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الدكتاتوري يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

كما تم أيضا :

* نفي الفرضية الفرعية التي تنص على أن الاتجاه النازل في الاتصال هو الغالب على مستوى العينة قيد البحث حيث : بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لكل اتجاه : 3.93 للاتصال الأفقي ، يليه الصاعد ب 3.65 وفي الأخير النازل ب 3.59.

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن الاتجاه الصاعد في الاتصال يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.448$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن الاتجاه الصاعد في الاتصال يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.448$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن الاتجاه النازل في الاتصال يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.403$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن الاتجاه الأفقي في الاتصال يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.533$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* إثبات الفرضية الثانوية التي تنص على أن تعدد اتجاهات الاتصال يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمال حيث: بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين $r=0.562$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

من هذه المحصلة أثبت ما جاء في الشرط الثاني من الفرضية الرئيسية "بأن لأنماط(لاتجاهات) الاتصال تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي للعمال"، كما توصلنا إلى أن درجات الاتصال على اختلاف اتجاهاته مرتفعة وذلك حسب إجابات أفراد العينة على عبارات الجزء الثالث للاستبيان الخاص باتجاهات الاتصال .

و في الأخير بعد حساب المتوسطات الحسابية لمفردات عينة البحث على الجزء المتعلق بولائهم التنظيمي تم : * نفي صحة الفرضية الأخيرة التي تفيد أن " درجة الولاء التنظيمي لعمال المنظمة قيد الدراسة منخفضة" حيث: بلغت 3.27 والذي يندرج ضمن المجال المتوسط [2.7-3.5] وليس الضعيف الذي يتراوح بين [1.9-2.6].

و عليه نجد أن نتائج الدراسة أظهرت أهمية إتباع نمط قيادي فعال ومناسب (ديمقراطي) يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار و تشجيعه على إبداء آراءه و احترامها و ضرورة توفير مختلف وسائل الاتصال و اتخاذ مختلف أساليبه و انفتاحه في كل الاتجاهات صعودا و هبوطا بين المسؤولين و المرؤوسين حيث تساهم هذه العوامل و غيرها ايجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال مما يؤدي إلى استمراره في المنظمة و سعيه الدؤوب لتحسين فعاليتها .

و في الأخير و بالرغم من إتباع كل الخطوات المنهجية في دراستنا و محاولة عرض الموضوع بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي أعد لأجله إلا أن هذه النتائج تبقى محدودة و ما هي إلا محاولة بسيطة تفتح المجال لبحوث و دراسات قادمة كما و أنها لا تكاد تخلو من الأخطاء و النقائص ككل عمل بشري .

الاقتراحات

الاقتراحات :

على ضوء ماورد في البحث بجانبه النظري التطبيقي وما توصلنا إليه من خلال النتائج، نقترح جملة من التوصيات للمسيرين على مستوى المنظمات و القائمين على إشراف العمال و كذا للطلبة الباحثين المهتمين بالمتغيرات التي تناولها بحثنا بالدراسة وهي:

1. اقتراحات خاصة بالمسيرين:

- ضرورة الاعتماد على أسلوب قيادي تشاركي، ديمقراطي يبعث على روح المبادرة و التفويض، قصد إعطاء فعالية و سرعة كبيرة لعملية اتخاذ القرار وتنفيذها.
- ضرورة اعتماد المنظمة على الوسائل و التقنيات الحديثة في الاتصال باعتباره المتغير الحاكم والهام في قيام أي منظمة (الشبكة المحلية، شبكة الانترنت، الفاكس، الهاتف النقال ..الخ).
- تصميم برامج و تنظيم دورات تكوينية خاصة لتنمية المهارات القيادية والإدراكية موجهة للقادة و المسؤولين لأجل تبسيط و تعميم استخدام مختلف الأساليب العلمية و العملية الحديثة في مجال الإشراف و إدارة الأفراد.
- عقد الدورات التدريبية للمشرفين بالمنظمات في مجالات الموارد البشرية و ذلك:
- ✚ لأجل تبسيط و تعميم استخدام مختلف الأساليب العلمية و العملية الحديثة في مجال الإشراف و إدارة الأفراد،
- ✚ لكونها تعنى بدراسة مختلف المواضيع ذات الصلة بالفرد العامل بما في ذلك الأساليب الفعالة في القيادة ، وكيفية تنمية المهارات القيادية و الإدراكية ،أحدث التقنيات و الفنون في الاتصال و كذلك تلك التي تهدف إلى التعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى منظماتهم بالنفع الكبير .
- العمل على توفير العوامل التي تعزز درجة الولاء التنظيمي لدى العمال(أشراك العمال في وضع خطط العمل، أخذ الكفاءة بعين الاعتبار عند ترقية العمال،توفير أساليب التحفيز و تنويعها (مادية و معنوية)....الخ.
- الحرص على جعل عمليات الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تجري في جميع الأوقات.

- والمستويات، لأجل توفير البيانات و المعلومات بشكل انسيابي بين العاملين بمختلف مستوياتهم بغرض تعميق الروابط و زيادة الانسجام فيما بينهم لضمان السير الأمثل للعمل .
- إثراء الأعمال التي يؤديها العاملون، وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يؤديها، وتحسين حياتهم الوظيفية لهم، لان ذلك يؤدي إلى شعورهم بالتحدي والمتعة في العمل ويقلل من الملل والاكنتاب الناتج عن التكرار والنمطية.
 - تأكيد تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القادة المسؤولين والمرؤوسين، لما لذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي لمنظماتهم.
 - مراعاة عند تعيين أو نقل العاملين، ملائمة وظائفهم مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية واستعدادهم وميولهم الشخصي ، مما يزيد من اهتمامهم وقبولهم العمل ومن ثم تزيد قدرتهم على الإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي، ويتحقق بذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - تعديل اتجاهات الاتصال و انفتاحها بالشكل الذي يسمح للعمال بالتواصل بالشكل السليم بينهم مما يسهل القيام بالعمل ويفتح المجال لهم للتعبير عن آرائهم و حاجياتهم ويعزز من ولائهم التنظيمي.
 - زيادة الاهتمام بالعاملين الأصغر سنا باعتبارهم الفئة الغالبة في المنظمة، وتوجيههم توجيهها صالحا، وفتح باب الحوار معهم، وتأهيلهم وتنمية روح الإخلاص والالتزام والتفاني في العمل فيهم.

2. اقتراحات خاصة بالباحثين:

أ. الاقتراحات المتعلقة بالصعوبات المواجهة أثناء القيام بالبحث :

- في حالة استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات يفضل حسب تجربتي الشخصية، للحصول على إجابات موضوعية وصادقة:
- ✚ تقليص عدد الأسئلة أو العبارات قدر الإمكان وذلك لعدم امتلاك المستجوبين غالبا للوقت لمأها مما قد يؤدي إلى ملأها بعشوائية .
- ✚ تبسيط المفردات و العبارات المستعملة.

- في حالة استعمال السلام (مقياس ليكرت مثلا)، يستحسن حسب تجربتي الشخصية أيضا عدم إدراج الخانة التي تحوي الخيار الأوسط في حانة الخيارات مثلا (محايد، غير متأكد، نوعا ما.....الخ) لأننا لاحظنا أن عدد كبير من المستجيبين يلجئون لهذا الخيار إما هروبا من الإجابة أو لأسباب أخرى .
- لضمان تعاون المستجيبين مع الباحث يفضل، عند توزيع الاستبيان، تقديم بض التفاصيل و شرح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة و موضوعها .
- تكبير حجم العينة قدرالمستطاع.
- حصر متغيرات البحث حصرا دقيقا قبل الشروع في الدراسة لتجنب تداخلها و تقاديا لتأثير متغيرات دخيلة قد تخل بمصداقية البحث و صحة نتائجه.

ب. الاقتراحات المتعلقة بأفاق البحث :

- نقترح أن تتم دراسات مماثلة تتناول موضوع الولاء التنظيمي ولكن من جوانب أخرى، كربطه ببعض السلوكيات الإدارية (الإيجابية و السلبية) مثل (التطور الوظيفي، التقاعد المبكر، الأداء الوظيفي، الإحباط الوظيفي...الخ).
- أن يتم إجراء دراسات حول العوامل الخارجية المؤثرة في الولاء التنظيمي ذات العلاقة بالتنشئة الاجتماعية و المستوى الثقافي و الاجتماعي للأفراد.... خاصة و أن الدراسة الحالية قد ركزت على المصادر الداخلية ذات العلاقة بالعمل فقط.
- ربط موضوع الولاء التنظيمي بمتغيرات أخرى : كملاتمة الوظائف التي يشغلها العمال مع قدراتهم و مؤهلاتهم الدراسية والملل والاكتئاب الناتج عن التكرار و النمطية.

قائمة المراجع

المصادر و المراجع :

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب :

1. الطائي يوسف ، الفضل مؤيد ، العبادي هاشم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان- الأردن ، 2006.
2. العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، بدون طبعة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009.
3. الغمري إبراهيم،الأفراد والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعات المصرية ، القاهرة- مصر، 1979 .
المنيف إبراهيم عبد الله ، القيادة والإدارة التحول نحو النموذج القيادي العالي، الطبعة الثالثة، دار العلوم للطباعة، جدة- السعودية، 1983.
4. أماني موسى محمد ،التحليل الإحصائي للبيانات ،مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ،كلية الهندسة ،جامعة القاهرة ، 2007.
5. أميرة منصور علي،سلوى عثمان الصديقي،الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة ،جامعة مصر، 2005.
6. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى ، 2010 .
7. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان - الأردن، 2014.
8. جودت بني جابر ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2004.
9. جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، بدون طبعة ،الدار العلمية الدولية، عمان- الأردن، 2001 .
10. خالد عامر،منهج البحث العلمي ، دار الريحان للنشر،الأردن ، 2001.
11. خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
12. خوجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران- الجزائر، 2005.

13. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، الطبعة الأولى، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان- الأردن، 2006.
14. سامي عريفج و خالد حسين مصلح، في القياس و التقييم، دار مجدلاوي، عمان- الأردن ، 1999.
15. سيد أشرف أبو السعود، مشكلة الانتماء و الولاء "مظاهرها، أسبابها، علاجها"، مكتبة الثقافة الدينية، 2004.
16. صالح خليل أبو إصبع،الاتصال و الإعلام، دار آرام للدراسات و النشر و التوزيع عمان- الأردن، 2004.
17. طارق السويدان ،كيف تحفز و تبني ولاء العاملين ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم ، بيروت- لبنان ، 2003.
18. طارق عبد الحميد البدري ،أساسيات في علم إدارة القيادة ،الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،الأردن ،2002.
19. طارق عبد الحميد البدري ،الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات،الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر التوزيع ،عمان- الأردن،2001.
20. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار الميسرة، عمان،2008.
21. عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
22. عبد الحميد محمد العباسي ،التحليل و التفسير باستخدام الحاسب و برنامج SPSS،معهد الدراسات و البحوث الإحصائية ،جامعة القاهرة،2013.
23. عبد الله محمد عبد الرحمان ، سوسيلوجيا الاتصال و الإعلام ، الطبعة الثانية ، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية - مصر ، 2002.
24. عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة ، دار ابن كثير،الطبعة الاولى، سوريا، 2010 .
25. علي غربي، أبعاديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري ،قسنطينة- الجزائر، 2006.
26. فضيل حليلو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة- الجزائر، 2001 .
27. قوراوية ، فن القيادة ، الساحة المركزية ، بن عكنون - الجزائر، 2007.
28. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي ، قيم و أخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار زمزم للنشر و التوزيع،2012.
29. محمد الدارجي، الولاء في القرآن الكريم، الطبعة الأولى، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.

30. محمد الشناوي و آخرون، التنشئة الاجتماعية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2001 .
31. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة- مصر، 1996.
32. محمد شحاتة ربيع، قياس الشخصية، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية- مصر، 2000.
33. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط و أساليب القيادة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
34. محمد صبري فؤاد النمر، التفكي العلمي و النقدي، المكتب الجامعي الحديث، السكندرية- مصر، 2003.
35. محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة والمدخل السلوكي لها ، الطبعة الثانية ،مركز وايد سرفيس، القاهرة- مصر، 2000.
36. مدحت محمد أبو نصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، أيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2005.
37. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و التوزيع،الأردن، 2000.
38. مريزق عدمان ، تسيير الموارد البشرية "دراسة حالات"، جسور للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2008.
39. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع، بيروت- لبنان، 1997.
40. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ،القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن ، 2008.
41. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ،الطبعة الثانية ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
42. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن ، 2003.
43. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة ،عمان- الأردن، 2006 .
44. هناء حافظ بدوي ،الاتصال بين النظرية و التطبيق ، 2013.

2. الرسائل الجامعية:

45. أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الحديثة و دورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2012-2013.

46. إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا ، فلسطين - غزة، 2008.
47. بدر محمد الجريسي ،الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، أطروحة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
48. زرقة أحمد ، فعالية القيادة و أثرها على الرضى الوظيفي و الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ، 2007-2008.
49. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.
50. سعد بن عميقان سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض- السعودية، 2005.
51. سفيان ميلودي، أنماط القيادة و تأثيرها على نوعية الاتصالات داخل المنظمة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية والأرطفونيا ، جامعة الجزائر 2 ، 2011-2012 .
52. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة - الجزائر ، 2008-2009.
53. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي " دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2010.
54. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 1998.
55. عبد المالك مكفس، نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضى الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر، 2008-2009.
56. أوصلح نوال ،عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، 2010-2011.
57. محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.

58. محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009 .
59. مراد احمد الكساني، اثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي " دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع آلبيت، 2000.
60. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس- الجزائر، 2012- 2013 .
61. هريو دزاير، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز " ،رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، عنابة الجزائر-، 2005-2006.

3. المجلات :

62. أحمد حسين عبد الرازق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الجزء الأول، 2004.
63. باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، "دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث، العدد13، الجزائر، 2013.
64. محمد سرحان خالد المخلافي ،أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد2 ، 2001.

4. القواميس :

65. قاموس مجاني الطلاب، الطبعة الخامسة، دار المجاني ش.م.ل. للنشر، بيروت - لبنان، 2001.

ثانيا: باللغة الأجنبية

66. Hellrigel,Slocum,woodman,Management des organisations,de Boek et Larcier s.a 1991, 1ère édition ,4ème tirage,1997.(traduit par Michèle Truchan–Saporta)
67. Jean–Marc DECAUDIN –Jacques IGALENS –Stéphane WALLER ,la Communication Interne –Stratégies et Techniques, ,Dunod,Paris,2ème dition,2009
68. John R.Schermerhorn ,David Chappell,Principes de management ,Editions du Renouveau Pédagogique Inc,2002 ,P228.
69. Kenneth .J GERGEN et Mary M.GERGEN ,Psychologie Sociale ,edition Etudes Vivantes ,Montréal,1984.

ثالثا :مواقع الأنترنت

70. <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/2010-02-14-13-53-20/33--17---2001>
71. <http://faculty.imamu.edu.sa/TempSitet/Pages/5edd830d-f761-43c9-8614-768085648891.aspx>
72. <http://www.hdrmut.net/vb/showthread.php?t=240170>

الملاحق

استمارة البحث في شكلها الأولي

يدخل هذا البحث في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي بعنوان "أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء الوظيفي للعمال".

نطلب منكم المساهمة في انجاز هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل دقة و موضوعية ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

كما و نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة لن يتم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم - تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير -

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر / أنثى

2. السن:

3. المؤهل العلمي: ابتدائي / متوسط / ثانوي / جامعي / دراسات عليا

4. الأقدمية في العمل :

من 1 إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5. الصنف المهني: إطار إطار سامي عون تحكم (Maitrise)

الجزء الثاني: أنماط القيادة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
النمط الديمقراطي						
					يعمل المسؤول المباشر على اشراك الجميع في اتخاذ القرار	01
					يشجع المسؤول المباشر العمال على ابداء آراءهم في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح	02
					يهتم المسؤول المباشر ببناء علاقات انسانية (شخصية) مع العمال	03
					يقوم المسؤول المباشر بتفويض (déléguer) بعض صلاحياته	04
					يطرح المسؤول المباشر أفكاره على فريق العمل لمناقشتها دون اغصاب او فرض (imposer) و يترك لهم حرية الاختيار	05
					يراعي المسؤول المباشر قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم، وتوزيع المهام و المسؤوليات يكون بناء على قرار جماعي	06
					يقوم المسؤول المباشر باشراك العمال في وضع الأهداف ويحيطهم علما بخطوات العمل	07
					يتبنى (adopter) المسؤول المباشر الاقتراحات الهادفة و يأخذ برأي العمال	08
					يقوم المسؤول المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف	09
					ينظر المسؤول المباشر للمشكلات على انها قابلة للحل جماعيا	10
					يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل	11
					يسعى المسؤول المباشر الى تحفيز (motiver) العمال عن طريق اشباع حاجياتهم	12
النمط الدكتاتوري						
					يطلب المسؤول المباشر من العمال تنفيذ (exécuter) الخطط دون المساهمة في وضعها و دون اعلامهم بالخطوات الموالية	01
					يتقيد المسؤول المباشر بحرفية (pertinence) المعلومات	02
					يحرص المسؤول المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل	03
					يميل المسؤول المباشر الى تركيز جميع المهام في يده	04

					05	يقرر المسؤول المباشر لوحده ما يمكن عمله في العمل
					06	ينفرد المسؤول المباشر باتخاذ القرارات و يصدر تعليمات و أوامر كثيرة حتى و ان عارضت رغبة العاملين
					07	يستخدم المسؤول المباشر العقوبات دون مراعاة ظروف العمال
					08	يوزع المسؤول المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره
					09	يتردد المسؤول المباشر في مشاركة الرأي مع العمال و نادرا ما يشاورهم
					10	يلزم المسؤول المباشر جميع العمال بمستويات ثابتة من الأداء
					11	لا يقوم المسؤول المباشر بتكوين علاقات انسانية
					12	يرتبط العمل بوجود المسؤول المباشر و في حلة غيابه يضطرب
					13	تتخفف الثقة بين المسؤول المباشر و العمال و بين العمال فيما بينهم
النمط الفوضوي						
					01	يترك المسؤول المباشر مطلق الحرية في التصرف للعاملين
					02	لا يحترم العمال المسؤول المباشر
					03	لا يقوم المسؤول المباشر باتخاذ القرارات
					04	لا يتلقى العمال أي توجيهات او تعليمات من طرف المسؤول المباشر
					05	انخراط (implication) المسؤول المباشر في العمل ضعيف و تعليقاته سطحية (superficielle)
					06	لا يحاول المسؤول المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته
					07	لا يمدح المسؤول المباشر العمال و لا يذمهم (لا عقاب و لا ثواب)
					08	يتغيب المسؤول المباشر كثيرا كما لا يعطي أهمية لغياب العمال
					09	لا يهتم المسؤول المباشر للقوانين و النظم و يحمل العمال الأخطاء التي تنجر عن مخالفتها
					10	تختلط مهام كل عامل بمهام الآخر في هذه المنظمة (مسؤول - عمال)(عمال-عمال)
					11	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المسؤول المباشر دون الوصول الى حلول و قرارات واضحة

الجزء الثالث: اتجاهات الاتصال

درجة الموافقة					الرقم	إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما		العبارات
الاتصال الصاعد						
					01	في حلة غموض الرسائل و التعليمات الادارية لا تجد أي صعوبة في الاتصال برئيسك لطلب توضيحات
					02	تستعمل مختلف الأساليب و الوسائل للاتصال برئيسك
					03	يمكنك الاتصال برئيسك لمناقشة مختلف المسائل (مشكلات شخصية، مشكلات عمل ، اقتراحات ، انتقادات ، استفسارات...الخ)
					04	يتقرب الرئيس منك للاستفسار عن الصعوبات و المعوقات التي تواجهك
					05	يشجعك الرئيس على الاتصال به في كل وقت و يتقبل آرائك و انتقاداتك و لا يزعج منها
					06	يتيح الرئيس للعمال فرصة طرح مشاكلهم و التعبير عن آرائهم قصد اتخاذ القرارات المناسبة
الاتصال النازل						
					01	يوفر لك الرئيس المعلومات الأساسية التي تسمح لك بتنفيذ مهامك على أحسن مايرام
					02	يقوم الرئيس بتوظيف أكثر من أسلوب أو وسيلة لنقل المعلومات للعمال (منشورات، اجتماعات...الخ) شفوية، مكتوبة، مرئية، و مسموعة.
					03	تصلك المعلومات الضرورية لسير العمل في الوقت المناسب
					04	يحرص الرئيس على توفير مختلف وسائل الاتصال للمرؤوسين (هاتف، فاكس، أنترنت... الخ)
					05	لا يتردد الرئيس في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع أو نقاط تتعلق بالتنظيم
					06	تتلقى مختلف أنواع المعلومات: الأوامر، التوجيهات، الخطط، القرارات، الحقائق، الثناء غير ذلك من الصور و الأشكال من رئيسك
					07	توفير المعلومات .المهن التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام و عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية

الاتصال الأفقي

					من السهل عليك الحصول على المعلومات الناقصة و الضرورية لسير العمل عن طريق الاتصال بزمالكك من نفس المستوى المهني	01
					تتصل بزمالكك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف، وجها لوجه،....الخ)	02
					تقوم بتبادل المعلومات المهنية مع زملائك من نفس المستوى المهني عند نقص الاتصال مع المسؤولين في المنظمة	03
					تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزمالكك من نفس المستوى المهني في العمل	04
					تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتداول و التشاور بكل سهولة	05
					يمكنك الاتصال بزمالكك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت	06
					يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطاءك مختلف المعلومات	07

الجزء الرابع: الولاء التنظيمي

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					أنا مستعد لأقدم مجهودا، أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح المنظمة	01
					عندما أتحدث مع أصدقائي أقول لهم بأن هذه المنظمة جيدة للعمل فيها	02
					أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة	03
					أنا مستعد لتقبل أي عمل قصد البقاء في هذه المنظمة	04
					أجد أن هناك تشابه بين قيمي و قيم المنظمة	05
					أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة	06
					أنا مستعد للعمل لحساب منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	07
					هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل	08
					مجرد تغيير في وضعيتي الحالية قد يؤدي بي إلى ترك هذه المنظمة	09
					أنا سعيد باختياري لهذه المنظمة من بين كل المنظمات التي كان بإمكانني الالتحاق بها	10
					لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المنظمة طويلا	11

					في كثير من الأحيان أجد أنه من الصعب ان أوافق على سياسات المنظمة بشأن المسائل الهامة المتعلقة بموظفيها	12
					حقاً يهمني مصير هذه المنظمة	13
					بالنسبة لي هذه أفضل منظمة يمكن العمل فيها	14
					اختيار العمل لصالح هذه المنظمة كان خطأ كبيراً بالنسبة لي	15

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

الأستاذ(ة):.....
الدرجة العلمية:.....
التخصص:.....

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

الأستاذ(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة و بعد،

أقدم بين أيديكم استمارة بشأن استطلاع رأي سيادتكم فيما يخص عدد من المقاييس المرتبطة ببحث ميداني لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، ونشكركم مسبقاً على تفضلكم بالمساعدة في إثراء هذا البحث.

- عنوان البحث: أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال
- الدرجة العلمية: ماجستير في علم النفس الاجتماعي
- الأستاذة المشرفة : فرشان لويزة
- الهدف من استطلاع الرأي:

أولاً : فحص صدق وسلامة بناء استبانته أنواع الأنماط القيادية و التواصلية لعمال المديرية العامة لمؤسسة نفضال من إعداد الطالبة.

في المحورين الثاني و الثالث:

يتم تصحيح الاستبانة من خلال توزيع درجات الإجابة على البنود حسب درجة الموافقة عليه اعتماداً على تدرج خماسي (سلم ليكارت الخماسي) من خلال: غير موافق تماماً، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق تماماً ويكون التقييم من 01 إلى 05 في البنود الإيجابية وبطريقة عكسية في البنود السلبية أي من 05 إلى 01، وتحسب درجة المستجوب من خلال جمع درجاته على جميع البنود بالنسبة لكل محور على حدى، كما أنه لا توجد درجة كلية للمقياس بالنسبة للجزء الثاني، في حين يمكن حسابها في الجزء الثالث المتعلق باتجاهات الاتصال.

ثانيا: فحص ملائمة الجزء الرابع المتعلق بالولاء التنظيمي و الذي تم بناءه بالاستناد على مقياس "ماودي و زملائه" سنة 1979، و تمت ترجمته على مستوى جامعة الجزائر 02.

ويتم تصحيح هذا المقياس من خلال توزيع درجات الإجابة على البنود بطريقة التدرج الخماسي لليكارث كالتالي: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماما ويكون التقييم من 01 إلى 05 في البنود الإيجابية وبطريقة عكسية في البنود السلبية (كما في الجزئين السابقين)، وتحسب درجة المستجوب من خلال جمع درجاته على جميع البنود وتحسب كدرجة كلية للمقياس.

التعليمة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتمعن لتحديد مدى انطباقها عليك، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة وأسفل أحد الاختيارات المناسبة والتي تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة الواردة في الاستبانة؛ مع مراعاة ما يلي: وضع علامة واحدة فقط أمام كل عبارة تحت أحد الاختيارات ، وعدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر / أنثى

2. السن:

3. المؤهل العلمي: ابتدائي / متوسط / ثانوي / جامعي / دراسات عليا

4. الأقدمية في العمل :

: من 1 إلى 5 سنوات

: من 5 إلى 10 سنوات

: من 10 إلى 15 سنة

: من 15 إلى 20 سنة

: أكثر من 20 سنة

5. الصنف المهني: إطار إطار سامي عون تحكم (Maitrise)

الجزء الثاني: أنماط القيادة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
النمط الديمقراطي						
					يعمل المسؤول المباشر على اشراك الجميع في اتخاذ القرار	01
					يشجع المسؤول المباشر العمال على ابداء آراءهم في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح	02
					يهتم المسؤول المباشر ببناء علاقات انسانية (شخصية) مع العمال	03
					يقوم المسؤول المباشر بتفويض (déléguer) بعض صلاحياته	04
					يطرح المسؤول المباشر أفكاره على فريق العمل لمناقشتها دون اغصاب او فرض (imposer) و يترك لهم حرية الاختيار	05
					يراعي المسؤول المباشر قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم، وتوزيع المهام و المسؤوليات يكون بناء على قرار جماعي	06
					يقوم المسؤول المباشر باشراك العمال في وضع الأهداف ويحيطهم علما بخطوات العمل	07
					يتبنى (adopter) المسؤول المباشر الاقتراحات الهادفة و يأخذ برأي العمال	08
					يقوم المسؤول المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف	09
					ينظر المسؤول المباشر للمشكلات على انها قابلة للحل جماعيا	10
					يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل	11
					يسعى المسؤول المباشر الى تحفيز (motiver) العمال عن طريق اشباع حاجياتهم	12
النمط الدكتاتوري						
					يطلب المسؤول المباشر من العمال تنفيذ (exécuter) الخطط دون المساهمة في وضعها و دون اعلامهم بالخطوات الموائية	01
					يتقيد المسؤول المباشر بحرفية (pertinence) المعلومات	02
					يحرص المسؤول المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل	03
					يميل المسؤول المباشر الى تركيز جميع المهام في يده	04

					05	يقرر المسؤول المباشر لوحده ما يمكن عمله في العمل
					06	ينفرد المسؤول المباشر باتخاذ القرارات و يصدر تعليمات و أوامر كثيرة حتى و ان عارضت رغبة العاملين
					07	يستخدم المسؤول المباشر العقوبات دون مراعاة ظروف العمال
					08	يوزع المسؤول المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره
					09	يتردد المسؤول المباشر في مشاركة الرأي مع العمال و نادرا ما يشاورهم
					10	يلزم المسؤول المباشر جميع العمال بمستويات ثابتة من الأداء
					11	لا يقوم المسؤول المباشر بتكوين علاقات انسانية
					12	يرتبط العمل بوجود المسؤول المباشر و في حلة غيابه يضطرب
					13	تتخفف الثقة بين المسؤول المباشر و العمال و بين العمال فيما بينهم
النمط الفوضوي						
					01	يترك المسؤول المباشر مطلق الحرية في التصرف للعاملين
					02	لا يحترم العمال المسؤول المباشر
					03	لا يقوم المسؤول المباشر باتخاذ القرارات
					04	لا يتلقى العمال أي توجيهات او تعليمات من طرف المسؤول المباشر
					05	انخراط (implication) المسؤول المباشر في العمل ضعيف و تعليقاته سطحية (superficielle)
					06	لا يحاول المسؤول المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته
					07	لا يمدح المسؤول المباشر العمال و لا يذمهم (لا عقاب و لا ثواب)
					08	يتغيب المسؤول المباشر كثيرا كما لا يعطي أهمية لغياب العمال
					09	لا يهتم المسؤول المباشر للقوانين و النظم و يحمل العمال الأخطاء التي تنجر عن مخالفتها
					10	تختلط مهام كل عامل بمهام الآخر في هذه المنظمة (مسؤول - عمال)(عمال-عمال)
					11	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المسؤول المباشر دون الوصول الى حلول و قرارات واضحة

الجزء الثالث: اتجاهات الاتصال

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
الاتصال الصاعد						
					في حلة غموض الرسائل و التعليمات الادارية لا تجد أي صعوبة في الاتصال برئيسك لطلب توضيحات	01
					تستعمل مختلف الأساليب و الوسائل للاتصال برئيسك	02
					يمكنك الاتصال برئيسك لمناقشة مختلف المسائل (مشكلات شخصية، مشكلات عمل ، اقتراحات ، انتقادات ، استفسارات...الخ)	03
					يتقرب الرئيس منك للاستفسار عن الصعوبات و المعوقات التي تواجهك	04
					يشجعك الرئيس على الاتصال به في كل وقت و يتقبل آرائك و انتقاداتك و لا يزعج منها	05
					يتيح الرئيس للعمال فرصة طرح مشاكلهم و التعبير عن آرائهم قصد اتخاذ القرارات المناسبة	06
الاتصال النازل						
					يوفر لك الرئيس المعلومات الأساسية التي تسمح لك بتنفيذ مهامك على أحسن مايرام	01
					يقوم الرئيس بتوظيف أكثر من أسلوب أو وسيلة لنقل المعلومات للعمال (منشورات، اجتماعات...الخ) شفوية، مكتوبة، مرئية، و مسموعة.	02
					تصلك المعلومات الضرورية لسير العمل في الوقت المناسب	03
					يحرص الرئيس على توفير مختلف وسائل الاتصال للمرؤوسين (هاتف، فاكس، أنترنت... الخ)	04
					لا يتردد الرئيس في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع أو نقاط تتعلق بالتنظيم	05
					تتلقى مختلف أنواع المعلومات: الأوامر، التوجيهات، الخطط، القرارات، الحقائق، الثناء غير ذلك من الصور و الأشكال من رئيسك	06
					توفير المعلومات .المهن التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام و عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية	07

الاتصال الأفقي

					من السهل عليك الحصول على المعلومات الناقصة و الضرورية لسير العمل عن طريق الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني	01
					تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف، وجها لوجه،....الخ)	02
					تقوم بتبادل المعلومات المهنية مع زملائك من نفس المستوى المهني عند نقص الاتصال مع المسؤولين في المنظمة	03
					تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل	04
					تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتداول و التشاور بكل سهولة	05
					يمكنك الاتصال بزملائك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت	06
					يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطاءك مختلف المعلومات	07

الجزء الرابع: الولاء التنظيمي

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					أنا مستعد لأقدم مجهودا، أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح المنظمة	01
					عندما أتحدث مع أصدقائي أقول لهم بأن هذه المنظمة جيدة للعمل فيها	02
					أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة	03
					أنا مستعد لتقبل أي عمل قصد البقاء في هذه المنظمة	04
					أجد أن هناك تشابه بين قيمي و قيم المنظمة	05
					أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة	06
					أنا مستعد للعمل لحساب منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	07
					هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل	08
					مجرد تغيير في وضعيتي الحالية قد يؤدي بي إلى ترك هذه المنظمة	09
					أنا سعيد باختياري لهذه المنظمة من بين كل المنظمات التي كان بإمكانني الالتحاق بها	10

					لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المنظمة طويلا	11
					في كثير من الأحيان أجد أنه من الصعب ان أوافق على سياسات المنظمة بشأن المسائل الهامة المتعلقة بموظفيها	12
					حقا يهمني مصير هذه المنظمة	13
					بالنسبة لي هذه أفضل منظمة يمكن العمل فيها	14
					اختيار العمل لصالح هذه المنظمة كان خطأ كبيرا بالنسبة لي	15

* عبارات أخرى ترون ضرورة إضافتها:

البيد	العبارة	
		01
		02
		03
		04
		05
		06
		07
		08
		09
		..

استمارة البحث في شكلما الثانوي

يدخل هذا البحث في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي بعنوان
"أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال".

الرجاء المساهمة في انجاز هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلة الاستمارة بكل دقة و موضوعية ،وذلك عن طريق قراءة العبارات الواردة جيدا ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة، نضيف أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، كما و نؤكد لكم بأن المعلومات الواردة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم-

التعليمة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتمعن لتحديد مدى ملائمتها لك، ثم ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة والتي تعبر عن مدى موافقتك على العبارة الواردة في الاستبيان؛ مع مراعاة ما يلي: وضع علامة واحدة فقط أمام كل عبارة تحت أحد الاختيارات ، وعدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل : من 1 إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الصنف المهني: إطار سامي إطار عون تحكم (Maitrise)

الجزء الثاني: أنماط القيادة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					يعمل مسؤولك المباشر على اشراكك في اتخاذ القرار	01
					يشجعك مسؤولك المباشر على ابداء رأيك في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح	02
					يهتم مسؤولك المباشر ببناء علاقات انسانية (شخصية) معك	03
					يقوم مسؤولك المباشر بتفويض (déléguer) بعض صلاحياته لك	04
					يطرح مسؤولك المباشر أفكاره عليك لمناقشتها دون فرضها عليك (imposer) و يترك لك حرية الاختيار	05
					يترك مسؤولك المباشر للعمال حرية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم	06
					يراعي مسؤولك المباشر قدرات كل عامل عند توزيع المهام	07
					يقوم مسؤولك المباشر باشراكك في وضع الأهداف ويحيطك علما بخطوات العمل الموائية	08
					يتخذ مسؤولك المباشر الاقتراحات الهادفة و يأخذ برأيك	09
					يقوم مسؤولك المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف	10
					ينظر مسؤولك المباشر للمشكلات على انها قابلة للحل جماعيا	11
					يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل	12
					يسعى مسؤولك المباشر الى تحفيزك (motiver) عن طريق اشباع حاجياتك	13
					يطلب منك مسؤولك المباشر تنفيذ (exécuter) الخطط دون المساهمة في وضعها و دون اعلامك بالخطوات الموائية	01
					يلزمك مسؤولك المباشر بتطبيق الأوامر و التوجيهات حرفيا (à la lettre) و لا يأخذ بعين الاعتبار تغير الظروف و المواقف	02
					يحرص مسؤولك المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل	03
					يميل مسؤولك المباشر الى تركيز جميع المهام في يده	04
					يقرر مسؤولك المباشر لوحده ما يمكن عمله في العمل خطوة بخطوة و ينفرد باتخاذ القرارات	05
					يصدر مسؤولك المباشر تعليمات و أوامر كثيرة حتى و ان عارضت رغبتك	06
					يستخدم مسؤولك المباشر العقوبات دون مراعاة ظروفك	07
					يوزع مسؤولك المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره	08

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتكوين علاقات انسانية معك	09
					يتردد مسؤولك المباشر في مشاركة الرأي معك و نادرا مايشاورك	10
					يرتبط العمل بوجود مسؤولك المباشر و في حالة غيابه يضطرب	11
					يترك لك مسؤولك المباشر الحرية التامة في العمل (اي يتركك تقرر ماذا تعمل و كيف تعمله؟)	01
					لا يتخذ مسؤولك المباشر أي قرار و لا يتحمل أي مسؤولية	02
					يتركك مسؤولك المباشر دون أي توجيهات او تعليمات عن العمل	03
					اهتمام مسؤولك المباشر بالعمل ضعيف و تعليقاته سطحية (superficiel)	04
					لا يحاول مسؤولك المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته	05
					لا يمدحك مسؤولك المباشر و لا يذمك (blâmer) (أي لا عقاب و لاثواب)	06
					لا يشارك مسؤولك المباشر في القيام بالعمل	07
					يتغيب مسؤولك المباشر كثيرا كما لايعطي أهمية لغيابك	08
					لا يهتم مسؤولك المباشر للقوانين و النظم و يملك الأخطاء التي تنجر عن مخالفتها	09
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتحديد مهام العمال مما يؤدي الى اختلاطها	10
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتقييم نوعية عملك و لا كيفية أداءه	11
					تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها مسؤولك المباشر دون الوصول الى حلول و قرارات واضحة	12

الجزء الثالث: اتجاهات الاتصال

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					كثيرا ما تتصل بمسؤولك المباشر	01
					يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر دون اي وساطة أو وسيط (intermédiaire)	02
					في حالة عدم وضوح الرسائل و التعليمات الادارية لا تجد أي صعوبة في الاتصال بمسؤولك المباشر لطلب توضيحات	03
					يسمح لك مسؤولك المباشر بالاتصال به عن طريق مختلف القنوات و الوسائل (شفوية، كتابية، مقابلة... الخ)	04
				-	تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بمسؤولك المباشر لنقل آرائك و اقتراحاتك كالاستفسار عما يجب عمله وكيفية أدائه وغيرها ...	05
					يتقرب مسؤولك المباشر منك للاستفسار عن الصعوبات و المعوقات التي تواجهك في تنفيذ العمل	06
					يشجعك مسؤولك المباشر على الاتصال به في كل وقت و يتقبل آرائك و انتقاداتك و لا يئذ عجز منها	07
					يتيح لك مسؤولك المباشر فرصة لطرح مشاكلك و التعبير عن آرائك قصد اتخاذ القرارات المناسبة	08
					يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر لمناقشة مختلف المواضيع (مشكلات شخصية، مشكلات عمل، اقتراحات، انتقادات، استفسارات... الخ)	09
					يطالبك مسؤولك المباشر باستمرار بالحصول على معلومات وتقارير عن مدى تقدمك في العمل وتحقيق الأهداف والخطط	10
					كثيرا ما يتصل بك مسؤولك المباشر	01
					يوفر لك مسؤولك المباشر المعلومات و التوجيهات الأساسية التي تسمح لك بتنفيذ مهامك على أحسن وجه	02
				-	يستعمل مسؤولك المباشر وسائل محدودة لنقل المعلومات و الاتصال بك مثل المذكرات و المنشورات و اللقاءات الجماعية	03
					يحرص مسؤولك المباشر على أن تصلك المعلومات الضرورية لسير العمل في الوقت المناسب	04
					لا يتردد مسؤولك المباشر في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع ما	05
					غالبا ما يقوم مسؤولك المباشر بتقييم مستوى أدائك في العمل و مدى تقدمك في انجاز عملك	06
					يتصل بك مسؤولك المباشر عن طريق مختلف الوسائل (وجها لوجه، هاتف، أنترانت... الخ)	07
				-	لا تتحصل على معلومات حقيقية من عند مسؤولك المباشر بل فقط على مجرد توجيهات وأوامر	08

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					المعلومات التي تصلك من عند مسؤولك المباشر مهمة و ضرورية لانجاز العمل	09
					كثيرا ما تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني	01
					من السهل عليك الحصول على المعلومات الناقصة و الضرورية لسير العمل عن طريق الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني	02
					تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف، وجها لوجه،....الخ)	03
					تقوم بتبادل المعلومات المهنية مع زملائك من نفس المستوى المهني عند نقص الاتصال مع المسؤولين في المنظمة	04
					تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل	05
					تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتشاور و التشاور بكل سهولة	06
					يمكنك الاتصال بزملائك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت	07
					يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطائك مختلف المعلومات	08

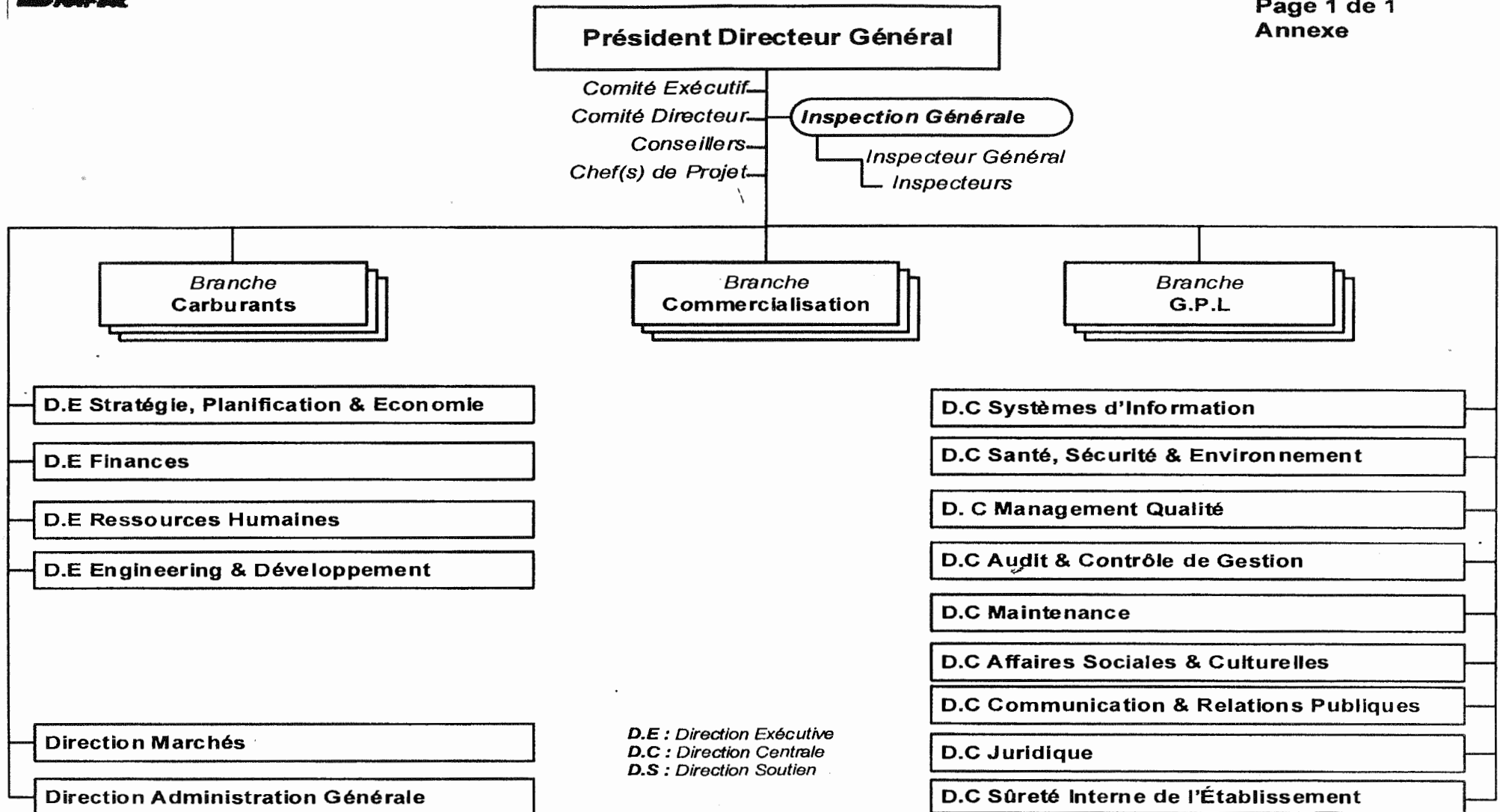
الجزء الرابع: الولاء التنظيمي

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب فقط لتحقيق أهداف هذه المنظمة ومساعدتها على النجاح	01
					عندما أتحدث مع أصدقائي عن هذه المنظمة أقول بأنها مهمة و جيدة للعمل فيها	02
					إن بقائي في هذه المنظمة راجع إلى حاجتي للعمل لاغير	03
					أنا مستعد للقيام بأي مهمة لأجل البقاء في هذه المنظمة	04
					أجد أن قيمي و توجهاتي الشخصية تتشابه مع قيم وتوجهات هذه المنظمة	05
					أشعر بالفخر حينما أتحدث عن هذه المنظمة مع الآخرين	06
					أنا مستعد للعمل لحساب منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	07
					يشجعني العمل في هذه المنظمة على إظهار أقصى ما لدي من أداء و مهارات	08
					حدوث أي تغيير في ظروفى الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المنظمة	09
					أشعر بسعادة بالغة لاختياري لهذه المنظمة للعمل فيها وتفضيلها على منظمات أخرى كان بإمكانى العمل بها	10
					الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي بالنسبة لي	11
					غالبا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات و سياسات المنظمة فيما يخص الأمور و المسائل الهامة المتعلقة بموظفيها	12
					أهتم كثيرا بسمعة المنظمة و مصيرها	13
					إن قراري بترك هذه المنظمة الآن لن يحملني الكثير من التكاليف المادية و المعنوية	14
					بالنسبة لي هذه أفضل منظمة يمكن العمل فيها	15
					القرار الذي اتخذته باختيار العمل في هذه المنظمة كان خطأ كبيرا مني	16
					لو تتاح لي فرصة العمل بمنظمة أخرى بأجر أعلى لن أتردد في ترك العمل في المنظمة الحالية	17
					أحافظ على ممتلكات و موارد المنظمة التي أعمل بها	18
					أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني و بين هذه المنظمة	19
					أعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلى الشخصية وأسعى لحلها	20
					ما يمنعني من ترك العمل في هذه المنظمة التي هو صعوبة الحصول على وظيفة أخرى في منظمة أخرى	21
					لن أكتسب الكثير من بقائي في هذه المنظمة طويلا وتمسكي بها	22
					أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	23



Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a

Décision : S.765R13
Classement : DG
Page 1 de 1
Annexe



Fait à Chéragas, le 26 DEC 2015

Hocine RIZOU



استمارة البحث في شكلما النهائي

يدخل هذا البحث في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي بعنوان
"أثر الأنماط القيادية و التواصلية على الولاء التنظيمي للعمال".

الرجاء المساهمة في انجاز هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلة الاستمارة بكل دقة و موضوعية ، وذلك عن طريق قراءة العبارات الواردة جيدا ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة، نضيف أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، كما و نؤكد لكم بأن المعلومات الواردة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

-شكرا على تعاونكم-

التعليمة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتمعن لتحديد مدى ملائمتها لك، ثم ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة والتي تعبر عن مدى موافقتك على العبارة الواردة في الاستبيان؛ مع مراعاة ما يلي: وضع علامة واحدة فقط أمام كل عبارة تحت أحد الاختيارات ، وعدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل : من 1 إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الصف المهني: إطار سامي إطار عون تحكم (Maitrise)

الجزء الثاني: أنماط القيادة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					يعمل مسؤولك المباشر على اشراكك في اتخاذ القرار	01
					يشجعك مسؤولك المباشر على ابداء رأيك في تنفيذ العمل وسط جو نفسي مريح	02
					يهتم مسؤولك المباشر ببناء علاقات انسانية (شخصية) معك	03
					يقوم مسؤولك المباشر بتفويض (déléguer) بعض صلاحياته لك	04
					يطرح مسؤولك المباشر أفكاره عليك لمناقشتها دون فرضها عليك (imposer) و يترك لك حرية الاختيار	05
					يترك مسؤولك المباشر للعمال حرية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم	06
					يراعي مسؤولك المباشر قدرات كل عامل عند توزيع المهام	07
					يقوم مسؤولك المباشر باشراكك في وضع الأهداف ويحيطك علما بخطوات العمل الموالية	08
					يتخذ مسؤولك المباشر الاقتراحات الهادفة و يأخذ برأيك	09
					يقوم مسؤولك المباشر بتطبيق التعليمات التنظيمية وفقا لطبيعة الموقف	10
					ينظر مسؤولك المباشر للمشكلات على انها قابلة للحل جماعيا	11
					يحرص المسؤول المباشر على تنسيق (harmoniser) جهود فريق العمل	12
					يسعى مسؤولك المباشر الى تحفيزك (motiver) عن طريق اشباع حاجياتك	13
					يطلب منك مسؤولك المباشر تنفيذ (exécuter) الخطط دون المساهمة في وضعها و دون اعلامك بالخطوات الموالية	01
					يلزمك مسؤولك المباشر بتطبيق الأوامر و التوجيهات حرفيا (à la lettre) و لا يأخذ بعين الاعتبار تغير الظروف و المواقف	02
					يحرص مسؤولك المباشر على ان يكون المتحدث الرسمي باسم مجموعة العمل	03
					يميل مسؤولك المباشر الى تركيز جميع المهام في يده	04
					يقرر مسؤولك المباشر لوحده ما يمكن عمله في العمل خطوة بخطوة و ينفرد باتخاذ القرارات	05
					يصدر مسؤولك المباشر تعليمات و أوامر كثيرة حتى و ان عارضت رغبتك	06
					يستخدم مسؤولك المباشر العقوبات دون مراعاة ظروفك	07
					يوزع مسؤولك المباشر المهام على العمال حسب وجهة نظره	08

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتكوين علاقات انسانية معك	09
					يتردد مسؤولك المباشر في مشاركة الرأي معك و نادرا مايشاورك	10
					يرتبط العمل بوجود مسؤولك المباشر و في حالة غيابه يضطرب	11
					يترك لك مسؤولك المباشر الحرية التامة في العمل (اي يتركك تقرر ماذا تعمل و كيف تعمله؟)	01
					لا يتخذ مسؤولك المباشر أي قرار و لا يتحمل أي مسؤولية	02
					يتركك مسؤولك المباشر دون أي توجيهات او تعليمات عن العمل	03
					اهتمام مسؤولك المباشر بالعمل ضعيف و تعليقاته سطحية (superficiel)	04
					لا يحاول مسؤولك المباشر تحسين نظام العمل أو نوعيته	05
					لا يمدحك مسؤولك المباشر و لا يذمك (blâmer)(أي لا عقاب و لاثواب)	06
					لا يشارك مسؤولك المباشر في القيام بالعمل	07
					يتغيب مسؤولك المباشر كثيرا كما لايعطي أهمية لغيابك	08
					لا يهتم مسؤولك المباشر للقوانين و النظم و يملك الأخطاء التي تنجر عن مخالفتها	09
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتحديد مهام العمال مما يؤدي الى اختلاطها	10
					لا يقوم مسؤولك المباشر بتقييم نوعية عملك ولا كيفية أداءه	11
					تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها مسؤولك المباشر دون الوصول الى حلول و قرارات واضحة	12

الجزء الثالث: اتجاهات الاتصال

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					كثيرا ما تتصل بمسؤولك المباشر	01
					يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر دون اي وساطة أو وسيط (intermédiaire)	02
					في حالة عدم وضوح الرسائل و التعليمات الادارية لا تجد أي صعوبة في الاتصال بمسؤولك المباشر لطلب توضيحات	03
					يسمح لك مسؤولك المباشر بالاتصال به عن طريق مختلف القنوات و الوسائل (شفوية، كتابية، مقابلة... الخ)	04
				-	تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بمسؤولك المباشر لنقل آرائك و اقتراحاتك كالاستفسار عما يجب عمله وكيفية أدائه وغيرها ...	05
					يتقرب مسؤولك المباشر منك للاستفسار عن الصعوبات و المعوقات التي تواجهك في تنفيذ العمل	06
					يشجعك مسؤولك المباشر على الاتصال به في كل وقت و يتقبل آرائك و انتقاداتك و لا يئزعج منها	07
					يتيح لك مسؤولك المباشر فرصة لطرح مشاكلك و التعبير عن آرائك قصد اتخاذ القرارات المناسبة	08
					يمكنك الاتصال بمسؤولك المباشر لمناقشة مختلف المواضيع (مشكلات شخصية، مشكلات عمل، اقتراحات، انتقادات، استفسارات... الخ)	09
					يطالبك مسؤولك المباشر باستمرار بالحصول على معلومات وتقارير عن مدى تقدمك في العمل وتحقيق الأهداف والخطط	10
					كثيرا ما يتصل بك مسؤولك المباشر	01
					يوفر لك مسؤولك المباشر المعلومات و التوجيهات الأساسية التي تسمح لك بتنفيذ مهامك على أحسن وجه	02
				-	يستعمل مسؤولك المباشر وسائل محدودة لنقل المعلومات و الاتصال بك مثل المذكرات و المنشورات و اللقاءات الجماعية	03
					يحرص مسؤولك المباشر على أن تصلك المعلومات الضرورية لسير العمل في الوقت المناسب	04
					لا يتردد مسؤولك المباشر في الاتصال بك لطلب استفسارات و توضيحات عن موضوع ما	05
					غالبا ما يقوم مسؤولك المباشر بتقييم مستوى أدائك في العمل و مدى تقدمك في انجاز عملك	06
					يتصل بك مسؤولك المباشر عن طريق مختلف الوسائل (وجها لوجه، هاتف، أنترانت... الخ)	07
				-	لا تحصل على معلومات حقيقية من عند مسؤولك المباشر بل فقط على مجرد توجيهات وأوامر	08

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					المعلومات التي تصلك من عند مسؤولك المباشر مهمة و ضرورية لإنجاز العمل	09
					كثيرا ما تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني	01
					من السهل عليك الحصول على المعلومات الناقصة و الضرورية لسير العمل عن طريق الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني	02
					تتصل بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل عن طريق استعمال مختلف وسائل الاتصال (هاتف، وجها لوجه،.... الخ)	03
					تقوم بتبادل المعلومات المهنية مع زملائك من نفس المستوى المهني عند نقص الاتصال مع المسؤولين في المنظمة	04
					تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بزملائك من نفس المستوى المهني في العمل	05
					تستطيع الاتصال مع زملائك من نفس المستوى المهني للتشاور و التشاور بكل سهولة	06
					يمكنك الاتصال بزملائك في العمل من نفس المستوى المهني في كل وقت	07
					يرفض زملائك من نفس المستوى المهني إعطائك مختلف المعلومات	08

الجزء الرابع: الولاء التنظيمي

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	رقم التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب فقط لتحقيق أهداف هذه المنظمة ومساعدتها على النجاح	01
					عندما أتحدث مع أصدقائي عن هذه المنظمة أقول بأنها مهمة و جيدة للعمل فيها	02
					إن بقائي في هذه المنظمة راجع إلى حاجتي للعمل لاغير	03
					أنا مستعد للقيام بأي مهمة لأجل البقاء في هذه المنظمة	04
					أجد أن قيمي و توجهاتي الشخصية تتشابه مع قيم وتوجهات هذه المنظمة	05
					أشعر بالفخر حينما أتحدث عن هذه المنظمة مع الآخرين	06
					أنا مستعد للعمل لحساب منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	07
					يشجعني العمل في هذه المنظمة على إظهار أقصى ما لدي من أداء و مهارات	08
					حدوث أي تغيير في ظروفى الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المنظمة	09
					أشعر بسعادة بالغة لاختياري لهذه المنظمة للعمل فيها وتفضيلها على منظمات أخرى كان بإمكانى العمل بها	10
					الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي بالنسبة لي	11
					غالبا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات و سياسات المنظمة فيما يخص الأمور و المسائل الهامة المتعلقة بموظفيها	12
					أهتم كثيرا بسمعة المنظمة و مصيرها	13
					بالنسبة لي هذه أفضل منظمة يمكن العمل فيها	14
					القرار الذي اتخذته باختيار العمل في هذه المنظمة كان خطأ كبيرا مني	15
					لو تتيح لي فرصة العمل بمنظمة أخرى بأجر أعلى لن أتردد في ترك العمل في المنظمة الحالية	16
					أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني و بين هذه المنظمة	17
					أعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلى الشخصية وأسعى لحلها	18
					لن أكتسب الكثير من بقائي في هذه المنظمة طويلا وتمسكي بها	19
					أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	20

Table K Critical values of r at various levels of probability (Pearson product moment correlation)

For any particular of the observed value of r is significant at a given level of significance if it is equal to or larger than the critical values shown in the table

PEARSON

$df = N - 2$	Level of significance for one-tailed test				
	.05	.025	.01	.005	.0005
	Level of significance for two-tailed test				
	.10	.05	.02	.01	.001
1	.9877	.9969	.9995	.9999	1.0000
2	.9000	.9500	.9800	.9900	.9990
3	.8054	.8783	.9343	.9587	.9912
4	.7293	.8114	.8822	.9172	.9741
5	.6694	.7545	.8329	.8745	.9507
6	.6215	.7067	.7887	.8343	.9249
7	.5822	.6664	.7498	.7977	.8982
8	.5494	.6319	.7155	.7646	.8721
9	.5214	.6021	.6851	.7348	.8471
10	.4973	.5760	.6581	.7079	.8233
11	.4762	.5529	.6339	.6835	.8010
12	.4575	.5324	.6120	.6614	.7800
13	.4409	.5139	.5923	.6411	.7603
14	.4259	.4973	.5742	.6226	.7420
15	.4124	.4821	.5577	.6055	.7246
16	.4000	.4683	.5425	.5897	.7084
17	.3887	.4555	.5285	.5751	.6932
18	.3783	.4438	.5155	.5614	.6787
19	.3687	.4329	.5034	.5487	.6652
20	.3598	.4227	.4921	.5368	.6524
25	.3233	.3809	.4451	.4869	.5974
30	.2960	.3494	.4093	.4487	.5541
35	.2746	.3246	.3810	.4182	.5189
40	.2573	.3044	.3578	.3932	.4896
45	.2428	.2875	.3384	.3721	.4648
50	.2306	.2732	.3218	.3541	.4433
60	.2108	.2500	.2948	.3248	.4078
70	.1954	.2319	.2737	.3017	.3799
80	.1829	.2172	.2565	.2830	.3568
90	.1726	.2050	.2422	.2673	.3375
100	.1638	.1946	.2301	.2540	.3211

N.B. When there is no exact df use the next lowest number.