

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين
دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك

The role of organizational communication in promoting a culture of organizational commitment
among employees
Case study of the General Directorate of SONATRACH

حميدة عائشة^{1*}، عتيقة طرفاني²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، 3 University of Algiers، (الجزائر)،

(a.hamida16@hotmail.com)

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 3 University of Algiers، (الجزائر)، (terfani69alg@gmail.com)

تاريخ الاستلام : 2021/11/18 ؛ تاريخ القبول : 2023/04/03 ؛ تاريخ النشر : 2023/07/25

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

الكلمات المفتاح: الاتصال التنظيمي، الالتزام التنظيمي، القيم التنظيمية، القيادة، المديرية العامة لسوناطراك.

تصنيف JEL : D21.D23.L10.M14

Abstract: This study aims to shed light on organizational communication and its role in achieving the organizational commitment of the employees of the General Directorate of SONATRACH, and to highlight the factors that go into achieving commitment, such as leadership, as the success of organizational communication requires effective leadership that seeks to change and develop the management style by communicating with employees and building systems Effective communication, to achieve several administrative purposes, including achieving organizational commitment to reach the desired goals, and this requires the leader's ability to transfer and communicate organizational values between the parties of the poles and the parties of the organization, which some researchers considered very important and called them the organizational foundations, and all this further encourages creative thinking that Employees can think differently to meet the challenges and problems they face at work.

Keywords: Organizational communication, organizational commitment, organizational values, leadership, the General Directorate of SONATRACH.

Jel Classification Codes : D21.D23.L10.M14

* المؤلف المرسل.

I - تمهيد :

لقد اهتم الباحثون في العقود الأخيرة بالبحث في مجال السلوك التنظيمي، لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الأفراد للمنظمة وأهدافها فقط. وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الأفراد بتحقيق تلك الأهداف من جهة وانعكاسه على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى. لأنّ فشل الأفراد العاملين في تحقيق أهدافهم سيؤدي إلى عدم ولائهم للعمل وعدم التزامهم وهذا سينعكس سلباً على المؤسسة ما سيؤدي إلى فشلها. لذلك يجب على المؤسسة أن تسعى لتهيئة كل الظروف والعوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الاتصال التنظيمي والذي نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إبراز دوره في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

أردنا من خلال هذا البحث معرفة أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، وكيف يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي. مع التعرف على المؤشرات المساعدة لذلك واستنتاج العلاقة بين هذه العوامل. حيث حاولنا تقديم إطار نظري يبرز هذه العوامل والعلاقة بينها وكيفية وصول المنظمة إلى تحقيق الالتزام لدى الأفراد من خلال الاتصال التنظيمي. ومنه سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة، كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة؟

اعتمدنا في هذه الورقة البحثية على أدوات مختلفة لجمع البيانات من كتب علمية إلكترونية أجنبية ومقالات متخصصة في موضوع البحث، رسائل جامعية والانترنت.

فرضيات البحث:

بني هذا البحث على تحليل الإشكالية أعلاه واختبار صحة الفرضيات التالية:

- يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الالتزام من خلال القيادة في المديرية العامة لسوناطراك.
- تماشى القيم التنظيمية مع الاتصال التنظيمي لتحقيق الالتزام التنظيمي في المديرية العامة لسوناطراك.

الدراسات السابقة:

من بين البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة دراسة (Stohl 2001) والذي استخلص أنّ الاتصال التنظيمي يؤثر على الثقافة من خلال:

1. القوانين والسياسات؛
2. فرص وتهديدات البيئة والقيود من طرف المؤسسات؛
3. المنافسة؛
4. القيم التنظيمية؛
5. الطرق التي يؤدي بها الأفراد أدوارهم؛
6. طرق ممارسة الاتصالات؛
7. الطرق التي يتم من خلالها حل المشاكل الإدارية والتزاعات.

وبالتالي توصل إلى استنتاج نماذج تعالج الاختلاف في سلوكيات الاتصال التنظيمي القائمة على الخصائص الثقافية¹.

كما طبق (Early 1989) نموذج (Hofstede 1984) لمقارنة الصينيين مع الأمريكيين في هذا المجال فوجد أنّ بعد الفردية والجماعية يمكن أن يفسر لماذا المدراء الأمريكيين لديهم أعلى أداء في ظروف فردية من المدراء الصينيين. وبعد البحث في منظمات صينية من طرف (Hofsted et Bond 1988) أضافوا بعداً خامساً من خلال ديناميكية العمل الكونفوشيوسية والتي استندت إلى بعض القيم الكونفوشيوسية التي تؤثر على الاتصال التنظيمي².

في حين؛ قام (Tai 2011) بالبحث في ظاهرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بتبادل القيم التنظيمية والأداء واستنتج أنه يؤثر على زيادة الميزة التنافسية والأداء واتخاذ القرار من جهة؛ وتنظيم العمليات بين المنظمة والزبون الداخلي من جهة أخرى. كما استنتج أن انتقال المعلومات من خلال الاتصال التنظيمي يقلص التكلفة للشركة مما يساهم في تحقيق أهدافها.

كذلك؛ أجريت دراسات أخرى في الدول الغربية على العلاقات بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات أخرى. مثلاً الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية ووجدت هذه الأبحاث أنّ الأفراد الذين لديهم مستويات أعلى من الالتزام داخل المنظمة من شأنهم إظهار أداء ورضا وظيفي أفضل

ومستوى أقل من الغيابات والتأخر وانخفاض في معدل الدوران حيث يزيد من الانتاجية ويرفع من معدلات الأداء الفعال ويعزز الانتماء، ويقلل من المشاكل والخلافات بين العاملين والإدارة ويزيد من التوافق بين الفرد والمنظمة³. كما قد توصلوا في أبحاثهم إلى أنّ الأفراد الملتزمون بشدة بقيم المنظمة مستعدون لتكريس قدر أكبر من الطاقة لتحقيق الغايات والأهداف ذات القيمة العالية للمنظمة⁴.

إنّ للاتصال أهمية بالغة، فغياب الاتصال يؤدي إلى حدوث أزمات ومشاكل بين الأفراد يصعب حلها لذلك فمن الضروري التواصل بطريقة فعالة لإدارة الأعمال، كما أنّه من المهم أن يكون هناك اتصال بين الموظفين داخل التنظيم أي الاتصال التنظيمي. لذلك يعتبر هذا الأخير عاملاً أساسياً لنجاح وبقاء المنظمة. ولبلوغنا الاتصال التنظيمي الحالي لا بد أن نستعرض تطور نظرية الاتصالات في الفكر الإداري.

1.1- نظريات الاتصال في الفكر الإداري :

لقد تعددت الدراسات والبحوث في مجال الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية. حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وأصبح له نظريات. والتي بدورها تمثل ذلك الإطار العلمي الذي يربط أطراف الاتصال ويفسر العمليات الأساسية فيه.

ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري حيث هناك مجموعة من النظريات (جدول رقم 01) التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي والمتمثلة في:

الجدول (1): أهم النظريات المساهمة في تطور السلوك التنظيمي

1.1.I- حركة الإدارة العلمية:	2.1.I- المدرسة الوظيفية وأعمال هنري فايول:	3.1.I- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:
- إنّ الاتصالات المسموح بها هي الاتصالات النازلة أي التعليمات والتوجيهات التي يتم إيصالها من الإدارة إلى مختلف المستويات في المستويات السفلى من أجل التوجيه للوصول إلى التنسيق في العمل. -أهملت التaylorية جانب الاتصالات الإدارية، واعتبرت أنّ الاتصالات تأخذ طريق واحد أي اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار) حيث يكون هنا الاتصال مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته من جهة أخرى. مع ضرورة الالتزام التنظيمي لتحقيق الأهداف، ومنه نقول إنّها تتسم بضعف الاتصال بين المستويات وهذا ينتج عنه كبت للأفكار وعدم قدرتهم على التعبير حتى يفهمه الآخرون بطريقة فعالة ⁵ .	- اعتبر أنّ الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن معلومات رسمية وأهل الجانب غير الرسمي للاتصال. فقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائداً في وقته، ولأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلاً من مسلك الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت ⁷ .	- تلخص إسهامات فيبر في الاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي «الابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية» بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وعليه فالاتصال حسب ماكس فيبر يتركز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابياً من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذا ما سلّمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالحرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية ويعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات. ما يؤدي إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى)
4.1.I- مدرسة العلاقات الإنسانية:	5.1.I-الاتصال حسب مدرسة العلاقات الاجتماعية:	6.1.I- المدرسة الحديثة:
- ركزت على أهمية قنوات الاتصال غير الرسمية وعلى استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة فعالة لنقل المعلومات الدقيقة. كما ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية حيث تنظر	- هناك ارتباط وثيق بين نظرية ماسلو لتدرج الحاجات والاتصال التنظيمي لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالأفراد إلى جعل سلوكهم يتوافق مع أهداف المؤسسة.	تناولت الاتصال من أربعة جوانب: 1-الاتصال كنوع من الإدراك: هذا النوع يتركز على الأفكار التالية: أنّ التلقيني للرسالة هو الذي يقوم بالاتصال وأنّ المسمى "المتصل" أو

<p>المرسل لا يمكنه الاتصال إذا لم يكن هناك من يسمعه.</p> <p>2-الاتصال كنوع من التوقعات: أن ندرك ونحن نرى ما نتوقع أن نراه ونسمع ما نتونه بسمعه، والشيء غير المتوقع ليس مهما. وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية الاتصال لها دور هام في عملية تحويل الاتجاهات أو تغييرها وتطابقها مع اتجاهات وثقافات المؤسسة التي تصدر من سبب وجودها. لذلك فإنه قبل أن تجري الاتصالات يجب أن نعرف ما يتوقع المتلقي أن يرى ويسمع</p> <p>3-اعتبار الاتصالات كنوع من الشمول: حيث ينتج عن الاتصال الجيد فهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف.</p> <p>4-الاتصال والمعلومات هما مختلفان ومتضادان تماما إلا أنّهما يعتمدان على بعضهما البعض فعندما يكون الاتصال إدراكا تكون المعلومات منطقا والإدارة بالأهداف التي ساهم "بيتر دروكر" بوضعها حققت الكثير في مجال الاتصالات فهي ساهمت في تقوية الاتصالات بين الإدارة والأفراد وذلك بالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وهذا ما يرفع من الروح المعنوية لديهم لوجود ما يتضمن التشخيص الجيد لمشاكل العمل، والتوصل إلى الحلول وتطوير كل من العمل والأفراد.</p>	<p>- لقد أثبتت هذه النظرية أنّ للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية ورضا الأفراد في عملهم واستطاعت أن تغير مفهوم الاتصال ومساره من الأعلى إلى الأسفل بغرض إعطاء الأوامر وتعليمات العمل إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد ورفع الكفاءة والرضا في العمل.</p>	<p>إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله من قيم ومعتقدات، هذا ما أهمله رواد المدرسة الكلاسيكية وأكد بعدها مايو وزملائه في دراستهم أيضا على قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات، حيث يمكنهم بث روح التعاون والتآزر بين العمال⁸ ناهيك عن تحقيق الالتزام.</p> <p>كما أبرزت هذه النظرية أنّ الاتصالات لها أهمية في ربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق الانسجام والتجانس بين أجزاء التنظيم. حيث لا تقتصر على الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون هذه الأخيرة أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين.</p>
--	--	---

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

من الجدول أعلاه نقول إن مساهمة المدرسة الكلاسيكية كان جد محدود في الاتصالات التنظيمية وتدفعها داخل المنظمة⁹. فعلى عكس نظرية العلاقات الإنسانية التي استطاعت من خلال تجاربها ودراساتها أن تثبت أنّ الاتصال داخل المنظمة، يؤثر بدرجة كبيرة على العلاقات الاجتماعية وتفاعلات الأفراد مع بعضهم وأثناء قيامهم بعملهم. وأثبتت أيضا أنّ المقابلات الشخصية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وهذا ما أدى إلى انقلاب المفهوم.

وقد كانت الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية وسيلة اتصال من الأعلى إلى الأسفل، بغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية)، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل كما اعتبر أيضا أداة لرفع كفاءة العمل وهذا حتما ما يدفع بالأفراد إلى التزامهم داخل المؤسسة.

2.1- الانتقال المفاهيمي للاتصال التنظيمي :

كانت بداية دراسات الاتصال التنظيمي من طرف Herbert Simon وتطورت من خلال أبحاث jean-louis –le Moigne في الدراسة الخاصة بالتمييز بين أنواع المنظمات¹⁰.

وهذه الدراسات توصلت إلى عدة تعاريف للاتصال التنظيمي نذكر من بينها:

- الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي ينحدر في المؤسسة من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد ويؤثر في دافعيتهم والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات¹¹.

- كما يعتبر (Green bau) أنّ للاتصال التنظيمي حقلًا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة و بين التي تولد مشكلات من جهة أخرى¹².

من هذين التعريفين نستنتج أن معالم ومحددات مصطلح الاتصال التنظيمي تمثل في:

1. يتأثر بالبيئة التي ينساب فيها أي نظام المؤسسة؛

2. المعلومات وطريقة تدفقها والوسائل المستعملة في ذلك؛

3. المهارات الاتصالية للأفراد داخل المؤسسة؛

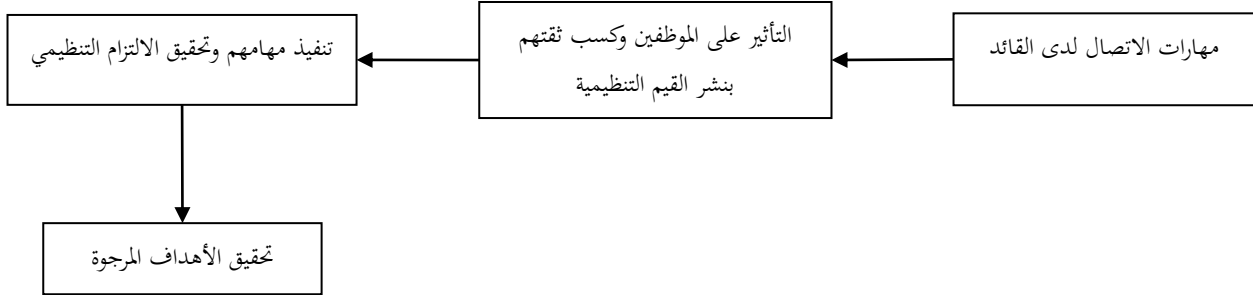
4. قيم وثقافة ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة؛

5. المهارات الاتصالية للقائد في المؤسسة.

نستنتج أيضا أنّ أهمية الاتصال تنبثق في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لأنّ فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المؤسسة والحاجة النفسية لطرفي الاتصال خاصة مهارات الاتصال¹³ التي يكتسبها كل أعضاء المؤسسة.

فمعظم الدراسات في مجال الاتصال التنظيمي أفرت أنّ مهارات الاتصال تساعد على تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة. خاصة مهارات الاتصال لدى القائد وتأثيرها على الأفراد بنشر القيم التنظيمية وإعطائهم الفرصة لتكريس أفكارهم وتحريها وتنفيذ المهام ليتحقق الالتزام ومنه تحقيق الأهداف المرجوة والشكل التالي يوضح ذلك:

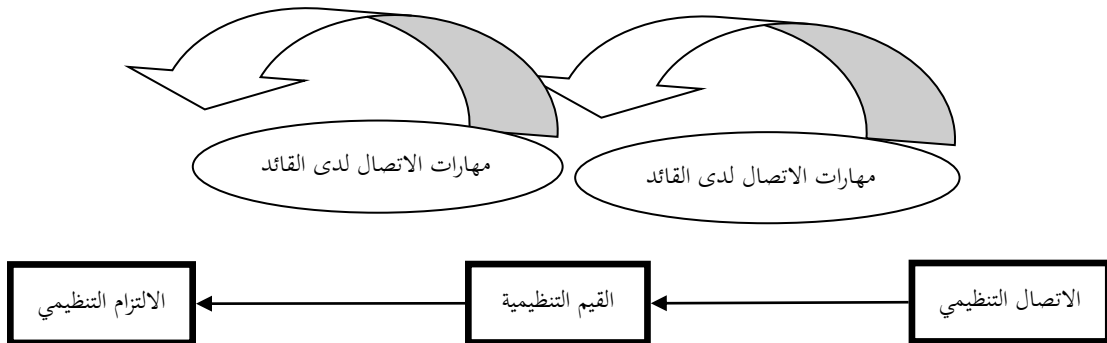
الشكل(1): يمثل تأثير مهارات الاتصال لدى القائد على الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

كما بين Mintezberg من خلال بحثه حول حقيقة أدوار المدير، إلى أنّه يجب على المدراء توفير روح الالتزام الوظيفي للمرؤوسين من خلال الأدوار التي يقوم بها وذلك بتوضيح القيم التنظيمية للمؤسسة والأهداف الوظيفية مع اكتساب مهارات التواصل لنقلها والتأثير عليهم وكسب ثقتهم وتنفيذ مهامهم الوظيفية، لأنّ عدم قدرة المدير على الاتصال الفعال يسبب حالة من الفوضى وعدم الالتزام الوظيفي. كما يفقد المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها¹⁴. وذلك على النحو التالي:

الشكل (2): خلق الالتزام من خلال الاتصال التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

لقد اهتم الكثير من الباحثين بمجال الالتزام التنظيمي منهم (Porter et Stones Treet) الذي اعتبر أنّ الالتزام يعبر عن القوة النسبية لتحديد هوية الفرد ويتميز بثلاث عوامل¹⁵:

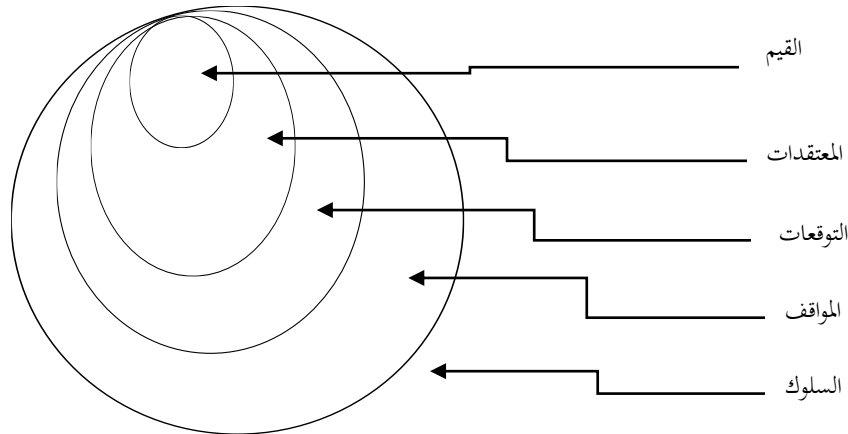
1. إيمان قوي بالمؤسسة؛
2. قبول قيم وأهداف المؤسسة؛
3. الاستعداد لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
4. رغبة قوية في الحفاظ على عضوية المؤسسة والبقاء فيها.

تسعى كل مؤسسة أن تغرس السلوك التنظيمي الإيجابي لأفرادها والذي عبرنا عنه بالالتزام التنظيمي. حيث اعتبر أنّ الالتزام التنظيمي جزء من أخلاقيات العمل والوظيفية الأساسية التي تظهرها القيم التنظيمية والتي يتم استخدامها لإظهار السلوك داخل المؤسسة والتي تنتقل داخلها بواسطة الاتصال التنظيمي بخلاف اتجاهات العمل الأخرى.

ولنجاح هذه السيرة يجب دمج القيم التنظيمية في رؤية ورسالة المؤسسة وبهذا قام (Adams, non date Buble 2000) بدراسة أثبت فيها أنّ دمج القيم التنظيمية في رؤية ورسالة المؤسسة يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأثبت أنّ عناصر الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية متشابكة إلى حد كبير. مما أدى به للتوصل إلى مصطلح جديد هو القصد الاستراتيجي أو النية الاستراتيجية والتي تتأسس من خلالها القيم التنظيمية والتي تلعب دورا أساسيا في وضع الخطط التنظيمية الاستراتيجية واتخاذ القرارات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.

كما أنّ الدراسة التي قام بها Briant Racy تبرز تأثير سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة¹⁶. واستنبط النتائج التي تلخصها في الشكل التالي:

الشكل(3): هدف القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة.



المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على Ivan Malbasic and Ruza Brcic (2012), **Organizational values in** (p.p 99-118) **Managerial Communication: Review**

من الشكل نستنتج أنّ هدف القيم التنظيمية يتكون من خمسة حلقات متحدة المركز حيث تمثل القيم المركز والتي تؤثر بشكل مباشر على المعتقدات التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة والتي تحدد معتقداتهم وتوقعاتهم التي بدورها تؤثر على مواقف الأفراد اتجاه مختلف القضايا وهذه المواقف في الأخير تحدد كيفية تصرف أفراد المنظمة أي سلوكهم التنظيمي وهذا السلوك التنظيمي الإيجابي هو الذي يعبر عن الالتزام التنظيمي، والتي تسعى كل مؤسسة لغرسه لدى أفرادها.

كما قدم Shong (2007) نموذج آخر لتوصيل القيم التنظيمية للأفراد داخل المنظمة من خلال:

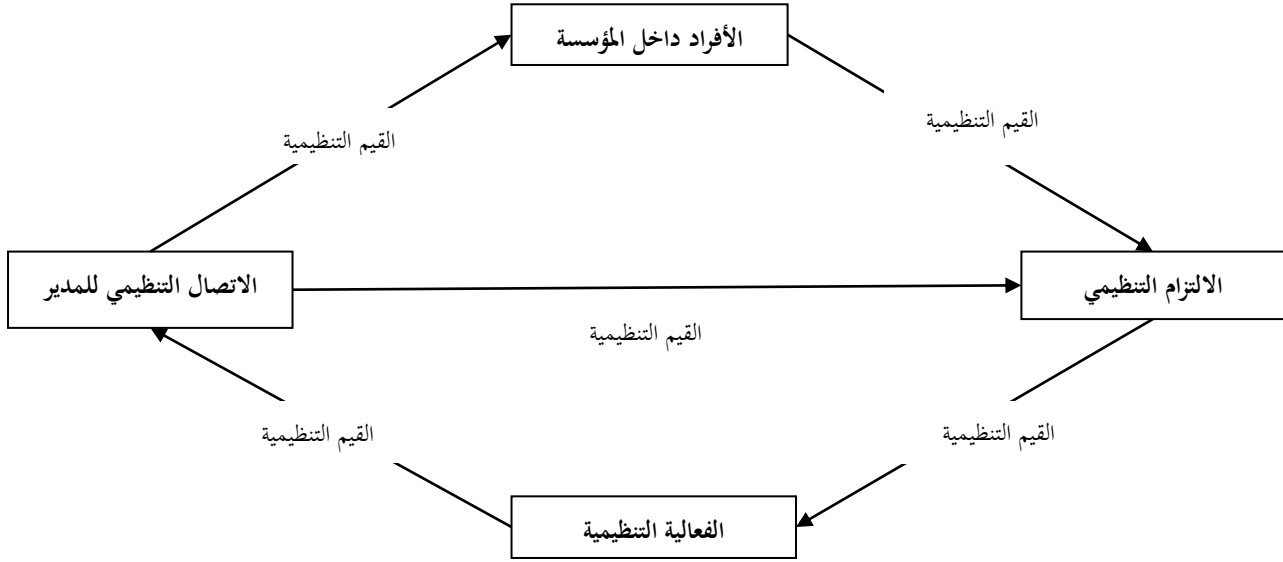
1. عند وصول الموظف للمؤسسة؛
2. خلال التدريب المستهدف للموظفين؛

3. في جميع الأحداث التنظيمية والتجمعات الهامة؛

4. عبر أدوات الاتصال القياسية مثل الايميل والبريد الالكتروني.

من خلال هذه الأمثلة نجد أنّ مشاركة المدير أو القائد واضحة. إما من خلال المشاركة المباشرة في عملية الاتصال أو من خلال دعمها. ونجد بعض المديرين يقومون بإنشاء وثائق تنظيمية أساسية يمكن أن تنطوي على القيم التنظيمية هو أكثر وضوحاً في سلوكياتهم اليومية والتواصل اليومي مع الموظفين¹⁷. حيث استخلص Van Vuruen et al 2000 في بحثهم أنّ الطريقة التي يتواصل بها المدبرون مع الموظفين لها تأثير كبير على التزام الموظفين اتجاه المؤسسة ويمكن أن يكون الأثر مباشر أو غير مباشر و الشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل(4): يمثل تأثير الاتصال التنظيمي على الالتزام من خلال القيم التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على Ivan Malbasic and Ruza Bric (2012), **Organizational values in**

(p.p 99-118) Managerial Communication: Review

وقد أطلق عليه نموذج الأثر المباشر وغير المباشر للاتصالات التنظيمي على الالتزام التنظيمي¹⁸. حيث يعتبره ناتج عن عوامل شخصية وعوامل تتعلق بالفرد ووظيفته ومدى رغبته في بذل جهد لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء والقبول بأهدافها وقيمتها¹⁹. إنّ الاتصال التنظيمي يؤثر على الالتزام من خلال القيم التنظيمية التي بدورها تنتقل من خلال الاتصال بمساهمة القائد ومهاراته ومن ثم يؤثر في السلوك التنظيمي الذي يعبر عنه بالالتزام التنظيمي الذي ينتج عنه الفعالية التنظيمية. وعليه؛ فقد حدّد الباحثون ثلاث أبعاد للالتزام منفصلة وهي:

1. **الالتزام العاطفي:** وهو الارتباط العاطفي مع المؤسسة والاعتقاد بالقيم وقوة رغبة الفرد للبقاء فيها كونه يتفق مع أهدافها وقيمتها

ويرغب في المشاركة في تحقيقها؛

2. **الالتزام المستمر:** وتمثل القيمة المنتظرة من المؤسسة وقوة رغبة الفرد للبقاء فيها لاعتقاده أنّه إذا ترك العمل فيها سيندم عليه ويكلفه

الكثير؛

3. **الالتزام المعياري:** وهي الالتزام بالبقاء مع المؤسسة لأسباب أخلاقية أو بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد الذين يتسمون بمستويات

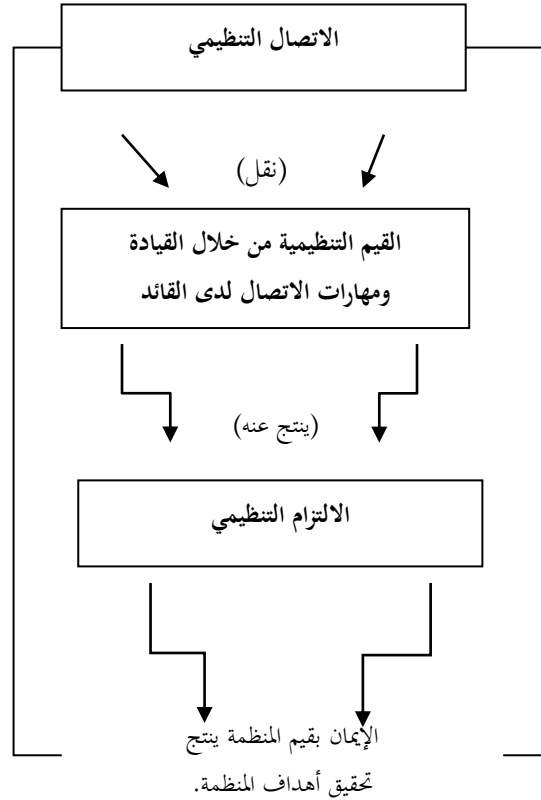
مرتفعة من الالتزام المعياري يضعون في حسابهم، ماذا يمكن أن يقوله الآخرين عند تركهم العمل في المؤسسة. وبالتالي فهو يشكل نوع من أنواع الالتزام الأدبي نحو المؤسسة¹⁸

لقد درس (varon a 1996) العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالالتزام الوظيفي فوجد أنّ الاتصال التنظيمي مؤشر هام للالتزام

التنظيمي¹⁹. وذلك من خلال توضيح القيم التنظيمية وتطوير الالتزام بها من قبل أعضاء المؤسسة والذي يعتبر أساساً للتوفيق التنظيمي (الفعالية التنظيمية)²⁰.

ويمكن أن نلخص العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية والالتزام الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل (5): يمثل العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

يعتبر الالتزام التنظيمي مفهوم مركب ذو عدة أوجه إذ تؤثر عليه الصفات الشخصية وخصائص العمل والأبعاد التنظيمية، وهو يتركز على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغبا في إنجاز العمل.

يمكن وصف الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مداخل هي المدخل التبادلي الذي يرى أن الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها الفرد نتيجة لاستمراره في المؤسسة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة لتركه لها أي هي توازن بين الكلف والمكافآت. أما المدخل الثاني فهو المدخل النفسي الذي يعبر عن الالتزام بالقوة النسبية لمطابقة أهداف الفرد وقيمه مع أهداف الأفراد الآخرين. وأخيرا المدخل التكاملي الذي يوضح ما يسلكه الأفراد في ظل ظروف محددة تكون لصالح المؤسسة وأفرادها معا.

II - الطريقة والأدوات :

من أجل استكمال موضوع البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات لمعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي، تمت الدراسة في المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك والتي تعبر عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي. حيث تم جمع بيانات الجزء التطبيقي باستخدام كل من:

1. **الملاحظة:** تم استخدام هذه الأداة لملاحظة مدى تفاعل العاملين داخل المؤسسة بالتحديد في قسم التنظيم التابع للمديرية المركزية التنسيقية لاستراتيجية التخطيط والاقتصاد، انطلاقا من الاتصالات التي تتم بين العاملين، ومنه يمكن الحكم على طبيعة العلاقة بين الاتصال والالتزام التنظيمي وقد تم التركيز على ما يلي:

- ملاحظة الاتصالات التي تتم بين العاملين من خلال المستويات التنظيمية؛
- معرفة علاقات العاملين ببعضهم البعض؛

- ملاحظة مدى تفاعل العاملين.

2. **المقابلة:** والتي من خلالها تمكنا من جمع أهم المعلومات، والحصول على شروحات وتفسيرات أكثر من خلال تحليل أجوبة المقابلة مع مجموعة من الأفراد بالشركة منهم 30 رئيس دائرة و 44 إطار من إدارة استراتيجيات التخطيط والاقتصاد قسم التنظيم للتعرف على طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة وتحليل انعكاساتها على نمط الالتزام التنظيمي من خلال القيم التنظيمية، حيث تم استنباط النتائج التالية من خلال تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع العينة المستهدفة.

III - النتائج ومناقشتها :

من خلال ملاحظتنا بقسم التنظيم للمديرية العامة لمؤسسة سوناطراك استنتجنا ما يلي :

- تتم الاتصالات بين العاملين من خلال المستويات باستخدام الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية. كما يعتمدون أكثر على الاتصالات المباشرة بينهم وذلك لأنها تلعب دورا مهما في حرية وسرعة تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية وتحسين العلاقة بين العاملين والتفاهم بين كل المستويات؛
- تشارك الاتصالات بين كل المستويات بنقل البيانات والمعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات؛
- من خلال الاتصالات يتم تعاون العاملين في القسم وبين المستويات لإيجاد حلول للمشكلات وتبادل المعلومات وتقديم اقتراحات لتحسين العمل.

أما من خلال المقابلة التي أجريت مع رؤساء القسم وإطاراته استنتجنا ما يلي :

المحور الأول:

تعتبر مؤسسة سوناطراك أنّ الاتصال التنظيمي، وظيفة إدارية استراتيجية جد مهمة. حيث نجد موقع مديرية الاتصال في التنظيم الهيكلي العام مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة للمؤسسة ومرتبطة ضمن المديرية الحساسة الملحقة مباشرة بالمدير العام وهذا راجع أيضا إلى الأهمية والدور الفعال التي تلعبه مديرية الاتصال داخل المؤسسة، حيث تتمثل مهامها في:

- تصميم وتطوير وتنفيذ ومراقبة استراتيجية الاتصال لمؤسسة سوناطراك؛
- توطيد علاقة سوناطراك بجمهورها الخارجي باستعمال مختلف تكنولوجيات وسائل الاعلام والاتصال الحديثة؛
- التغطية الإعلامية لكل الأحداث الداخلية والخارجية المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- تحسين وتلميع وتمتين صورة وممعة المؤسسة؛
- تنسيق وانسجام إجراءات الاتصال مع الأهداف العامة للمؤسسة؛
- تطوير العمليات والأدوات لتعزيز الاتصال التنظيمي؛
- إدارة أزمات الاتصال التنظيمي؛
- تنظيم وتنفيذ خطة عمل الاتصال الداخلي تنازليا وتصاعديا وجانبيا؛
- تطوير الاجراءات التي تهدف إلى تطوير الشعور بانتماء الأفراد للمؤسسة وميولهم للالتزام بالقيم التنظيمية؛
- تطوير وإنتاج وسائل الاتصال الداخلية؛
- الوقوف على فعالية شبكة الاتصال الداخلية وتقديم تقارير دورية.

كما تعتمد المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك على وسائل اتصالية داخلية مواكبة للتطور التكنولوجي منها:

1. **البريد الالكتروني outlook:** لكل عامل حساب خاص لاستلام وإرسال الرسائل الإلكترونية. فهو يساعد على حسن سير العمل ويثبت أنّ كل فرد متفاعل مع الاتصال التنظيمي للمؤسسة كما يعتبر وسيلة لتوفير الجهد والتكاليف. حيث تسهل في سرعة نشر المعلومة مما يسمح لرئيس الدائرة أن يقوم بإرسال الرسائل إلى عدة متلقين في نفس الوقت ويساعد أيضا على بناء قاعدة تواصلية؛
2. **النشرية الإعلامية info express:** هي عبارة عن نشرية إعلامية آنية (اقل من 48 ساعة من وقوع الحدث) يتابعها عمال المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك عن طريق بريدهم الالكتروني الخاص، تقريبا تكون رسائلها يوميا وتقوم هذه النشرية بإعلام العاملين بأبرز الأحداث التي تحدث بالمؤسسة وتتنوع هذه الأحداث من خرجات وإنجازات المدير العام إلى تغطيات أحداث اجتماعية وأيام دراسية وإعلامية؛

3. **صفحة الفيسبوك:** تنشر فيها معظم الأحداث والأخبار التي تحدث بالمؤسسة وتتنوع من أحداث اجتماعية وإعلامية كخرجات وإنجازات رئيس المدير العام وغيرها من الأحداث؛

4. **مجلة المؤسسة الإلكترونية SONATRACH News:** وهي نشرية إلكترونية شهرية يصدرها قسم الاتصال الداخلي تعبر عن توجهات المجمع وتتضمن أعدادها 8 صفحات. محاورها الرئيسية تتضمن الأحداث البارزة في المؤسسة كالمشاريع التنموية، المشاريع الاجتماعية... الخ. تسعى هذه النشرة إلى تغطية جميع النشاطات والأحداث الهامة وصياغتها في قالب إعلامي. وهي موجهة بشكل أساسي للعاملين بالمؤسسة وتنشر مع نهاية كل شهر عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي **OUTLOOK**.

تعتبر هذه الوسائل جد فعالة لنجاح الاتصال التنظيمي من جهة وضمان السير الحسن لمهام المؤسسة وتوفير الجو المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال شعور العاملين بالانتماء.

حيث تسعى مؤسسة سوناطراك إلى إنجاح الاتصال التنظيمي من خلال القيادة الفعالة والتي تهدف إلى تغيير وتطوير أسلوب الإدارة من خلال التواصل مع العاملين وبناء أنظمة اتصال فعالة، لتحقيق عدة أغراض إدارية منها تحقيق الالتزام التنظيمي للوصول إلى الأهداف المرجوة. ويتطلب هذا قدرة القائد على نقل وتوصيل القيم التنظيمية التي توجه سلوك العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يزيد من تشجيع التفكير الإبداعي الذي يمكنهم من التفكير بطريقة مختلفة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل. كما أنّ كل قائد يهدف إلى إشراك العاملين بالمؤسسة ومنحهم فرصة لوضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة والمشاركة في القرارات التي تؤثر مباشرة على وظائفهم. هذا ما سيزيد من الروح المعنوية والإنتاجية والشعور بالمسؤولية وتكوين علاقات زمالة بينهم. كما سيجنب النزاعات بين العاملين، وهذا ما سيساهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة مما سيزيد من الالتزام التنظيمي.

المحور الثاني:

لقد أقر جل رؤساء الدوائر أنه في غالب الأحيان يطلع كل المرؤوسين على البرامج وخطط العمل. حيث يشترك كل رئيس دائرة مع مرؤوسيه بوضع الملفات المراد معالجتها في صندوق البيانات المشتركة بين كل أعضاء الدائرة (DATA P) وفي بعض الأحيان توجد بعض الملفات لا يمكن الإعلان عليها نظرا لحساسيتها فتبعث للإطار في بريده outlook أو تعقد جلسات عمل مع الأطراف المعنية.

كما تعقد اجتماعات دورية بين رئيس كل دائرة ومدير القسم للإخبار على نسبة تقدم العمل في الدائرة. بعدها يعيد رئيس الدائرة الاجتماع مع مرؤوسيه لاطلاعهم بالنتائج ومنه توضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا نستنتج أنّ هناك إشراك في المعلومة خاصة أنّ كل دائرة لها مساحة مفتوحة خاصة بها، بغرض الشفافية.

وقد اعتمدت مؤسسة سوناطراك على مدونة أخلاقيات، والتي تعتبر ثمرة تفكير جماعي حول القيم التنظيمية والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد وتلهم قراراتهم، وتعزز رصيد ثقافتهم، وقد أقر 91% من رؤساء الدوائر و83% من إطارات قسم التنظيم التابع للمديرية المركزية التنسيقية لاستراتيجية التخطيط والاقتصاد، أنّ أخلاقياتهم تنعكس من خلال التزامهم بمهامهم بكل نزاهة وشفافية وهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة لا يمكنهم التخلي عنها. فهم يعتقدون أنّهم سيشعرون بالندم عند ترك العمل فيها وسيكلفهم الكثير. ومنه نستنتج بعد الالتزام لديهم والذي يتمثل في الالتزام المستمر.

بعد تحليلنا للإجابات حاولنا بوضع تصور دليل إرشادي على شكل جدول بناء على الفرضيات والذي يوضح الفهم الكامل للعوامل والمتغيرات التي ترتبط بالاتصال التنظيمي والتي من خلالها يتشكل الالتزام التنظيمي.

الجدول (2): الدليل الإرشادي للعوامل والمتغيرات المرتبطة بالاتصال التنظيمي للوصول إلى الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك.

العامل	الأسس الواجب مراعاتها
الاتصال التنظيمي	<p>يلعب الاتصال التنظيمي بسوناطراك دورا بالغ الأهمية خاصة في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسل والمستقبل والتي من شأنها المساهمة في تحقيق الالتزام لدى العاملين كما تعتبر مؤسسة سوناطراك أنّ الاتصال التنظيمي أداة دعم لاستراتيجية الاتصال قائمة على أسس منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشفافية والمسؤولية: تسعى مؤسسة سوناطراك للوصول إلى الشفافية والمسؤولية من خلال الاتصال التنظيمي بحرصها على الالتزام بالوضوح والدقة والبساطة في إرسال واستقبال المعلومات؛ - الحوار والتشاور: يعتمد كل رئيس دائرة على الحوار والتشاور بينه وبين الإطارات التابعين له وذلك بهدف تسهيل وتيرة العمل وإيجاد الحلول؛ - الاحترام والتضامن: بهدف وضع الموظفين في راحة نفسية داخل مقر العمل. ومبادئ منها: <ul style="list-style-type: none"> - التوقع؛ - الحذر؛ - الاندماج. <p>ويتطور الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك من خلال ثلاث محاور تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأداء: تعتبر أن هناك دور مزدوج حيث يهدف الاتصال التنظيمي إلى تنمية قدرات العاملين وبالأداء الجيد لهم يتطور الاتصال التنظيمي ويحقق الالتزام؛ - وسائل المعلومات والاتصال: تعد مؤسسة سوناطراك سياسة متكاملة لإدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الاتصال التنظيمي نظرا لأهمية خدماتها وتطبيقاتها ووسائلها في تسهيل المهام وتحقيق الالتزام التنظيمي؛ - قدرات ومهارات الاتصال للعاملين داخل الشركة تركز عليها مؤسسة سوناطراك من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات؛ - تعطي مؤسسة سوناطراك حرية للعاملين في اتصالاتهم الإدارية وتشركهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
القيم التنظيمية من خلال القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر مؤسسة سوناطراك أنّ القيم التنظيمية تساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة وتسعى للمحافظة على التعامل بالنمط الديمقراطي في القيادة وتزيد من الاهتمام والإصغاء الجيد للعاملين؛ - تسعى للاتسام والعمل بالأسلوب اللين مع العاملين والعمل بهدف الاستغلال الأمثل لكفاءاتهم؛ - تهدف إلى التقليل من الصرامة والضغط على العاملين في تطبيق الأوامر والتعليمات؛ - تعتبر مؤسسة سوناطراك أنّ القيم التنظيمية جد مهمة لتحقيق الالتزام لدى العاملين من خلال اعتمادهم على مدونة أخلاقيات، والتي تعتبرها كثمرة تفكير جماعي حول القيم والمبادئ التي توجه سلوكهم وتلهم قراراتهم حيث أهم يؤمنون أنّ أخلاقياتهم تنعكس من خلال التزامهم بالقيام بمهامهم بكل نزاهة وشفافية، وتعتبر هذه المدونة كوثيقة مرجعية والبوصلة التي توجه أعمالهم وقراراتهم.
الالتزام التنظيمي	<p>تهدف مؤسسة سوناطراك إلى التعاون بين العاملين لتحقيق العدالة والمساواة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. والذي يزيد من تعزيز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية للعاملين ليدعم الشعور بالانتماء لتحقيق الالتزام التنظيمي. ومنه نقول أنّ مؤسسة سوناطراك تعتمد على القيم التنظيمية لتحقيق الالتزام التنظيمية وهذه القيم تنتقل بواسطة الاتصال التنظيمي والتي تجلّى له مكانة بارزة.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على أجوب المستجوبين

IV- الخلاصة :

من خلال ما تم طرحه في الجانب النظري، يمكن القول إنَّ الاتصال التنظيمي هو بناء العلاقات ذات الأساس القوي في حالة حدوث أزمات إدارية. كما يساعد على مواجهة التغيرات في التنظيم، مما يرفع من معنوية الأفراد ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم، عن طريق إمكانية وصول القائد إلى نشر القيم التنظيمية التي توجه سلوكهم داخل المؤسسة للوصول إلى الالتزام التنظيمي.

1.IV نتائج الدراسة:

استنادا إلى الجانب التطبيقي للدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- أن الاتصال التنظيمي من أهم مكونات البيئة الداخلية للمديرية العامة لمؤسسة سوناطراك، التي تؤثر على سلوك العاملين؛ إذ تعمل على تجسيد ورفع قيمة الاتصال التنظيمي بجوانبه المتعددة. وذلك في محاولة منها لجعل نظامها يتناسب مع ما تم تسطيره من أهداف. وقد تبين من دراستنا هذه أن رؤساء الأقسام والإطارات حريصين على تفعيل الاتصال التنظيمي.

- تعتبر المؤسسة أن الاتصال التنظيمي من أهم محددات نجاحها أو فشلها. وبذلك فهو يهدف إلى توفير الوسائل الاتصالية الحديثة والتقنيات المتطورة من جهة وتكوين وتدريب العاملين على التحكم الجيد في وسائل الاتصال من جهة أخرى. وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- تعتمد مؤسسة سوناطراك على مدونة أخلاقيات والتي تعتبرها كثمرة تفكير جماعي حول القيم والمبادئ التي توجه سلوكياتهم وقراراتهم حتى تعزز رصيد ثقافتهم لدى مختلف الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية، حيث تؤمن أن أخلاقياتهم تنعكس من خلال الالتزام التنظيمي؛

- تولي مؤسسة سوناطراك اهتمام بالغ بالعاملين لديها. فهي تدرك بأنهم مصدر للتميز والإبداع من خلال الالتزام التنظيمي والذي تسعى أن يكون لدى أفرادها وذلك بمساهمة عوامل منها القيم التنظيمية التي تناسب عن طريق القيادة والاتصال التنظيمي؛

- تسعى القيادة في المؤسسة إلى زيادة درجات الالتزام لدى العاملين باستخدام أنظمة حوافز مناسبة. ككسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين. لذلك يمكن القول أنّ مؤسسة سوناطراك تحقق الالتزام التنظيمي لدى عاملينها عن طريق الاتصال التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تناسب للعاملين بمساهمة القيادة الفعالة.

2.IV المقترحات:

بناء على ما توصلنا إليه في بحثنا هذا، تبين لنا أنه من الضروري تقديم مجموعة من المقترحات تتمثل في:

- الاطلاع على آراء العاملين فيما يخص الأساليب الحالية المستعملة في عملية الاتصال بالنسبة للمؤسسة، لمعرفة موقات الاتصال ومعالجتها وتقييم مهارات الاتصال لديهم مع زيادة التدريب للتحكم الجيد في وسائل الاتصال؛

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛

- إعطاء أهمية للمجلة الإخبارية التي تسمح بنقل المعلومات الضرورية وإعلام العاملين بما هو حاصل في المحيط الداخلي مثل التطلعات والمشاريع والأهداف الخاصة بالمؤسسة؛

- التقليل من الصرامة والضغط على العاملين في تطبيق الأوامر والتعليمات.

بالإضافة إلى ما تم تناوله في موضوع البحث من بعض جوانب دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، هناك جوانب أخرى ممكن أن تكون محل اهتمام دراسات مستقبلية، كانتقال المعرفة من خلال الاتصال التنظيمي، أثر الاتصال التنظيمي على القيادة، أثر القيادة التنظيمية على الالتزام داخل المؤسسة.

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة السادسة دكتوراه

تخصص: إدارة المؤسسات

عنوان المقال: الالتزام التنظيمي من خلال الاتصال التنظيمي؟

دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك

أسئلة المقابلة (الموجهة لرؤساء الدوائر)

المحور الأول: تقييم فعالية الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لسوناطراك

- ما هي الأهمية التي يحظى بها الاتصال في المؤسسة؟
- ما هي الأنماط الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟
- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟
- هل تعتبر أن هذه الوسائل جد فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة؟

المحور الثاني: مهارات الاتصال لدى القائد

- هل تطلع كافة مرؤوسيك على برامج العمل وخطط تطويرها بالتفصيل؟
- هل تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين للاطلاع ومناقشة ظروف العمل؟
- هل تراعي مدى الاختلافات الفردية بين الموظفين من حيث السلوكيات الفردية؟
- كيف تطلع الأفراد على المهام المطلوبة؟
- هل تحرص على أن يشترك معك الموظفون في اتخاذ القرارات؟

المحور الثالث: دور القائد في فعالية الاتصال التنظيمي لتحقيق الالتزام في المديرية العامة لسوناطراك

- ما هي طبيعة العلاقة مع المرؤوسين؟
- هل تحرص على تبسيط إجراءات العمل؟
- هل تسند المهام إلى المرؤوسين بما يوافق قدرات ومؤهلات كل عامل؟
- هل تشجع الأفراد لإبداء آراء واقتراحات حول العمل؟
- هل تحرص على الاتصال الدائم مع الأفراد لإنجاز العمل والإصغاء الجيد لحل المشاكل؟
- هل تسعى إلى التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا؟
- هل تشعر مرؤوسيك بالانتماء للمؤسسة؟ كيف ذلك؟
- هل وسائل الاتصال بين العاملين في المؤسسة تساهم في خلق الالتزام التنظيمي في المؤسسة كيف ذلك؟

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الخامسة دكتوراه

تخصص: إدارة المؤسسات

عنوان المقال: الالتزام التنظيمي من خلال الاتصال التنظيمي؟

دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك

أسئلة المقابلة (الموجهة للاطارات)

المحور الأول: تقييم فعالية الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لسوناطراك

- ما هي الأهمية التي يحظى بها الاتصال في المؤسسة؟
- ما هي الأنماط الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟
- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟
- هل تعتبر أن هذه الوسائل جد فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة؟

المحور الثاني: مهارات الاتصال لدى الإطار

- هل تعتمد على العمل الجماعي من أجل تنفيذ المهام؟
- هل تراعي مدى الاختلافات الفردية بينك وبين زملائك من حيث السلوكيات الفردية؟
- كيف تطلع رئيسك على المهام المنجزة؟
- هل تصلك المعلومة في الوقت المناسب من أجل إنجاز مهامك؟
- ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟

المحور الثالث: دور الإطار في فعالية الاتصال التنظيمي لتحقيق الالتزام في المديرية العامة لسوناطراك

- هل للاتصال مع الزملاء دور في إنجاز مهامك بسهولة وفي وقتها؟
- هل تحرص على أن تطلع زملائك وتشاركهم في المهام المنسوبة اليك؟
- هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في الشركة؟
- هل تشارك في القرارات المهمة في الشركة من خلال الاتصال التنظيمي؟
- هل تشعر بروح الانتماء للشركة؟

- المراجع :

- ¹ Canchu lin (2003), **Mno Zedong thought and organizational communication practices in china**, a purdue university graduate school, China, p04, Visité:15/05/2018, <https://www.proquest.com/docview/305309202>.
- ² Canchu lin (2003), **Mno Zedong thought and organizational communication practices in china**, a purdue university graduate school, China, p04, Visité:15/05/2018, <https://www.proquest.com/docview/305309202>.
- ³ محمود عبد الرحمن الشنطي (2017)، العلاقة بين الأنماط القيادية و الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية (07)02، فلسطين: جامعة القدس، ص.ص. 91-93 على الخط : <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/370/354> (تاريخ الزيارة 2021/04/23).
- ⁴ LICHl Hvang (2004), **aleader's guide to the factors influencing organizasional commitment**, a study of nvrses in Taiwan, The University of Montana, p08.
- ⁵ Jean Mercier (2007), « **L'administration publique** », de l'école classique au nouveau management public , Les presses de l'université Laval, paris:Ed 5eme tirage.
- ⁶ العايب رايح (2008)، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية 19(01)، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة ص.ص. 173-189 على الخط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/3768> (تاريخ الزيارة 2021/04/26).
- ⁷ أحمد ماهر (2014)، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار النشرالدار الجامعية، ص.ص. 33.
- ⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي (2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، مصر:الدار الجامعية القاهرة، ص.ص. 94.
- ⁹ علي محمد منصور (1999)، مبادئ الإدارة "أسس و مفاهيم"، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل العربية، ص.ص. 69.
- ¹⁰ Christian Le Moëne (2015), **Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information – communication organisationnelle**. 47(1), pp. 141-158.
- ¹¹ Alex muchielli (2001), « **les science de l'information et de la communication** », paris:Ed hachette, p67.
- ¹² قندوشي ربيعة (2013)، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة الجزائر.
- ¹³ برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق (2016)، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية 08(24)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص.ص. 215-222 على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39554> (تاريخ الزيارة 2021/05/13).
- ¹⁴ Henry Mintzberg (2006), **Le manager au quotidien « les dix rôles du cadre »**, les Editions agence d'Arc.
- ¹⁵ LICHl Hvang (2004), **aleader's guide to the factors influencing organizasional commitment**, a study of nvrses in Taiwan, The University of Montana, p08.
- ¹⁶ Ivan Malbasic and Ruza Brcic (2012), **Organizational values in Managerial Communication: Review**, pp.99-118.
- ¹⁷ Khan , Tariq , Jam , Farooq , Akbar , Aisha , Khan , Mohammad , Hijazi , syed (2011), « **Job Involement as predction of employee commitment : EVjndice from pakistan** » International journal of Business and Management. Vol.6.No.4.
- ¹⁸ عادل ريان محمد (2000)، أثر إدراك الافراد لدعم التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني و بعض المتغيرات الموقفية، مجلة البحوث التجارية 12(19)، مصر: جامعة الزقازيق.
- ¹⁹ HASSAN Abu Bak (2013), **Organizational communication in Malaysia organizations** in corporating aultural values in communication sale, Universiti Utara Malaysia, A study in Malaysia, International Journal of Business and Management, pp.87-109.
- ²⁰ Kimberly Michelle Johnson (2009), **The Influence of Organizational Values on Profitability**, Auburn University, pp.103-119.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

عائشة حميدة وعتيقة طرفاني (2023)، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك، مجلة المؤسسة، المجلد 12 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص.13-28.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0)