

أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017)

## The impact of the use of administrative communication on the organizational loyalty of employees of the institution (case study of the M'sila Agricultural and Rural Development Bank in 2017)

### L'impact de l'utilisation de la communication administrative sur la loyauté organisationnelle des employés de l'institution (étude de cas de la Banque de développement agricole et rural de M'sila en 2017)

دغفل فاطمة<sup>أ</sup>، بن رجم عبد الغفار<sup>ب</sup>، منصور حمزة<sup>ج</sup>.

(أ): دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، [dhegfelfatima@yahoo.fr](mailto:dhegfelfatima@yahoo.fr).

(ب): طالب دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

(ج): طالب دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، [mansouri.hamza85@gmail.com](mailto:mansouri.hamza85@gmail.com).

تاريخ إرسال المقال: 2019/03/06 إرسال المقال من أجل التعديل: 2019/04/04 قبول المقال للنشر: 2019/05/15

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي، ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، حيث شملت كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإصدار رقم: 22 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

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

وفي الأخير قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- الحرص على توعية المشرفين والمرؤوسين بأهمية الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وتمتين العلاقات الاجتماعية بين العمال وزيادة الولاء التنظيمي؛
  - تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى الموظفين عن طريق الاتصالات الداخلية، واهتمام الإدارة بأرائهم واقتراحاتهم.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الإداري، الولاء التنظيمي، أنماط الولاء التنظيمي.

#### Abstract :

The purpose of this study is to identify the effect of administrative communication on the retention of organizations, following which a questionnaire was designed and distributed to the staff of the Bank for Agricultural and Rural Development in M'sila, which included all the data needed to understand the impact of the use of administrative communication on the retention of organizations. The statistical analysis program (SPSS) was used to issue the number 22 for data processing and hypothesis testing.

Finally, the study achieved a number of results, including:

- the positive impact of administrative communication on the emotional loyalty of employees of the Agricultural and Rural Development Bank in M'sila;
- the positive impact of the administrative communication on the retention of employees of the M'sila Agricultural and Rural Development Bank;
- the positive impact of the administrative communication on the moral loyalty of the staff of the Agricultural and Rural Development Bank in M'sila.

Finally, we made a number of recommendations, the most important of which are:

- ensure that supervisors and subordinates are aware of the importance of administrative communication and its role in improving performance, strengthening social relations between workers and maintaining the organization;
- Develop employees' sense of belonging to the institution through internal communications and the department's interest in their views and suggestions.

**Keywords:** communication, administrative communication, organizational fidelity, organizational loyalty models.

**Résumé:**

Cette étude a pour but d'identifier l'effet de la communication administrative sur la fidélisation des organisations, à la suite de quoi un questionnaire a été conçu et distribué au personnel de la Banque de développement agricole et rural à M'sila, qui comprenait toutes les données nécessaires pour comprendre l'impact de l'utilisation de la communication administrative sur la fidélisation des organisations. Le programme d'analyse statistique (SPSS) a été utilisé pour émettre le numéro 22 pour le traitement de données et le test d'hypothèses.

Enfin, l'étude a atteint un certain nombre de résultats, notamment:

- l'impact positif de la communication administrative sur la loyauté émotionnelle des employés de la Banque de développement agricole et rural à M'sila؛
- un impact positif de la communication administrative sur la fidélisation des employés à la Banque de développement agricole et rural de M'sila؛
- l'impact positif de la communication administrative sur la loyauté morale du personnel de la Banque de développement agricole et rural à M'sila
- l'impact positif de la communication administrative sur la loyauté morale du personnel de la Banque de développement agricole et rural à M'sila.

Enfin, nous avons formulé un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes:

- veiller à ce que les superviseurs et les subordonnés soient conscients de l'importance de la communication administrative et de son rôle dans l'amélioration des performances, le renforcement des relations sociales entre les travailleurs et la fidélisation de l'organisation؛
- Développer le sentiment d'appartenance des employés à l'institution par le biais des communications internes et l'intérêt du Département pour leurs points de vue et suggestions.

**Mots-clés:** communication, communication administrative, loyauté organisationnelle, modèles de loyauté organisationnelle.

\*: Corresponding author : [fdhegfelfatima@yahoo.fr](mailto:fdhegfelfatima@yahoo.fr)

**مقدمة:** يعد الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، حيث لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة حتمية لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات، وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء. وباعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخلها من أجل تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على الاتصال الإداري الذي يتم بين الأطراف الاتصالية المتواجدة بالداخل بهدف تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، وذلك بتزويدهم بقدر كافي من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة التفاهم وتوطيد الثقة، مما ينعكس على مستوى الأداء

**1- مشكلة الدراسة:** بالرغم من أن الاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في إنجاز أعمالها، إلا أن تأثير الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء يتفاوت من جهة لأخرى نظرا لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من الاتصالات في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة، وسوء العلاقة بين

المرسل والمستقبل، وقدم تقنيات الاتصال المستخدمة، فإن ذلك يتطلب توفر وسائل اتصال فعالة للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى أداء العاملين بما ينعكس بشكل إيجابي على مواجهة المشكلات. مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؟ تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؟
- ما هو أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؟
- ما هو أثر الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؟
- 2- فرضيات الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى اختيار الفرضيات التي تتناسب والأسئلة المطروحة كما يلي:
- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء العاطفي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء المستمر للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء الأخلاقي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- 3- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعرف على طبيعة الاتصال ووسائله المستخدمة في المؤسسة؛
- التعرف على الأهمية النسبية للاتصال الإداري وأثره على الولاء التنظيمي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؛
- التعرف على أثر الاتصال الإداري على أنماط الولاء التنظيمي.
- 4- منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، التحليلي لدراسة الإشكالية المطروحة وعرض المعلومات وتحليلها لمعرفة أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإصدار رقم: 22. كما اعتمدنا على المنهج الاستقرائي وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية للوصول إلى إجابات.
- 5- الدراسات السابقة: على الرغم من الأهمية البالغة للمعلومات التي توفرها عملية الاتصال داخل المؤسسة، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى جانب مهم ألا وهو: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي في المؤسسة، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

#### - Harrison: The Effectiveness of the Use Communication in Government in Tak Decision Organization, 2002

- دراسة Harrison بعنوان: مدى فاعلية استخدام الاتصال في اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع 264 الاستبيان على الموظفين أصحاب الإدارات العليا. وفي الأخير توصل إلى أن:
- الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ وجود اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات؛
- ✓ تعتمد جودة المعلومات أو البيانات على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.
- كما اقترح الباحث بعض التوصيات أهمها:

- ✓ تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات؛
- ✓ تبني مفهوم الحوكمة الالكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمة والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة، والعمل على إيجاد حلول لها.

– **Smech and Bogler: Past Professional Loyalty and Regulatory Framework for Teacher and Prestige, 2002**

- دراسة **Smech and Bogler** بعنوان: **الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار** هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم (OGB)، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات، حيث شملت عينة الدراسة على 983 معلماً من 25 مدرسة إعدادية و27 مدرسة ثانوية. وبعد تحليل الاستبيان توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - ✓ الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً بالمجال الإداري؛
  - ✓ ارتبط الولاء المهني والتنظيمي إيجابياً فقط بالمجال المهني؛
  - ✓ ارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ.

– دراسة **محمد موسى محمد الخبيري** بعنوان: **دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية)، 2003**

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية وللإجابة على إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات، حيث شملت عينة الدراسة على 222 عامل بإدارات الاتصالات بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، وفي الأخير توصلت الدراسة على أن أغلب العاملين في الأجهزة الأمنية على ضرورة تكثيف استخدام تلك الوسائل في أداء مهام عملهم، وكذلك أن أغلب العاملين على وسائل تقنية المعلومات في الأجهزة الأمنية بأن مستوى أدائهم يرتفع بدرجة عالية جداً عند الاعتماد على هذه الوسائل.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في العناصر التالية:

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى ببحثها في ربط الاتصال الإداري بمتغير سلوكي هام هو الولاء التنظيمي؛
- بحثت في درجة توفر الولاء لدى جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق ومجتمع الدراسة.

6- **هيكل الدراسة:** من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين هما:

- **الجانب النظري:** الذي سنتطرق فيه إلى:
  - ✓ أولاً: مفاهيم أساسية حول الاتصال.
  - ✓ ثانياً: ماهية الاتصال الإداري.
  - ✓ ثالثاً: عموميات حول الولاء التنظيمي.
- **الجانب التطبيقي:** الذي سنتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية تحت عنوان أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**الجانب النظري:** يعد الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو وسيلة لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات، وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

## أولاً: مفاهيم أساسية حول الاتصال

يعتبر الاتصال من الوظائف الحيوية داخل المؤسسة، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات، وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر لتمكين الأفراد من تنسيق وتنظيم الأعمال، والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال، ومن هنا فلا يمكن تصور مؤسسة بدون اتصالات داخلية.

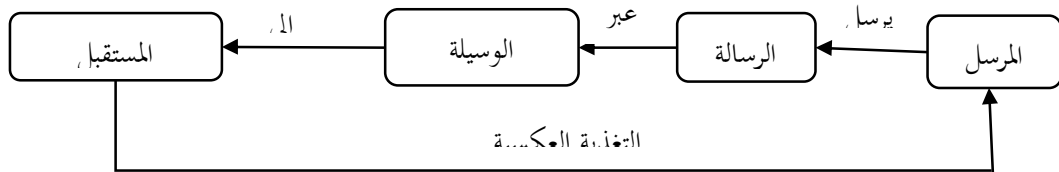
1- **تعريف الاتصال:** يعرف أنجل باركنسون الاتصال على أنه عملية منظمة، نظامية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.<sup>(1)</sup> كما يعرف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والرسائل والإشارات، والرموز بواسطة مختلف وسائل الاتصال من المرسل إلى المستقبل.<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الاتصال داخل المؤسسة يتميز بالخصائص التالية:<sup>(3)</sup>

- نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات؛
- وجود مصلحة مشتركة بين طرفي الاتصال؛
- وسيلة لنقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي؛<sup>(4)</sup>
- يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

2- **عناصر عملية الاتصال:** هي الكيفية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، تعديل السلوك وقيادة وتوجيه الأفراد، حيث تتشكل هذه الأخيرة من العناصر الموضحة في الشكل رقم (01)

### الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثين

من الشكل رقم (01) نلاحظ بأن عملية الاتصال تتكون من العناصر التالية:

- **المرسل:** هو الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات والأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر.<sup>(5)</sup>
  - **الرسالة:** هي الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الاتصالية، فهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل.<sup>(6)</sup>
  - **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل.<sup>(7)</sup>
  - **المستقبل:** هو المستهدف من الاتصال.<sup>(8)</sup>
  - **التغذية العكسية:** هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم المستقبل للرسالة.<sup>(9)</sup>
- 3- **أهداف الاتصال داخل المؤسسة:** لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال، فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين أهدافها نذكر العناصر التالية:<sup>(10)</sup>
- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان؛

- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين؛
- التصحيح لأخطاء الموظفين؛
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين؛
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.

### ثانياً: ماهية الاتصال الإداري

تستمد فعالية المؤسسات أساساً من طبيعة الارتباطات بين الوظائف والأشخاص والمهام فيها، وهذا يتم بواسطة اتصال إداري فعال يضمن ويسير العلاقات الموجودة بين مختلف الفروع والأقسام المكونة للمؤسسة، مما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليتهم، كما أنه يساهم في ترقية المبادرة وتنمية الإبداع للسير نحو التطوير الدائم للمؤسسة.

1- **تعريف الاتصال الإداري:** يعرف Avlindod الاتصال الإداري على أنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً. (11)

كما يعرف على أنه عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المؤسسة. (12)

من هنا نستنتج أن الاتصال الإداري هو العملية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها، بهدف تبادل الآراء ونقل المعلومات بين أفرادها، وكذا التعرف بوظائفها ومهامها وتحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى أن الاتصال الإداري يهدف إلى: (13)

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛
  - تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة؛
  - تحسين العلاقات بين العمال والإدارة؛
  - تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم؛
  - تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها.
- 2- **وظائف الاتصال الإداري:** لقد تعددت وظائفها وفي مجالات عديدة إلا أن باسكال فقد اختصرها في وظيفتين أساسيتين هما: (14)

- أ- **وظيفة عملياتية:** يقصد بها معالجة ونشر المعلومات، وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.
  - ب- **وظيفة التحفيز:** تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة.
- 3- **مبادئ الاتصال الإداري:** للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة حسب كل باحث، لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي: (15)

- أ- **الوضوح:** فهو يركز على ثقافة المستخدم له مهما كانت درجة مسؤوليته في المؤسسة.
- ب- **الإرادة:** أي أنه لا بد أن تكون للمؤسسة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للاتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.
- ج- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.
- د- **البساطة:** أي استعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرف المرسل، مع الشرح لمضمون الرسالة من طرف المرسل للمستقبل إن لم تكن مفهومة.

- هـ- السرعة: تشكل السرعة عاملاً للثقة في مؤسسته، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي إثارة البلبلة في الوسط العملي.
- و- القوة: تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.
- ز- مبدأ عملية الاتصال: الاتصال يقتضي استماع وتبادل، فاقتناع، وهذا يفترض وجود دعم والتقاء أو اختلاف، ولكن لا يجب أن تطول المدة حتى تخلق مللاً لدى المستقبل، أو تكون قصيرة جداً فتحدث قصوراً في الفهم والتفاهم بين المرسل والمستقبل.
- 4- أنواع الاتصال الإداري: توجد عدة أنواع للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات هما:
- أ- الاتصال الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وفقاً لمسار الهيكل التنظيمي.<sup>(16)</sup>
- ب- الاتصال غير الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة.<sup>(17)</sup>
- 5- أساليب الاتصال الإداري: لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة لابد من وجود أساليب تساعد على إتمام هذه العملية الاتصالية ونقل المعلومات بطريقة سهلة بين مختلف المتعاملين في المؤسسة، وهذه الأساليب هي:
- أ- الاتصال الكتابي: يتم هذا الاتصال من خلال الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من أهم الأساليب في المؤسسة، ومن بينها:<sup>(18)</sup>
- الرسائل الداخلية: المتمثلة في المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة عبر وسيط اتصالي محرر.
  - المذكرات: تتمثل في بيان مفصل، تشرح فيه بعض الموضوعات التنظيمية.
  - التقارير: هي عرض مدقق لموضوع معين.
  - القرار: هو اختيار مناسب من طرف الفرد أو الجماعة للبدل المناسب في ضوء متغيرات معينة.
  - الإعلانات: يسعى من خلالها إلى إعلام الموظفين بالنشاطات الظرفية التي تقوم بها المؤسسة.
- ب- الاتصال الشفوي: يعتبر أكثر سهولة من الاتصال الكتابي والأكثر استخداماً خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحاتها، إذ لابد من الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ومن أهم أشكال الاتصال الشفوي ما يلي: المقابلات، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات.<sup>(19)</sup>
- ج- الاتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الإنترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.<sup>(20)</sup>

### ثالثاً: عموميات حول الولاء التنظيمي

- لاقى الولاء التنظيمي اهتمام الباحثين في مجال الإدارة في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المؤسسة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة واعتزازه بها، وكذا استعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.
- 1- تعريف الولاء التنظيمي: يعرف على أنه حالة نفسية تعكس قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، ومدى استعداده لبذل جهد من أجل خدمتها، ورغبته الكبيرة في مواصلة العمل في تلك المؤسسة.<sup>(21)</sup>
- ويعرفه Buchanan على أنه ارتباط الأفراد مع قيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة.<sup>(22)</sup>
- كما أن الولاء التنظيمي يعني وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول أهداف المؤسسة وقيمتها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المؤسسة.<sup>(23)</sup>

كما سبق يمكن إرجاع صعوبة الإجماع على تعريف موحد لتعريف الولاء التنظيمي للأسباب التالية:<sup>(24)</sup>

- لكونه ظاهرة سيكولوجية بعدة متغيرات وعوامل، وأيضا تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته؛
- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعا للتخصص؛
- تعدد أبعاده ومضامينه وتباينه واحتوائها على مجالات عدة؛
- محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين.

## 2- خصائص الولاء التنظيمي: للولاء التنظيمي عدة خصائص نذكر أهمها:<sup>(25)</sup>

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

## 3- مقومات الولاء التنظيمي: للولاء التنظيمي عدة مقومات نذكر أهمها:<sup>(26)</sup>

- أن يكون هناك قبول من قبل الموظفين للأهداف والمبادئ والقيم التي تحكم العمل داخل المؤسسة؛
- أن يكون هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين في تحقيق هذه الأهداف؛
- توافر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم؛
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه؛
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية؛
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المؤسسة وزملاء العمل فيها.

## 4- أنماط الولاء التنظيمي: لقد قسم كل من مودان وآخرون الولاء التنظيمي إلى ثلاث أنماط أساسية هي:

- أ- **الولاء العاطفي:** هي عبارة عن درجة التأثر بأهداف وقيم المؤسسة، كما أن هذا الولاء ناتج عن الارتباط النفسي للفرد بمؤسسته وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها وإرادته لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها.<sup>(27)</sup>
- ب- **الولاء الأخلاقي:** يقصد به شعور الفرد بالزامية البقاء بالمؤسسة، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المؤسسة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي، ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطوير الأهداف، التخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.<sup>(28)</sup>



ج- **الولاء المستمر:** درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقدته لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.<sup>(29)</sup> كما يتأثر هذا النمط من الولاء بكل العوامل التي تجعل ترك المؤسسة مكلفة أو صعبة على العامل، وقد قسم كل من Allen و Meyer أسباب الولاء المستمر إلى سببين هما:<sup>(30)</sup>

- قلة الفرص الأخرى المتاحة كبديل للمؤسسة؛
- الاستثمارات المفقودة والمترتبة على ترك العامل للمؤسسة.

### الدراسة الميدانية:

تعرضنا في هذا العنصر إلى العناصر التالية:

#### أولاً: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى معرفة أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، لهذا اتبعنا المنهج الوصفي، التحليلي لإبراز أثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين. كما استخدمنا المنهج الاستقرائي من خلال تطبيق الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين هما:

1- **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث والمتمثلة أساساً في الكتب والدوريات والمقالات، وأيضاً الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة عينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي الإصدار رقم 22.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، حيث تم توزيع 68 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد استرجع 55 استبيان بنسبة 80,88% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، وبلغ عدد الاستبيانات الضائعة 13 استبيان بنسبة 19,12%. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01).

#### الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة		عدد الاستبيانات المسترجعة		عدد الاستبيانات الضائعة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
68	100	55	80,88	13	19,12

المصدر: من إعداد الباحثين

#### ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية

نظراً لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على التساؤلات وتحقيق أهدافها هي الاستبيان الذي اشتمل على المحاور التالية:

**المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** اشتمل على 06 أسئلة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

**المحور الثالث:** اشتمل على 05 أسئلة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

**المحور الرابع:** اشتمل على 04 أسئلة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

**تصميم الاستبيان:** اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى الذي يساوي:  $5 - 1 = 4$ . ثم يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة:

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة لا أوافق بشدة: تتراوح درجتها بين 1-1.80 وتدل على درجة ضعيف جدا.
- فئة لا أوافق: تتراوح درجتها بين 1.81-2.60 وتدل على درجة ضعيف.
- فئة محايد: تتراوح درجتها بين 2.61-3.40 وتدل على درجة متوسطة.
- فئة أوافق: تتراوح درجتها بين 3.41-4.20 وتدل على درجة مرتفعة.
- فئة أوافق بشدة: تتراوح درجتها بين 4.21-5 وتدل على درجة مرتفعة جدا.

1- الأساليب الإحصائية: من أجل تحليل البيانات ومعالجتها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة تكرار فئات متغير ما، ووصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية؛
- اختبار كوجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كان الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي أو لا؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة في محاور الدراسة؛
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات الأفراد لكل عبارات محاور الدراسة؛
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين.

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى هو الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.<sup>(30)</sup> وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهذا ما يظهره الجدول رقم: (03) الموالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كارونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كارونباخ	الصدق*
أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين	15	0,64	0,8

\* الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كارونباخ

المصدر: مخرجات برنامج spss لإصدار رقم: 22

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن معامل ألفا كارونباخ بلغ 0,64، وهذا يدل على أن قيمة الثبات جيدة ومقبولة. أما بالنسبة لمقياس الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كارونباخ فقد بلغ 0,8

رابعاً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا العنصر التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة والمحاور المكونة للاستبيان، وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها، باستخدام الأساليب الإحصائية.

قبل تحليل محاور الدراسة قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار كولجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الاستبيان	عدد العبارات	(K-S)	مستوى الدلالة sig
أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء العاطفي	06	0,98	0,40
أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء المستمر	05	0,73	0,65
أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي	04	1,40	0,55

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

نلاحظ من الجدول رقم (04) أنه باستخدام اختبار كولجوروف-سميرنوف تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ) للاستبيان، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

1- تحليل المحور الأول المتمثلة في البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

- الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	29	26	55
النسبة %	52,72	47,27	100

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن عدد الذكور بلغ 29 من عينة الدراسة أي بنسبة 52,72%، في حين بلغ عدد الإناث 26 وهذا بنسبة 47,27%، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور.

- السن:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 40 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	3	18	20	9	5	55
النسبة %	5,45	32,73	36,36	16,36	9,09	100

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

من الجدول رقم (06) نلاحظ بأن ما نسبته 36,36% من أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية (30-35 سنة) وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن 18 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32,73% تتراوح أعمارهم من (25-30 سنة)، بينما نلاحظ أن 9 أفراد من عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 16,96% تتراوح أعمارهم ما بين (35-40 سنة)، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة 5 أفراد بنسبة 9,09%، في حين أن 5,45% من أفراد العينة أعمارهم تقل عن 25 سنة.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المجموع	دبلوم مهني	جامعي	ثانوي	المستوى العلمي
55	01	42	12	التكرار
100	1,82	76,36	21,82	النسبة %

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 76,36%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 21,82%، أما أفراد العينة الذين يحملون دبلوم مهني فقد بلغت 01 أفراد بنسبة 1,82% مما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل البنك وبالتالي تحسين الأداء.

- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المجموع	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى العلمي
55	02	39	14	التكرار
100	3,6	70,91	25,45	النسبة %

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يشتغلون في الإدارة الوسطى بنسبة 70,91%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشتغلون في الإدارة 25,45%، أما أفراد العينة الذين يشتغلون في الإدارة الدنيا فقد بلغت 02 أفراد بنسبة 3,6%.

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المجموع	15 سنة فما فوق	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	السن
55	7	17	14	17	التكرار
100	12,73	30,91	25,45	30,91	النسبة %

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يتبين من الجدول رقم (07) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خبرة في العمل، حيث بلغت نسبتهم المتوية 30,91% وهذا بالنسبة للذين لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات وكذلك للذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ثم تليها ما نسبته 25,45% لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنة، في حين حققت ما نسبته 12,73% من أفراد العينة الذين لهم أكثر من 15 سنة خبرة في العمل. وهذا راجع لكون أهم لا يمتلكون الخبرة وعدد سنوات العمل غير كافية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني: المتمثل في أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، حيث الجدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء العاطفي للموظفين محل الدراسة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء العاطفي للموظفين محل الدراسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به	4,16	1,15	مرتفعة	5
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين	4,25	0,98	مرتفعة جدا	2
03	أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكلها الخاصة	3,93	1,03	مرتفعة	6
04	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك	4,58	0,65	مرتفعة جدا	1
05	أشعر بأن عواطفني مرتبطة باتجاه البنك التي أعمل به حاليا	4,22	0,95	مرتفعة جدا	4
06	لهذا البنك مكانة عالية في نفسي	4,24	1,03	مرتفعة جدا	3
المجموع					
		4,23	0,98	مرتفعة جدا	

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يتضح من الجدول رقم (10) أن درجة الموافقة على الولاء العاطفي تتراوح بين 3,93 و 4,58 وجميعها تنتمي إلى مجال أتفق بشدة، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع عبارات هذا البعد، ماعدا العبارتين رقم 01 و 03 فهما تنتميان إلى مجال أتفق، أما بالنسبة للمتوسط العام للمحور فقد بلغ 4,23 بانحراف معياري 0,98.

3- تحليل عبارات المحور الثالث: المتمثل في أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية بالمسيلة، حيث الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء المستمر للموظفين محل الدراسة.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء المستمر للموظفين محل

الدراسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر	3,78	1,15	مرتفعة	3
08	يقدر لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى	4,05	0,95	مرتفعة	2
09	ينبع سبب بقائي في هذا البنك من حاجتي المادية للعمل	3,51	1,18	مرتفعة	4
10	أسعى من خلال عملي في البنك لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية	3,51	1,30	مرتفعة	5
11	هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية	4,33	0,96	مرتفعة جدا	1
المجموع					
		3,83	1,10	مرتفعة	

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يوضح الجدول رقم (11) أن درجة الموافقة على الولاء المستمر يتراوح بين 4,32 و 4,59 وجميعها تنتمي إلى مجال أتفق بشدة، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع عبارات هذا المحور، ما عدا العبارة رقم 11 فهي تنتمي إلى مجال أتفق بشدة، أما بالنسبة للمتوسط العام للمحور فقد بلغ 3,83 بانحراف معياري 1,10. وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يحققوا مستوى مرتفع من الولاء المستمر، وهو ما يدل على رغبة الأفراد في الاستمرار بمؤسستهم.

4- تحليل عبارات المحور الرابع: المتمثل في أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، حيث الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء الأخلاقي للموظفين محل الدراسة.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو الولاء الأخلاقي للموظفين محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	أشعر بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر عمل غير أخلاقي	4,71	0,79	مرتفعة جدا	2
13	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك	4,07	0,95	مرتفعة	4
14	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذا البنك	4,73	0,63	مرتفعة جدا	1
15	أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية	4,65	0,31	مرتفعة جدا	3
	المجموع	4,54	0,25	مرتفعة جدا	

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يوضح الجدول رقم (12) أن درجة الموافقة على الولاء الأخلاقي يتراوح بين 4,07 و4,73، وجميعها تنتمي إلى مجال اتفق بشدة، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع عبارات هذا المحور، ما عدا العبارة رقم 13 فهي تنتمي إلى مجال اتفق، أما بالنسبة للمتوسط العام للمحور فقد بلغ 4,54 بانحراف معياري 0,25. وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون مستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي.

5- اختبار الفرضيات: نهدف في هذا الجزء إلى تبيان أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين من خلال التأكد من صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء العاطفي للموظفين بالبنك محل الدراسة، حيث أن  $H_0$ : لا يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء العاطفي للموظفين بالبنك محل الدراسة.

$H_1$ : يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء العاطفي للموظفين بالبنك محل الدراسة.

والجدول رقم (13) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء العاطفي

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء العاطفي

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
الولاء العاطفي	0,13	0,63	5,93	1,67	0,000

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يتبين من الجدول رقم (13) أنه يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي، وذلك استنادا إلى قيمة t المحسوبة التي بلغت 5,93 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,000$ ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ . وتشير قيمة Beta إلى أن التغير في قيمة الاتصال بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 63% في الولاء العاطفي. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية المتمثلة في عدم وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

- الفرضية الثانية: يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء المستمر للموظفين بالبنك محل الدراسة، حيث أن:

$H_0$ : لا يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء المستمر للموظفين بالبنك محل الدراسة.

$H_1$ : يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء المستمر للموظفين بالبنك محل الدراسة.

والجدول رقم (14) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء المستمر

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء المستمر

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
الولاء المستمر	0,17	0,62	5,81	1,67	0,000

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يتبين من الجدول رقم (14) أنه يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء المستمر، وذلك استنادا إلى قيمة t المحسوبة التي بلغت 5,81 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,000$ ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ . وتشير قيمة Beta إلى أن التغير في قيمة الاتصال بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 62% في الولاء المستمر. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية المتمثلة في عدم وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

- الفرضية الثالثة: يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء الأخلاقي للموظفين بالبنك محل الدراسة، حيث أن  $H_0$ : لا يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء الأخلاقي للموظفين بالبنك محل الدراسة.

$H_1$ : يؤثر الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء الأخلاقي للموظفين بالبنك محل الدراسة.

والجدول رقم (15) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال على الولاء الأخلاقي

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
الولاء الأخلاقي	0,12	0,49	4,10	1,67	0,000

المصدر: مخرجات spss لإصدار رقم: 22

يتبين من الجدول رقم (15) أنه يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي، وذلك استنادا إلى قيمة t المحسوبة التي بلغت 4,10 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,000$ ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ . وتشير قيمة Beta إلى أن التغير في قيمة الاتصال بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 49% في الولاء الأخلاقي. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية المتمثلة في عدم وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

**الخاتمة:** يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعامل وزملائه، كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة. كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف.

#### 1- نتائج الدراسة: لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل التنظيم، فهو يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي، كما أن عملية الاتصال تعمل على تقوية التماسك والانسجام بين الموظفين فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة ولائهم وحبهم لمؤسستهم؛

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساهم في تنمية الشعور الإيجابي للفرد اتجاه مؤسسته وزيادة ارتباطه بها؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وهذا ناتج عن أهمية الاتصال الإداري في خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل، وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين، كما يعمل الاتصال أيضا على معرفة مشاكل الموظفين وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه الموظف من أداء؛
- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تنمية شعور الموظف بالواجب والمسؤولية للبقاء في مؤسسته والتزامه أخلاقيا بعدم ترك المؤسسة، وبذل أقصى جهده من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة.
- 2- الاقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح جملة من التوصيات وهي:
  - الحرص على توعية المشرفين والمرؤوسين بأهمية الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وتمتين العلاقات الاجتماعية بين العمال وزيادة الولاء التنظيمي؛
  - تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى الموظفين عن طريق الاتصالات الداخلية، واهتمام الإدارة بأرائهم واقتراحاتهم؛
  - عدم تجاهل دور الفرد في أي جزء من أجزاء التنظيم أو أي طرف منه، والعمل على توجيه الاتصال الإداري وتنظيمه بما يخدم المؤسسة والفرد معا؛
  - العمل بروح الفريق وتعزيز الشعور بالأمن والأمان، وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في بيئة العمل، ورفع القدرات والمهارات السلوكية والفنية للموظفين.

#### المراجع:

- 1- حميد الطائي، بشير العلاق (2009)، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 17-18.
- 2-Saidani Amel (2006), La Communication Commerciale et son Impact sur la Prise de Décision d'achat du Consommateur, Magister en Sciences Commerciales Algérie, Institut National du Commerce (INC) , p 36.
- 3- رضا إسماعيل البسيوي (2009)، إدارة التسويق، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص 329.
- 4- بوحنيهقوي (2010)، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 34.
- 5- سالييركيمة محسن (2013)، فن التدريب الإبداعي، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص 135.
- 6- زاهد محمد ديري (2011)، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 227.
- 7- حسين ناجيعارف (2009)، مبادئ العلاقات العامة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ص 51.
- 8- عنبر إبراهيم شلاش (2011)، إدارة الترويج والاتصالات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 32.
- 9- المرجع نفسه، ص 33.
- 10- محمد قاسم القيروتي (2006)، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 287.
- 11- برباوي كمال (2012)، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 10، ص 71.
- 12- أحمد محمد المصري (2008)، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، جامعة الأزهر: دار الفتح للتجليد الفني، ص 129.
- 13- جلال الدين بوعطيط (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة: جامعة المنتوري، ص 147.
- 14- أسماء سعودي (2011)، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 03، ص 111.



- 15- بلال مسرح (2009)، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة، ص ص 37-38.
- 16- المرجع نفسه، ص ص 18-19.
- 17- دليلة بركان (2011)، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، الجزائر: جامعة بسكرة، ص 127.
- 18- محمد قاسم القيروني: مرجع سبق ذكره، ص 301.
- 19- نيلدون الصائغ (2011)، الإدارة مبادئ وأساسيات، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 178.
- 20- شعبان فرج (2009)، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 168.
- 21- Ahmed Ismail (2013), Factors Affecting the Organization Commercial Banks, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Inn Business April, N012, p 884.
- 22- أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، ص 265.
- 23- سليمان الفارس (2011)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي للمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، ص 77.
- 24- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي (2011)، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 45.
- 25- نجيب عبد المجيد نجم (2012)، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد 204، ص 1055.
- 26- أحمد يوسف دودين (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 182.
- 27- مراد نعموي (2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 182.
- 28- Ahmed Ismail: Op Cit, p885
- 29- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب (2011)، الرضا والولاء التنظيمي، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، ص 156.
- 30- ماجد إبراهيم شاهين (2010)، مدفعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في جامعات فلسطينية وأثره على أداء الموظفين الولاء والثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، ص 60.
- 31- بوبعياة حسان، يعقوبي محمد (2014)، مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة.

## الملاحق:

### الاستبيان:

تحية طيبة وبعد...

إلى السادة: مسؤولين والموظفين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نسعى من هذا الاستبيان للتعرف على "أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة".

يمثل هذا الاستبيان مقياسا يُعتمد لأغراض البحث العلمي، وأن مساهمتكم في إبداء الرأي الدقيق عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان باعتباركم من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الائتمان. وهذا ما سينعكس على دقة النتائج لاستخدامها في ترشيد قرارات منح الائتمان.

ملاحظة: إن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة واستخدامها إلا للأغراض العلمية للبحث.

أقدم لكم بالشكر على حسن تعاونكم

### المحور الأول: معلومات ديمغرافية

أجب عن الأسئلة التالية بضع علامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  25 إلى 30 سنة  30 إلى 35 سنة  35 إلى 40 سنة فأكثر
- 3- المستوى العلمي: ثانوي  جامعي  دبلوم مهني
- 4- المستوى الوظيفي: إدارة عليا  وسطى  دنيا
- 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  10 إلى 15 سنة  15 سنة فما فوق

### المحور الثاني: أثر الاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به					
2- أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين					
3- أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكلي الخاصة					
4- أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك					
5- أشعر بأن عواطفني مرتبطة اتجاه البنك التي أعمل به حاليا					
6- لهذا البنك مكانة عالية في نفسي					

### المحور الثالث: أثر الاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
7- أشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر					

					8- يقدر لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى
					9- ينبع سبب بقائي في هذا البنك من حاجتي المادية للعمل
					10- أسعى من خلال عملي في البنك لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية
					11- هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية

المحور الرابع: أثر الاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
12- أشعر بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر عمل غير أخلاقي				
13- تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك				
14- أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذا البنك				
15- أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية				