

دور الاتصال الرسمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين

دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية المركز الجامعي تيبازة

The Role of Formal Communication in Attaining Organizational A Field Study in the -Loyalty among University Professors Department of Social Sciences, University Centre of Tipaza



القفل يسمينة¹*

¹ المركز الجامعي تيبازة، مخبر الثقافة، التنمية والشخصية، الجزائر.

elkfel.yasminaa@cu-tipaza.dz

تاريخ الإرسال: 2025/09/08 تاريخ القبول: 2025/10/08

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وفعالية عملية الاتصال الرسمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين، من خلال تحليل طبيعة الاتصال الرسمي السائد، وتحديد علاقته بمستوى الولاء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تبنت الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات، وشملت الدراسة عينة من أساتذة معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي تيبازة، والبالغ عددهم 83 أستاذ، وتوصلت الدراسة، أن نجاعة العملية الاتصالية الرسمية تساهم في تعزيز الثقة والاحترام بين الأساتذة الجامعيين من جهة والإدارة من جهة أخرى. كما يساهم في تعزيز الارتباط بالمؤسسة حيث يشعر الأساتذة بأنهم جزء من بنية هذا العمل وأن أهدافهم تتماشى مع أهداف الجامعة مما يساهم في خلق بيئة تنظيمية ملائمة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ الاتصال الرسمي؛ الاتصال النازل؛ الاتصال الصاعد؛ الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study investigates the role and effectiveness of formal communication in strengthening organizational loyalty among university faculty members. It examines the prevailing patterns of formal communication and explores their relationship with levels of organizational loyalty, by adopting a descriptive research approach, the study employed a questionnaire as the primary data collection tool. The research sample comprised 83 professors from the Institute of Social and Human Sciences at the University Centre of Tipaza. The study comes up with certain conclusions indicate that effective formal communication processes enhance trust and mutual respect between university professors and the administration. Such processes also cultivate a stronger sense of institutional affiliation, as professors perceive themselves as integral part of the organizational structure and find their personal objectives aligned with those of the university, in which contributes to the development of a supportive and cohesive organizational environment.

Key words: Communication, Formal Communication, Downward Communication, Upward Communication, Organizational Loyalty.

* المؤلف المراسل

مقدمة:

الأساس في حياة الإنسان هو القدرة على التواصل، إذ يعد الاتصال هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جميع العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية، فهو ضروري في جميع مجالات الحياة، بدءاً من العلاقات الشخصية وصولاً إلى البيئات المهنية، إذ يُمثل الوسيلة التي تنظم من خلالها العلاقات الداخلية وتداربها العمليات الإدارية، ومن بين أشكال الاتصال، يحتل الاتصال الرسمي مكانة مهمة كونه يتم عبر قنوات محددة وموثوقة داخل الهيكل التنظيمي، ويُسهم بشكل فعال في تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين الأفراد والإدارة. ومع تنامي التحديات التنظيمية تزايد الاهتمام بدور الاتصال الرسمي في تعزيز الولاء التنظيمي، وهو ما يقصد به التزام العاملين بقيم وأهداف المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد من أجل بقائها وتطورها، فالإتصال يسعى دوماً إلى خلق ولاء التنظيمي هو في الأساس تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين واستقرار المؤسسة، ولكي تضمن أي مؤسسة استمرار بقائها يجب عليها التركيز على تنمية العلاقات بين المؤسسة والموظفين خاصة ذوي المهارات العالية، والذي من شأنهم تنمية السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد وبذل الجهد للوصول إلى أداء أفضل.

فالاتصال الرسمي هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة عبر قنوات رسمية محددة مثل الاجتماعات البريد الإلكتروني الرسمي وغيرها، فمن خلال الولاء التنظيمي يصبح الاتصال الرسمي أكثر فعالية حيث يسهم الأفراد الذين يشعرون بالانتماء في تعزيز تدفق المعلومات، ويزيد من فاعلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة فعندما يكون الاتصال الرسمي واضحاً فإنه يساهم في تعزيز الثقة بين الأساتذة الجامعيين من جهة والإدارة من جهة أخرى. كما يساهم في تعزيز الارتباط بالمؤسسة، وعليه نطرح التساؤل التالي:

○ هل هناك علاقة بين الاتصال الرسمي وتعزيز الولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة؟
التساؤلات الفرعية:

● هل هناك علاقة بين الاتصال النازل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة؟

● هل هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وتعزيز الولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة؟

2- فرضيات الدراسة:

أ-الفرضية العامة:

○ هناك علاقة بين الاتصال الرسمي وتعزيز الولاء التنظيمي. لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة.

ب-الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين الاتصال النازل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة.
- للاتصال النازل دور مهم في خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بين أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي تيبازة.

المبحث الأول: الاتصال الرسمي بالمؤسسة.

الاتصال الرسمي هو نوع من أنواع التواصل الذي يتم بين الأفراد أو الجهات ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسات ويشمل تبادل المعلومات والقرارات والتعليمات بين الأفراد والأقسام المعنية، فهذا النوع من الاتصال يتميز بتحديد أدوار الأفراد والمسؤوليات بشكل دقيق، حيث يعتمد على وسائل اتصال محددة، كما أن الاتصال الرسمي هدفه تحقيق التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، وتسهيل اتخاذ القرارات التي تدعم أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الرسم وعناصره

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي: وهو حدوث اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل، ومن أشكال هذا الاتصال: الاتصال اللغوي والاتصال الغير الشفوي، فالالاتصال اللغوي هو ذلك التداول للمعلومات الذي يحدث بين الطرفين أما شفويا أو كتابيا والمحادثان من أهم أشكال هذا النوع، وبالتالي فالالاتصالات الرسمية الشفوية تركز على استعمال الألفاظ والكلمات، أما الاتصال الغير اللغوي فيتوسط الاتصال الكتابي والشفوي وليس كما يعتقد الأشخاص أن الكلام هو الطريقة المثلى للاتصال المباشر وإنما قد يكون السكوت والإنصات والحركات وإيماءات الرأس، التدريب العملي وسائل فعالة ومباشرة (حمو، 2015، ص15-16) ويقصد به أيضا انه الاتصال الذي يتم وفق القنوات الرسمية التي تطابق خطوط السلطة النظامية وتعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات المختلفة. ويتم هذا النوع من الاتصال في إطار من الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسات، مما يعني أن قنوات ومسارات عملية الاتصال تكون مفهومة وواضحة لجميع الأعضاء إضافة إلى ذلك توفر المناخ الإيجابي والمتقبل من كل الأطراف والذي يسمح بحدوث اتصال فعال. لذا يكون فيه دور المرسل والمستقبل محدد بشكل ما وفق مقدار سلطة كل فرد منهم، وبذلك يكون تأثيره بالنسبة للمرسل متمثلا بإصدار الأوامر والمقترحات، بناء على مكانته الرسمية أو دوره الرسمي في الجماعة، في حين يكون المستقبل متلقي لتلك الأوامر ومنفذ لها. وتتم عملية الاتصال هذه حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك. وتعتبر هذه الاتصالات مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى الجميع العاملين في المؤسسة. (محمود، 2013، ص65)

الفرع الثاني: عناصر الاتصال الرسمي:

أولاً: المرسل (sender):

يعتبر المرسل المحرك الأول لعملية الاتصال، فالفرد (أو الجماعة) يقوم بإرسال العديد من الرسائل بمختلف أنواعها يوميا نتيجة علاقاته مع عناصر المجتمع داخل العمل وخارجه. فالمرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في عملية الاتصال فهو يكون الفكرة وهو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تضمنه من معاني وأفكار ويستجيب لها باستجابة مناسبة. (المغربي، 2009، ص 244)

ثانياً: الرسالة (Message): وهي عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربية في سلك أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة. (أبو السعيد، 2014، ص 44)

ثالثاً: المستقبل (RECEIVER): هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه بغرض التأثير. ويقوم المستقبل بفك رموز أو الشفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفراد تصل إليهم الرسالة بشكل مباشر. (محمد صالح، 2012، ص 30-31)

رابعاً: الوسيلة أو القناة (CHANNEL): الوسيلة هي الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل سواء كان منهما شخصين أم المرسل شخص و المستقبل جماعة... وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود. فعل لهذه الرسالة واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعاني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الناس.

خامساً: رجع الصدى أو التغذية العكسية:

الرجع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل وقد يأخذ شكلاً مختلفاً، وعن طريق الرجع يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا وهل فهم محتواها أم لا. (محمد صالح، 2012، ص 38-39)

سادساً: التأثير (EFFECTIVE): مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، فالتأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال (كافي، 2015، ص 191)

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الرسمي:

الفرع الأول: مفهوم الاتصال النازل

هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح ويتم الاتصال فيها من أعلى ابتداء من الإدارة العليا إلى العضو المنتدب ثم إلى مديري الإدارات، ومن مديري الإدارات إلى رؤساء الأقسام إلى أن يصل أدنى مستوى إداري ويرتبط هذا النوع

من الاتصال بالرقابة على المرؤوسين والنقل لفلسفة الإدارة أو أهداف المؤسسة ويعتمد أيضا على التعليمات المكتوبة في خطابات أو أوامر أو دليل أو تقرير (البشير، 2016، ص115)

الفرع الثاني: الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتمثل في انتقال المعلومات المختلفة من آراء واقتراحات وشكاوى وتظلمات من المرؤوسين في القاعدة إلى المسؤولين في مختلف مستويات الهرمية. إذ قد يتم الاتصال من العمال باتجاه المشرفين أو الرؤساء المباشرين لهم، ويكون كذلك من المشرفين والرؤساء تجاه القادة والمسؤولين في درجة أعلى وهكذا إلى غاية الوصول إلى قمة المسؤولية في المؤسسة.

كما يمثل الرؤساء في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم النقاط الاستراتيجية في توجيه المؤسسة وإدارتها وتحقيق أهدافها، فهم حتما لابد أن تشملهم شبكة الاتصال شمولاً جيداً، فهم المسؤولون عن رؤوسهم في مختلف المجالات وكل المستويات، كما يعتبرون هم أنفسهم كحلقات اتصال بين المرؤوسين وبين الرؤساء المتواجدين في مستويات أعلى.

الفرع الثالث: الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير المعهد برئيس القسم بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة. كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي بالمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

أولاً- عرفه "بورتر" و"مودي" و"بوليان" بأنه قوة التطابق والارتباط بين العامل والمؤسسة نتيجة إيمانه القوي بقيم وأهداف المؤسسة، فينجر عن ذلك رغبة في تحقيق أهدافها، والاستمرار في عضويته. (دحماني، 2024، ص176)

ثانياً- ويعرفه بوشنان أيضاً بأنه انجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية والمادية. (عسلي، 2020، ص163)

ثالثاً- ويعرف كذلك على أنه تلك الحالة أو الشعور الذي ينتاب العامل حيث تتطابق طموحاته ورغباته مع أهداف المؤسسة ورغبته في تكريس جهوده لصالح هذه المؤسسة التي يعمل فيها والاستمرار فيها وهو انعكاس لارتفاع الرغبة القوية في العمل نتيجة شعوره بالانتماء (هاني، 2022، ص590)

الفرع الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

أولاً: مرحلة التجربة: تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل بالحصول على الرضا

والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختبار فإن الموظف فيها يبذل أقصى جهده ليرز ويحقق الابداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

ثانيا: مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. (رويم، 2010، ص 105-106)

ثالثا: مرحلة الثقة في التنظيم: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وأن كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (بنحفيظ، 2014، ص 198)

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الولاء التنظيمي

أولا- الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل حاله ملموسة يمكن تحديده أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة

ثانيا- الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المؤسسة.

ثالثا- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، فالولاء مستمر للمؤسسة مادامت تحقق أهداف وأغراض المنتمين لها.

رابعا- الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة.

خامسا- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أنا التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة عوامل استراتيجية.

سادسا- إن تصعيد حالة ولاء المرؤوسين لمؤسساتهم ليس بالأمر البسيط بل يتطلب جهودا كبيرة من قبل الإدارة وذلك بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه أو تساهم في تكوينه. (علي، 2017، ص 791)

سابعا- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

ثامنا- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (معمّر، 2011، ص 50)

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي:

أولا- الولاء العاطفي: يشر إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المؤسسة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور

إيجابي وتعاطف اتجاه المؤسسة وهذا يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو مؤسساتهم يرغبون في البقاء فيها بسبب علاقة الود والاخلاص الذين يشعرون بها نحوها. كما أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسته، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (علي، 2021، ص116)

ثانيا- الولاء المستمر: يدل مصطلح الاستمرار على المواصلة وعدم الانقطاع. وبما أنه يرتبط بولاء الفرد أي أنه يكرس كل ما يملك من طاقة وجهد لخدمة مؤسسته بغض النظر عن المكاسب المادية، ويتعلق استمرار ولاء العامل بمتغيرين أساسيين يتمثل الأول بالمنفعة الشخصية، وماهي المكاسب التي سيحققها أما الثاني فيخص البيئة التنظيمية وما توفره من مستلزمات أمنية. وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار فلكل فرد راحة يعيشها ويجب أن يمكث فيها حيث تكيف عليها ولا يحب مغادرتها. كما أن طول فترة الخدمة والاستقرار الوظيفي تجعل الموظف يفضل البقاء في نفس المؤسسة والعمل لأطول مدة يمكنه وتكريس كل جهوده للاستمرار بها وعدم البحث عن بديل.

ثالثا- الولاء الأخلاقي (المعياري): يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والاخلاص لتلك المؤسسة، فالأفراد الذين لديهم ولاءً معياريا يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المؤسسة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً. كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة المعطيات وفق مجتمع البحث

المطلب الأول: المنهج، العينة وأدوات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: تم اعتمادنا على المنهج الوصفي باعتباره طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وتحليل وتفسير المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول الى نتائج علمية، ولهذا السبب تم تبني المنهج الوصفي في الدراسة من خلال وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها ومناقشتها بشقيها النظري والميداني للوصول إل نتائج علمية حقيقية تخدم الموضوع المدروس. ثانياً: عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بمعهد العلوم الاجتماعية والانسانية العاملين بالمركز الجامعي تيبازة-والذي يبلغ تعددهم 83، ولصغر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل أن تكون الدراسة أدق اعتمدت على عملية المسح الشامل، وهو طريقة علمية لجمع المعلومات من مجتمع فيه تتحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة دون ترك أي حالة. (منصف، 2022، ص27)، وعليه أصبحت العينة ممثلة لكل أفراد المجتمع وهم أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وهم 83 أستاذ

ثالثاً: أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث وقد تم تقسيمها إلى 03 محاور المحور الأول تمثل في البيانات العامة للمبحوثين ضمت 04 أسئلة والمحور الثاني المتعلق بالاتصال الرسمي ضم 13

سؤالا والمحور الثالث المتعلق بالولاء التنظيمي فقد ضم 11 سؤالا، تم استرجاع 70 استمارة، نظرا لغياب بعض الأساتذة وامتناع البعض من استرجاع الاستمارات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المعطيات الميدانية

الفرع الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	27
أنثى	51	73
المجموع	70	100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن أغلبية الأساتذة من جنس أنثى بنسبة 73%، في المقابل كانت نسبة الذكور 27%. وهذا يدل على أن قطاع التعليم من أكثر القطاعات استقطابا للنساء نظرا لطبيعته المستقرة، ومرونة أوقات العمل فيه، بالإضافة إلى ارتفاع نسب الخريجات في بعض التخصصات مما يؤدي إلى زيادة عدد الأساتذات فيها مقارنة بالذكور، كما أن النساء لديهن ميل طبيعي إلى مهنة التعليم بالإضافة إلى أن المجتمع يرى أن التعليم هو المهنة المناسبة للنساء أكثر من الذكور. فالذكور يتوجهون إلى قطاعات مهنية أخرى كالعلوم أو الأعمال التجارية التي لها عائدات مالية أكبر.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
[10-0]	39	56
[20-10]	17	24
[30-20]	13	19
[40-30]	1	1
المجموع	70	100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى فئة الأساتذة الذين يملكون خبرة مهنية [10-0] بنسبة 56%، تليها الفئة الثانية [20-10] بنسبة 24%، ثم الفئة الثالثة [30-20] بنسبة 19%، وأخيرا فئة [40-30] بنسبة لا تتجاوز 1%.

وهذا يدل على هيمنة الفئات الجديدة على المشهد الأكاديمي وهو ما يعكس تجديدا ملحوظا في الموارد والاطارات البشرية خلال العقد الأخير يقابله تراجع تدريجي في نسب الفئات ذات الأقدمية الأكبر، ما يشير إلى حركة تقاعد طبيعية أو نقص في التوظيف خلال الفترات السابقة، فيعزى هذا التفاوت إلى جملة من العوامل أبرزها السياسات الحديثة للتوظيف التي ركزت على ضخ دماء جديدة في الجامعات، مقابل تقاعد نسبة كبيرة من ذوي الأقدمية العالية إضافة إلى تأثير الهجرة الأكاديمية وتحول بعض الكفاءات نحو وظائف إدارية أو خارج قطاع التعليم العالي.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	8	11
أستاذ مساعد أ	4	6
أستاذ محاضر ب	25	36
أستاذ محاضر أ	10	14
أستاذ التعليم العالي	23	33
المجموع	70	100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أستاذ محاضر ب بنسبة 36% ثم يليها أستاذ التعليم العالي 33%، وتليها نسبة الأستاذ مساعد ب وأ بنسب منخفضة. والتفاوت بين نسب توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الدرجة العلمية وهو أمر يمكن تفسيره بعدة عوامل مترابطة من أبرزها الهرم الوظيفي الأكاديمي بطبيعته، الذي يوضح مستويات التوظيف والسلم الهرمي من خلال ما يكتسبه الأستاذ الجامعي من خبرة تؤهله لرتبة أعلى في مساره الوظيفي، باعتباره استاذاً باحثاً.

الفرع الثاني: علاقة الاتصال النازل بالولاء التنظيمي للأساتذة الجامعيين

الجدول رقم (04): يوضح علاقة الاتصال النازل بتسهيل المهام من خلال التواصل مع مدير المعهد

الاتصال النازل	التواصل مع مدير المعهد		المجموع
	نعم	لا	
دائماً	18 %81,8	4 %18,2	22 %100
غالباً	23 %79,3	5 %17,2	29 %100
أحياناً	9 %52,9	8 %47,1	17 %100
نادراً	/	2 %100	2 %100
المجموع	50 %71,4	19 %1,27	70 %100

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل علاقة الاتصال النازل بتسهيل المهام من خلال تواصل مدير المعهد نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو 71,4% بالنسبة للأساتذة الذين يتواصلون مع مدير المعهد، مقابل نسبة ضئيلة جداً بلغت 1,27% ممن لا يتواصلون معه. توضح البيانات أن الاتصال النازل عندما يكون دائماً أو غالباً يحقق معدلات عالية من الفعالية في تسهيل المهام (81,8% و 79,3% على التوالي) بينما عندما يكون أحياناً تتباين الآراء (52,9% يرون فائدته، مقابل 47,1% يرفضون ذلك). مما يشير إلى أن غياب الاتصال الرسمي يؤدي إلى صعوبات واضحة في تنفيذ المهام.

فإن هذه النتائج تؤكد أهمية الاتصال النازل في تعزيز الانضباط التنظيمي، حيث يلعب دورا رئيسيا في توجيه الموظفين، مما يساهم في تسهيل تنفيذ المهام بكفاءة، كما أن هذا النوع من الاتصال يعزز التماسك ويخلق بيئة عمل منظمة تعتمد على وضوح الأدوار والتعليمات، كلما زادت مستويات التواصل بين المدير والموظفين عبر الاتصال النازل زادت فرص النجاح في تنفيذ المهام بوضوح وكفاءة، كما أنه يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي عبر توفير التوجيه والدعم الإداري المستمر في المقابل ضعف الاتصال النازل أو غيابه يؤدي إلى ارتباك وظيفي وانخفاض الانتاجية وهو ما يفسر تراجع الفعالية عندما يكون الاتصال الرسمي نادرا أو غير مستخدم بشكل غير ملائم، وبالتالي يمكن اعتبار الاتصال النازل أحد الأدوات الجوهرية التي تساهم في تحقيق الفعالية الإدارية وتعزز من استقرار المعهد عبر تحسين جودة التفاعل بين المدير والأساتذة وتوضيح التعليمات التنظيمية.

جدول رقم (05): يوضح علاقة الاتصال النازل بزيادة فعالية العمل في المعهد

الاتصال النازل	فعالية العمل في المعهد				المجموع
	انسياب المعلومات	يقضي على التكتلات داخل المعهد	يقضي على كل أنواع الاشاعات داخل المعهد	يساهم في بث روح الجماعة	
تبليغ الأوامر	15 %45,45	7 %21,21	6 %18,18	5 %15,15	51 %100
نقل القرارات	9 %45	4 %20	3 %15	4 %20	20 %100
إيصال المعلومات	6 %35	2 %12	3 %18	6 %35	65 %100
المجموع	30 %43	13 %19	12 %17	15 %21	70 %100

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل علاقة الاتصال النازل بزيادة فعالية العمل في المعهد نلاحظ أن الاتصال النازل يلعب دورا رئيسيا في زيادة فعالية العمل داخل المعهد، حيث يساهم في انسياب المعلومات بنسبة 43% مما يعكس أهميته في توضيح المهام وتقليل الغموض الإداري، كما يساعد الاتصال النازل في الحد من الإشاعات بنسبة 17% وهو ما يشير إلى تأثيره في نقل المعلومات الصحيحة وتقليل انتشار الأخبار غير الدقيقة داخل المعهد، بالإضافة إلى ذلك يساهم الاتصال النازل في بث روح الجماعة بنسبة 21%، مما يعزز التفاعل بين الأساتذة ويخلق بيئة عمل أكثر انسجاما. ومع ذلك، يظهر تأثيره الأقل في القضاء على التكتلات داخل المعهد بنسبة 19%، مما يدل على أن الحد من هذه الظاهرة يتطلب استراتيجيات أخرى مكملية، مثل تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل غير الرسمي. وهذا يدل على أن الاتصال يمثل وسيلة مركزية في التنظيم الإداري، حيث يضمن وصولا التوجيهات والتعليمات من الإدارة إلى الأساتذة، مما يساهم في رفع مستوى الفعالية داخل المعهد، يساعد هذا النوع من الاتصال في تحقيق التناغم بين أفراد المنظمة من خلال توحيد الرؤية وتقليل التضارب في المعلومات، كما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون. مع ذلك، فإن تأثيره المحدود على التكتلات الداخلية يدل على أن

تطوير بيئة عمل أكثر اندماجا يتطلب ممارسات تواصل أكثر شمولية، مثل الاجتماعات التفاعلية وبرامج التدريب التي تعزز ثقافة التعاون والاندماج. وبالتالي يمكن اعتبار الاتصال النازل أحد العوامل الأساسية في رفع كفاءة العمل داخل المعهد، حيث يساهم في تدفق المعلومات وتقليل الإشاعات وتعزيز روح الجماعة، لكن تحقيق أقصى استفادة منه يستدعي دعمه بأساليب إضافية تعزز التكامل الاجتماعي داخل المعهد.

جدول رقم (06): يوضح العلاقة بين وضوح الاتصال النازل والتقيد بمواقيت العمل داخل المعهد

المجموع	التقيد بمواقيت العمل		وضوح الاتصال النازل
	لا	نعم	
69 %100	6 %9	63 %91	نعم
1 %100	/	1 %100	لا
70 %100	6 %9	64 %91	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل العلاقة بين وضوح الاتصال النازل والتقيد بمواقيت العمل داخل المعهد، نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو الأساتذة الذين يلتزمون بمواقيت العمل بنسبة 91%، مقابل 9% لا يلتزمون بذلك. وعند إدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في وضوح الاتصال النازل نلاحظ أن من أفادوا أن الاتصال النازل واضح ومفهوم يتقيدون بمواقيت العمل بلغت نسبتهم 91%، مقابل 100% من المبحوثين صرحوا بعدم وضوح الاتصال النازل ولكن يتقيدون بمواقيت العمل، تليها نسبة 9% الذين صرحوا بأن الاتصال النازل واضح ومفهوم ولكن لا يتقيدون بمواقيت العمل، بينما الأساتذة الذين صرحوا بأن الاتصال النازل غير واضح ولا يتقيدون بالمواقيت بلغت 0%. فإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن وضوح الاتصال النازل ليس العامل الوحيد المسبب في التقيد بمواقيت العمل داخل المعهد بل توجد عوامل أخرى قد تكون أكثر فاعلية، مثل الالتزام الشخصي، القواعد التنظيمية، والرقابة الإدارية.

فالناتج تُظهر أن نسبة 100% من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال النازل غير واضح، ومع ذلك يلتزمون بمواقيت العمل، مما يشير إلى أن هناك دوافع أخرى، ربما ترتبط بثقافة المؤسسة أو طبيعة التزام الأفراد بالقوانين الداخلية. في المقابل، نجد أن 9% من الذين يرون أن الاتصال النازل واضح ومفهوم لا يلتزمون بالمواقيت، مما يدل على أن وضوح الاتصال لوحده لا يكفي لضمان الامتثال للأنظمة، بل قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى مثل مدى تقبل الموظفين للسياسات التنظيمية أو وجود آليات رقابية قوية تُحفّزهم على الولاء، وهذه النتائج قد تعكس وجود إجراءات داخلية صارمة تُجبر الأساتذة على الامتثال، أو أن ثقافة العمل في المعهد قائمة على الانضباط والمسؤولية المهنية، بغض النظر عن مدى وضوح الاتصال النازل. حسب نظرية الدور تؤكد أن وضوح الأدوار والتعليمات من الإدارة (عبر الاتصال النازل) يمنع

الغموض والصراع المهني، وبالتالي تحديد المهام والواجبات ما يؤدي الى الاستقرار. وبذلك يمكن الاستنتاج أن الاتصال النازل يلعب دورا إلى حد ما في التقيد بمواقيت العمل.

الفرع الثالث: علاقة الاتصال الصاعد بالولاء التنظيمي للأساتذة الجامعيين

جدول رقم (07): يوضح نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد وعلاقتها باقتراحاتك في العمل للمدير

المجموع	اقتراحاتك في العمل لمديرك		نقل المعلومات
	لا	نعم	
42 %100	6 %14,3	36 %85,7	نعم
28 %100	10 %35,7	18 %64,3	لا
70 %100	16 %22,9	54 %77,1	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى الأساتذة الذين صرحوا بأنهم يقدمون اقتراحاتهم في العمل لمديرهم بنسبة 77,1%، في المقابل 22,9% صرحوا بأنهم لا يقدمون الاقتراحات لمديرهم. كما أظهرت النتائج أن 85,7% ممن تتوفر لديهم قنوات اتصال صاعد يساهمون باقتراحاتهم، مقابل 14,3% لا يفعلون. بينما انخفضت نسبة المساهمة لدى من لا تتاح لهم هذه الامكانية إلى 64,3%، وصعدت نسبة غير المشاركين إلى 35,7%.

هذا يدل على أن الاتصال الصاعد هو قناة تعبيرية تعكس العلاقة الاجتماعية بين الأفراد في قاعدة التنظيم (كالأساتذة) والهيكل الإداري الأعلى (مثل المدير). حين يشعر الفاعلون التنظيميون بأن معلوماتهم تؤخذ بعين الاعتبار ويُسمع إليهم، تتولد لديهم أبعاد مهمة: الإدماج الاجتماعي: يشير ارتفاع نسبة المقترحين في حالة وجود الاتصال الصاعد إلى أن هؤلاء الأساتذة يشعرون بأنهم جزء فاعل من المعهد، حيث يتم الاعتراف بأفكارهم وملاحظاتهم. وهذا الشعور بالإدماج يرفع من درجة ولائهم، الاعتراف المؤسسي: قبول اقتراحات الأساتذة أو على الأقل فتح قنوات لنقلها، يمنحهم نوعا من التقدير والاحترام. غياب هذه القنوات - كما في حالة عدم وجود اتصال صاعد- يؤدي إلى الشعور بالإقصاء، مما يفسر النسبة المرتفعة لمن لا يقدمون اقتراحات في هذه الحالة. والاتصال الصاعد يعزز الثقة بين الموظف والإدارة. وجوده يُشعر الأستاذ بالأمان في التعبير، ويزيل الحواجز البيروقراطية أو الشعور بالرقابة، مما يعمق الارتباط بالقيم التنظيمية ويخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والتقدير المتبادل.

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين كفاية الاتصال الصاعد والشعور بالاستقرار داخل المعهد

المجموع	الشعور بالاستقرار		كفاية الاتصال الصاعد
	لا	نعم	
38 %100	2 %5	36 %95	نعم
32	6	26	لا

%100	%19	%81	
70	8	62	المجموع
%100	%11	%89	

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل العلاقة بين كفاية الاتصال الصاعد والشعور بالاستقرار داخل المعهد، نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو 89 % بالنسبة للمبحوثين الذين يشعرون بالاستقرار داخل المعهد مقابل 11 % لا يشعرون بذلك.

وعند تفصيل النسب، نجد أن 95 % من الذين أكدوا أن الاتصال الصاعد يتم بشكل كافٍ يعبرون عن شعورهم بالاستقرار، في حين 5 % فقط منهم لا يشعرون بذلك. أما من يرى أن الاتصال الصاعد لا يتم بالشكل الكافي فإن نسبة الشعور بالاستقرار لديهم تنخفض إلى 81 %، وترتفع نسبة عدم الشعور بالاستقرار لديهم تنخفض إلى 81 %، وترتفع نسبة عدم الشعور بالاستقرار إلى 19 %، مما يدل على وجود علاقة واضحة بين فاعلية الاتصال الصاعد ومدى استقرار الأفراد نفسياً ومهنياً.

نستنتج من القراءة الاحصائية للجدول الموضح أعلاه أن الاتصال الصاعد أداة للدمج التنظيمي وتوازن السلطة داخل المعهد. فعندما تتاح الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم، ويتلقون مؤشرات على أن مساهماتهم تحظى بالاهتمام، يشعرون بأنهم جزء فاعل في عملية اتخاذ القرار وليسوا مجرد منفذين. هذا الاندماج ينتج شعوراً قوياً بالانتماء ويعزز الاستقرار المهني والالتزام بالقيم المشتركة داخل المعهد. من جهة أخرى، فإن ضعف قنوات الاتصال الصاعد يخلق إحساساً بالعزلة واللامبالاة حيث يشعر الأساتذة أن أدوارهم محدودة وأن مساهماتهم لا تؤثر في المسار العام للمعهد، مما يضعف الثقة بالإدارة ويؤدي إلى مشاعر من التهميش والاغتراب المهني، وهي كلها عوامل تهدد الاستقرار داخل المعهد. ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن فاعلية الاتصال الصاعد في تمكين الأفراد من نقل آرائهم وملاحظاتهم إلى الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تعزيز شعورهم بالاستقرار داخل المعهد. يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية الحاجات الانسانية لمارسلو التي ترى أن حاجات الأمن والاستقرار تأتي في مرتبة أساسية بعد تلبية الحاجات الفيزيولوجية. فكلما تمكّن الأفراد من التواصل صعبودا والتعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم، ارتفعت درجة الإشباع لهذه الحاجات، مما يؤدي إلى تعزيز استقرارهم النفسي والمهني داخل المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح دور فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل المهام الوظيفية داخل المعهد

المجموع	تسهيل المهام الوظيفية				قنوات الاتصال الصاعد
	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
58 %100	/	14 %24	23 %40	21 %36	نعم
12 %100	2 %17	4 %33	3 %25	3 %25	لا
70 %100	2 %3	18 %26	26 %37	24 %34	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل دور فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل المهام الوظيفية داخل المعهد، نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو 37% من المبحوثين يرون أن هناك تسهيل في المهام داخل المعهد "غالبا" و34% أشاروا إلى أنه هناك تسهيل "دائما"، 26% يرون أن هناك تسهيل "أحيانا"، أما 3% يرون ذلك "نادرا"، وعند ادخالنا للمتغير المستقل المتمثل في قنوات الاتصال الصاعد لمعرفة دورها في تسهيل المهام الوظيفية داخل المعهد نلاحظ 40% من المستجوبين صرحوا أن فتح قنوات الاتصال الصاعد يسهل لهم مهامهم "غالبا"، مدعمة بنسبة 36% التي ترى أن قنوات الاتصال الصاعد تسهل المهام "دائما"، وتدعمها كذلك نسبة 24% أن القنوات تسهل المهام "أحيانا". وفي المقابل هناك عدد من المبحوثين صرحوا بأن قنوات الاتصال الصاعد لا تفتح داخل المعهد، وقد توزعت آرائهم كما يلي: 33% من الذين قالوا إن المهام تسهل "أحيانا"، و25% من الذين قالوا "غالبا" و17% الذين قالوا "نادرا".

نستنتج من القراءة الاحصائية للجدول أعلاه أن الاتصال الصاعد أحد الآليات الأساسية التي تعكس البنية التشاركية داخل المعهد، حين يُتاح للأفراد التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، ويُسمح لهم بنقل مقترحاتهم للإدارة، فإن ذلك يعزز الشعور بالاعتبار والاعتراف الاجتماعي داخل النسق التنظيمي.

خاتمة:

من خلال الدراسة يمكن القول بأن للاتصال الرسمي دور في تعزيز الولاء التنظيمي، باعتباره أحد الركائز الأساسية في بناء بيئة عمل فعالة تسودها الثقة والانضباط والانتماء. لقد بيّنت نتائج الدراسة الميدانية أن الاتصال الرسمي سواء النازل أو الصاعد، يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأساتذة، حيث يساهم الاتصال النازل في إيصال المعلومات والتعليمات بشكل واضح، مما يدعم الالتزام والفاعلية، في حين يسمح الاتصال الصاعد للأساتذة بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وهو ما يعزز الشعور بالتقدير والاستقرار.

فوجود قنوات اتصال فعالة ينعكس إيجابًا على علاقة الأفراد بمؤسستهم، ويحفّزهم على تقديم أداء أفضل والمساهمة في تحقيق أهداف المعهد. وعليه فإن تطوير أنماط الاتصال الرسمي وتكريس ثقافة تواصلية منفتحة وشفافة داخل الوسط الجامعي، يُعد من أبرز الوسائل لتعزيز الولاء التنظيمي، ما ينعكس في النهاية على جودة التعليم والتحصيل العلمي داخل المؤسسة الجامعية. وهو ما توصلت إليه الدراسة الميدانية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

✓ يعتبر الاتصال النازل الذي يصدر من المدير إلى يقية الأساتذة بطريقة مرنة وواضحة هو أساس تقبل الأساتذة للمهام الموكلة إليهم مما يزيدهم من حماس العمل والالتزام به.

✓ الاتصال النازل له دور فعال في خلق الثقة بين الأساتذة والشعور بالارتياح والولاء نحو العمل

✓ نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد من الأساتذة للمدير يعزز الفعالية التنظيمية من خلال

أنه يساهم في توضيح العمل ونقله وخلق جو من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمعهد.

✓ كما وضحت الدراسة أن الاتصال الصاعد بدوره يخلق جوا من الثقة والمسؤولية اتجاه العمل

ومن خلال ما تم عرضه نؤكد عل صحة فرضيات الدراسة التي تبرز أهمية الاتصال الصاعد والنازل بين الأساتذة من جهة وبين المديرين ونوابه من جهة أخرى، مما يسهل العمل ويدفعه نحو الأفضل. ونوصي بضرورة احترام العمل الإداري من خلال العملية الاتصالية الرسمية قبل الاتصال غير الرسمي، فتطبيق القوانين أمر ضروري، لكن لا بد من احترام القانون من خلال ضبط العملية الاتصالية بطريقة سلسلة مرنة تساهم في خلق جو العمل المناسب، مع ضرورة فتح مكتب خاص باقتراحات الأساتذة فنجاح العمل يكون بنجاح قنوات الاتصال المعتمدة. بالإضافة إلى ضرورة عقد اجتماعات دورية ومتكررة فهي التي تساهم في تشجيع الأفكار واختيار أحسن البدائل في عملية صنع القرار.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو السعيد أحمد العبد وعابد زهير عبد اللطيف، (2014) مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة..
- جودت شاكور محمود، الاتصال في علم النفس، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حمو محمد سلطان، (2015)، الاتصالات الادارية، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع،
- - دحماني لطفي، (2024)، واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد (01).
- رويم فايزة، (2010)، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بولاية ورقلة، دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد (5).
- صالح نجلاء محمد، (2012) مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عسلي نور الدين وخوجة ياسمينه وشلابي هاجر، (2020)، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة لمسيلا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد (2).
- الفاتح محمد المغربي محمود بشير، (2016) أصول الإدارة والتنظيم عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- كافي مصطفى يوسف، الرأي العام ونظريات الاتصال عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- منصور سمير هاني، داوي الشيخ، (2022)، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر في المحافظات الجنوبية "قطاع غزة"، مجلة المهمل الاقتصادي، المجلد 05، العدد (2).
- المغربي كامل محمد، (2010) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الرابعة،