



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي

لدى العاملين

- دراسة ميدانية بقسم علاقات العمل بمؤسسة سوناپراك بفرع

GL1K - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تحت إشراف الاستاذ:

-عزري أمال

من اعداد الطالبتين:

- كرايم غنية

- حملوي روفيدة

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر وعرّفان

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (من لا يشكر الناس لم يشكر الله).

رواه الترميذي

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلة الله وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفتنا بإشرافها على المذكرة بحثنا الدكتورة والأستاذة "عزري آمال" التي لن تكنفي حروف هذه المذكرة لإفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

# اهداء

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ.  
(06) سورة سبأ

صدق الله العظيم.

الحمد لله حبا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء

والختام..... أهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى قدوتي في الحياة إلى من رباني وغرس في روحي مكارم الأخلاق، إلى من أفنى عمره من أجلنا أبي الغالي "رحمه الله" الذي رحل قبل أن يقطف ثمار زرعه وجهده ويعانق النجاح الذي لولاه بعد الله لم يكن، إلى من زين اسمي بأبهى الألقاب، نجاحي ينقصه فخرك بي يا أبي الحاضر بقلبي دائما رغم غيابك.

إلى "روح والدي لخضر"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزالي بذاتي، إلى من احتضني قلبها قبل يدها، إلى من لا تتساني بالدعاء في ليلها ونهارها، إلى داعم الأول لتحقيق طموحي، إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في دراستي. شكرا يامن لولا الله ثم لولاها لم أصل.بأمي انتصرت، بأمي استطعت، بأمي تخرجت وفعلت الكثير. حفظك الله ورعاك.

أمي الغالية "يمينة"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ومن بوجودهم أكتسب قوة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة. سعيد، هاني، حسناء.

إلى رفيقة الدرب التي تقاسمت معها هذا العمل "رفيدة".

إلى من جمعتني بهم الأيام رفيقات السنين رعاهم الله سناء، حليلة وريان وشيماء غنية

# إهداء:

بسم الله والحمد لله حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الرحمان "وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"  
سورة الإسراء 24.

إلى بيتنا يفوح بالراحة والأمان أنتي الخير والبركة على مر الزمان، إلى مصدر ثقتي واعتزازي وصبري وملاكي في الحياة من سهرت تنير دربي، إلى معنى الحب والحنان، إلى أمان الله على الأرض "أمي الحبيبة نجوى".

إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من أفنى عمره من أجلي ومن أجل إيصالني نحو القمم إلى من أحمل اسمه بكل افتخار واعتزاز، إلى أعظم وأعز رجل في الكون "أبي الغالي فؤاد".

إلى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتي أخواتي "ملاك" "فرح"، إلى "جدتي" الغالية لطالما تمننت لحظة تخرجني حفظها الله ورعاها.

إلى من افتقدتهم في هذه الحياة أتمنى أن يتغمدهم الله برحمته ويسكنهم فسيح جناته.... إلى نفسي المثابرة الطموحة....

إلى زميلتي التي شاركتني هذا العمل والتي كانت سندي في هذا المشوار "غنية".

إلى صديقات المواقف لا السنين: بتول، هديل، ريان، شيماء.

## روفيده

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن "دور الثقافة الاتصالية في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين". دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية (سوناطراك)، مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1K وقد تضمنت هذه الدراسة على 03 إطارات: الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي معتمدين على خطوات المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة الميدانية، كما تم إجراء عينة .....، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى أنه للثقافة الاتصالية دور فعال في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال تساعد على تحسين أداء العمل لأنها تقدم تأثيرا إيجابيا مما يمكن للمؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق العديد من الفوائد.
- ✓ أن المؤسسة لديها بعض الميزات التي تجعلها مكانا مرغوبا للعمل ومع ذلك، هناك مجال للتحسين من خلال التركيز على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل.
- ✓ أن الولاء التنظيمي أحدث تقدما للمؤسسة ويعد هذا مؤشرا إيجابيا يدل على شعور الموظفين بالارتباط بالمؤسسة وبذلهم قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

## الكلمات المفتاحية:

الثقافة الاتصالية، الولاء التنظيمي.

## Summary:

This study aims to reveal "the role of communication culture in creating a sense of organizational loyalty." A field study in the Department of Labor Relations at the Sonatrach Foundation, GL1K branch. This study included 03 frame works: the methodological frame work, the oretical frame work, and the applied frame work, relying on the steps of the descriptive approach in conducting this study. In the field, a ..... sample was also conducted, and questionnaire and observation form swererelied upon as tools for collecting data.

Finally, this study concluded that communication culture has an effective role in achieving organization loyalty in the Algerian economic institution, and among the most prominent results reached are:

- ❖ Technological means in the communication process help improve work performance because they provide a positive impact, enabling the organization to increase its production and achieve many benefits.
- ❖ The organization has some features that make it a desirable place to work. However, there is room for improvement by focusing on enhancing strengths, addressing weaknesses, and better understanding employee needs.
- ❖ Organizational loyalty has brought progress to the organization. This is a positive indicator that indicates employees' feeling of connection to the organization and their effort to achieve its goals.

**Keywords :**

Communication culture, Organizational loyalty

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.</b>	
01	إشكالية الدراسة
03	أسباب اختيار الموضوع
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الدراسة
04	منهج الدراسة
05	أدوات الدراسة
06	مجتمع وعينة الدراسة
07	مجالات الدراسة
08	الدراسات السابقة
13	المقاربات النظرية
17	تحديد المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية للدراسة
<b>الإطار النظري للدراسة.</b>	
<b>الفصل الثاني: الثقافة الاتصالية.</b>	
23	1 مفهوم الثقافة الاتصالية
24	2 خصائص الثقافة الاتصالية
25	3 أنواع الثقافة الاتصالية
28	4 آليات خلق الثقافة الاتصالية والمحافظة عليها
30	5 مراحل تطوير الثقافة الاتصالية

31	6 أسس بناء الثقافة الاتصالية
33	7 وسائل الثقافة الاتصالية
34	8 متغيرات التي تشكل الثقافة الاتصالية
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.</b>	
39	1 مراحل تطور الولاء التنظيمي
41	2 مفهوم الولاء التنظيمي
42	3 خصائص الولاء التنظيمي
43	4 أنواع الولاء التنظيمي
44	5 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
46	6 أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي
47	7 نظريات الولاء التنظيمي
51	8 أسباب ضعف الولاء التنظيمي
<b>الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
52	1 بطاقة تعريفية عن المؤسسة الاقتصادية
57	2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	3 عرض وتحليل المعطيات الميدانية
90	4 نتائج العامة للدراسة
95	5 خاتمة
96	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>المحور الأول: البيانات الشخصية.</b>		
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	58
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.	59
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي.	60
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.	61
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.	62
<b>المحور الثاني: الثقافة الاتصالية.</b>		
06	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة الاقتصادية:	63
07	يوضح اتجاه الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناطراك -سكيدة-.	64
08	يوضح أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.	65
09	يوضح العلاقة بين متغير العمر وأهم الوسائل الاتصالية المعتمدة	66
10	يوضح مرونة الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة.	67
11	يوضح اعتماد وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال.	68
12	يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة.	69
13	يوضح أسس التي يتم من خلالها تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.	70
14	يوضح العلاقة بين متغير الخبرة وأسس تحديد المهام	71
15	مظاهر الاتصال في المؤسسة.	72
<b>المحور الثالث: الولاء التنظيمي.</b>		
01	يوضح الإجابة على العبارة رقم 01.	73
02	يوضح الإجابة على العبارة رقم 02.	74
03	يوضح الإجابة على العبارة رقم 03.	75
04	يوضح الإجابة على العبارة رقم 04.	76
05	يوضح الإجابة على العبارة رقم 05.	77
06	يوضح الإجابة على العبارة رقم 06.	78

79	يوضح الإجابة على العبارة رقم 07.	07
79	يوضح الإجابة على العبارة رقم 08.	08
80	يوضح الإجابة على العبارة رقم 09.	09
81	يوضح الإجابة على العبارة رقم 10.	10
82	يوضح الإجابة على العبارة رقم 11.	11
83	يوضح الإجابة على العبارة رقم 12.	12
84	يوضح العلاقة بين متغير الجنس وعبارات جدول الولاء التنظيمي	13
85	يوضح درجة فاعلية الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بالمسؤولية لدى موظفين سوناطراك.	14
86	يوضح إجابات الأفراد حول التقدم الذي أحدثه الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.	15
87	يوضح تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم تجاه عملهم.	16

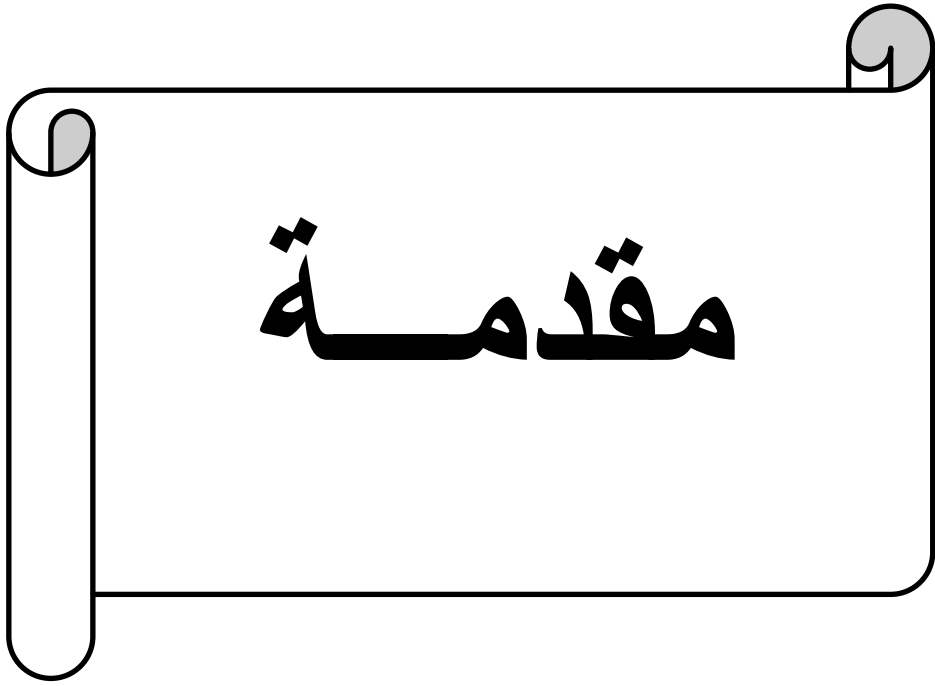
### قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح أنماط الولاء التنظيمي.	44
<b>المحور الأول: البيانات الشخصية</b>		
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	
<b>المحور الثاني: الثقافة الاتصالية</b>		
12	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة الاقتصادية.	
14	يوضح اتجاه الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناطراك -سكيدكة-.	
16	يوضح أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.	

	يوضح مرونة الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة.	<b>19</b>
	يوضح اعتماد وسائل تكنولوجيا في عملية الاتصال.	<b>21</b>
	يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة.	<b>23</b>
	يوضح أسس التي يتم من خلالها تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.	<b>25</b>
	يوضح مظاهر الاتصال في المؤسسة.	<b>28</b>
<b>المحور الثالث: الولاء التنظيمي.</b>		
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 01	<b>02</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 02	<b>04</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 03	<b>06</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 04	<b>08</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 05	<b>10</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 06	<b>12</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 07	<b>14</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 08	<b>16</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 09	<b>18</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 10	<b>20</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 11	<b>22</b>
	يوضح الإجابة على العبارة رقم 12	<b>24</b>
	يوضح درجة فاعلية الثقافة الاتصالية في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة.	<b>26</b>
	يوضح إجابات الأفراد حول التقدم الذي أحدثه الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.	<b>28</b>
	يوضح تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم تجاه عملهم.	<b>30</b>

## قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
	يوضح مخطط المركب GL1K	01
	استمارة الدراسة	02



مع التطور والتغير الشديد التي شاهدها المنظمات، أصبحت إدارة المنظمة المعاصرة تستثمر في العنصر البشري كعامل أساسي في نجاح المؤسسة وذلك يعود لأهميته في تحقيق أهدافها، ولهذا الثقافة الاتصالية تعد أحد أهم العوامل التي تسهم في تحديد الطريقة التي يتفاعل بها أفراد المنظمة في العمل، فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تنظم كيفية التواصل داخل المنظمة من خلال خلق انسجام وتوازن مستمر للوصول إلى توافق مشترك بين المنظمة والموظفين وبالتالي تجعلهم يسلكون اتجاه محددة .

كما يشير الولاء التنظيمي على أنه أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة، فهو يشكل دافعا قويا للموظفين للعمل بجد وإخلاص وتحقيق أهداف المنظمة، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ومتماسكة كلما عزز ذلك من الولاء التنظيمي.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وراء إجراء هذا البحث وجب علينا إتباع خطوات منهجية، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ثلاث فصول. الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها ومنهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مجالات الدراسة، الدراسات السابقة كما قمنا بإسقاط النظرية على الدراسة وتحديد المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية للدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة حيث تطرقنا إلى مفهوم الثقافة الاتصالية وخصائصها، كذلك أنواع الثقافة الاتصالية وآليات خلق الثقافة الاتصالية والمحافظة عليها، مراحل تطوير الثقافة الاتصالية، أسس بناء الثقافة الاتصالية وسائل الثقافة الاتصالية، وأخيرا متغيرات التي تشكل الثقافة الاتصالية.

الفصل الثالث: تحت عنوان الولاء التنظيمي حيث تناولنا فيه مفهوم الولاء التنظيمي، إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي، ثم خصائص الولاء التنظيمي، وبعدها أنواع الولاء

التنظيمي، ثم انتقلنا إلى العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، ثم أسباب الاهتمام بالولاء التنظيمي، ثم نظريات الولاء التنظيمي، وأخيرا أسباب ضعف الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: تحت عنوان الإطار التطبيقي والتي تناولنا فيه مجالات الدراسة أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في الملاحظة والاستمارة وأخيرا عينة الدراسة.

وفي الأخير اختتم بحثنا هذا بخاتمة تتناول حوصلة ما تضمنه البحث، وتليها كل من

قائمة المراجع والملاحق.



الفصل الأول

## 1. الإشكالية:

حققت في السنوات الأخيرة المؤسسات التي تعتبر اليوم جزءاً مهماً من المجتمع في العالم تقدماً كبيراً، باعتبارها أنظمةً مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وتقوم بأدوار جوهرية في المجتمعات الإنسانية في كافة المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها، وقد مس هذا التطور كل جوانب المؤسسة، التسييرية والخدمية والإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها، وذلك نتيجة اهتمامها المتزايد بتطوير كل مدخلاتها والمتغيرات المؤثرة على إنتاجيتها، في ظل بيئة اقتصادية تتميز بعدم الاستقرار والتطور السريع، والترابط العالمي إضافة إلى المنافسة الشرسة.

وتعتبر الموارد البشرية أحد أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً في أي منظمة، لأن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تحفيز الطاقة الكامنة لموظفيها، وانعكاسها على الجودة. إن القدرة على العطاء وتحقيق الأداء الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية، التي حددتها المؤسسة الاقتصادية والحفاظ على استمراريتها من خلال متابعة التنظيم الإداري، وإيجاد سبل تحقيق الرضا الوظيفي والولاء للموظفين لضمان اندماجهم في العمل لتحقيق أهدافها، يتطلب وجود العديد من الطرق والأساليب المختلفة المتبعة في عملية الاتصال داخل المنظمة.

علاوة على ذلك، لم يعد الاتصال بشكله المؤسسي التقليدي مطلباً أساسياً في المنظمات الحديثة اليوم، بل أصبح من الضروري العمل على تأسيس ثقافة اتصالية متكاملة وراسخة، حيث أنها تعتبر من أهم الأدوات التي تضمن خلق ثقافة مشتركة بين الموظفين، وترسيخ صورة إيجابية موحدة، كما أنها هي التي تحدد نجاح المنظمة أو أحد الركائز الأساسية للنجاح، حيث أن ثقافة الاتصال تتيح لهم فهم الجوانب الداخلية للعالم والأفراد وأنماطهم السلوكية وطرق تفكيرهم وقيمهم، والعادات الراسخة في المنظمة التي يعملون فيها، والتي ترتبط جميعها بتحديد شخصية المنظمة، وتوجيه الموظفين، وتوجيه الأنشطة والفكر

والجهد الذي سيتم بذله لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، إن توفر الجو المناسب للموظفين يخلق الرغبة لديهم في الحفاظ على تقدم عملهم، والوفاء بالتزاماتهم مما يعزز ولائهم للمنظمة، ويجعل الفرد يشعر بالتأثير الإيجابي الذي يحصل عليه من المنظمة. كما يعتبر من العناصر الأساسية التي تقيس درجة التوافق الشخصي من جهة، وتدل على أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ويعتبر بناء الولاء التنظيمي داخل كل مؤسسة من بين الأولويات، لأنه يلعب دورا هاما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فبناؤه لدى الأفراد يمثل طريقة المثلى لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على مكتسباتها البشرية، كما أن الولاء في المؤسسة يساهم في الحد والتقليل من المشاكل والصراعات وهذا ما يساهم في رفع من الإنتاجية، وخلق روح معنوية عالية لدى الموظفين، ودعم التعاون مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بكل سهولة ومواجهة الازمات بأخف الاضرار، لأنها تجعل العامل ممثلا للمنظمة ومدافعا عنها وعن صورتها، وهذا في صالحها وصالح العاملين فيها، ولقد أهملت النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري التنظيمي متغير الولاء التنظيمي كعنصر مهم في المؤسسة، حيث ركزت من معتقدات وقيم تترجم في أنماط سلوكية اتجاه المؤسسة، وذلك ما استدركه إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على القيادة والاتصال في جميع الاتجاهات، ومن تبعه من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة في الفكر التنظيمي، ويتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل، فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية وجود علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي. وانطلاقا من كل ما ذكر مسبقا جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الثقافة الاتصالية في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سوناطراك؟

وينتفع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي التالية:

- ما هي طبيعة الثقافة الاتصالية في مؤسسة سوناطراك؟

- ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس أثر الثقافة الاتصالية على شعور الموظفين بالولاء؟

- هل تساهم الثقافة في خلق وتحسين الولاء التنظيمي بمؤسسة سوناطراك؟

### 2. أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا للحوض في هذا الموضوع.

#### ❖ أسباب موضوعية:

مبولنا لموضوع الثقافة الاتصالية وصلتها بتخصص الاتصال التنظيمي وكذلك قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

### 3. أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا التي تعالج موضوع دور الثقافة الاتصالية في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي.

- مدى مساهمة الثقافة الاتصالية في تنمية الولاء التنظيمي بين الموظفين.

- محاولة فهم الممارسات التي تتحكم في تنسيق الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته حيث نحاول الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة الاتصالية في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي لدى موظفين المؤسسة الاقتصادية.

-أثر الثقافة الاتصالية على العاملين والمؤسسة على حد سواء وتقوم بتوضيح قدرتها في تحقيق الولاء التنظيمي بين الموظفين وتوجيه سلوك العاملين بكيفية أداء الأعمال.

### 5. منهج الدراسة:

إن اختلاف المناهج في الدراسات يكون باختلاف المواضيع المدروسة، حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه، فالمنهج هو: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.<sup>1</sup> وأهم خطوات في البحث العلمي معرفة المنهج الموافق مع موضوع الدراسة، ولأن موضوع دراستنا هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة الاقتصادية -سوناپراك- بسكيدة، ولأننا نبحث عن كشف الثقافة السائدة، أدى بنا إلى استخدام المنهج الوصفي، يقوم كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها:<sup>2</sup> التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جميع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقديم المعرفة.

أما عن استخدامنا لهذا المنهج في موضوع دراستنا فقد قمنا بوصف ميدان وجمع كافة البيانات حول الظاهرة المدروسة، فالثقافة الاتصالية داخل المؤسسة هي معطى غير جاهز لكن تم بناؤها من خلال الملاحظة (كأداة أولى في المنهج الوصفي) كافة المؤشرات، حيث لاحظنا شكل الاتصال في المؤسسة محل الدراسة فوجدنا كل أشكال الاتصال من رسمية وغير رسمية معتمدة في ذلك على الاتصالات مكتوبة أو شفوية أو اجتماعات، ندوات،

<sup>1</sup>عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص: 99.

<sup>2</sup>ديو بولد ب قاندالين: مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، تر محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، 1997، ص: 293.

اتصالات هاتفية، هذه الأشكال المرجوة في تحديد العلاقة التي تربط بين الموظفين عن طريق الاتصال الذي يستخدمونه ومساهمة الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية سوناطراك.

### 6. أدوات الدراسة:

إنه لمن الضروري أن يستعين الباحث في مجال بحثه في تقنيات معينة في جمع البيانات ولأن تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات المتباينة، ولهذا فإن اختيار أدوات بحث ملائمة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة، ولقد اعتمدنا في الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما: الملاحظة والاستمارة.

#### • الملاحظة:<sup>1</sup>

تعرف الملاحظة على أنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، بهدف تسجيل مسببات وآثار ذلك السلوك.

فقد اعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة البسيطة، فهي عفوية وغير منتظمة ويمكن اعتبارها أيضا تحقيقا أوليا للظاهرة، وعند التوجه إلى ميدان الدراسة تمت ملاحظة بعض الأمور البسيطة (كحسن الاستقبال، سيرورة العمل، احترام المتبادل بين العمال).

#### • الاستمارة:<sup>2</sup>

تعد الاستمارة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها شيوعا لما تمتاز بيه من شمولية واتساع مقارنة بالأدوات الأخرى، وذلك بسبب اعتقاد العديد من الباحثين أن الاستمارة لا تتطلب الجهد والتكلفة وسهلة المعالجة.

<sup>1</sup>محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2015، ص ص: 149، 150.  
<sup>2</sup>سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص: 170، 171.

-يعرفها الباحثون بأنها: أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة معينة.

-وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، بهدف التعرف على وجهات نظر المبحوثين وآرائهم.

ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات من الميدان، وقد كانت موجهة للموظفين في مؤسسة سوناطراك-سكيدة- وكانت تتضمن أسئلة تعكس الانشغالات القاعدية الواردة في الإشكالية حيث شملت: 17سؤال.

### 7. مجتمع الدراسة:

#### • مجتمع الدراسة:<sup>1</sup>

يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. ويعني أيضا: مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.

وبعد تحديد مجتمع الدراسة، يتعين على الباحث تحديد العينة التي تعد اختيارها هدفا مهما وواعيا لكل الدارسين والباحثين، يتوقف عليه استخلاص النتائج، ومن ثم تعميم نتائج الظاهرة المقاسة لمجتمع الأصل الذي اشتقت منه الظاهرة العلمية موضع الدراسة والبحث.

وتمثلت العينة في كافة الأفراد العاملين بقسم علاقات العمل RT فرع تمييع الغاز الطبيعي بسوناطراك سكيدة.

<sup>1</sup>محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 84.

وكان مجتمع الدراسة مكون من 20 عامل، ونظرا لصغر حجمه فقد تم الحصر الشامل الذي يمكن تعريفه:<sup>1</sup> بأنه أسلوب جمع المعلومات والبيانات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويطبق هذا الأسلوب في الكثير من الدراسات من أجل:

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

- مقارنة ظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

- تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم.

### 8. مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** وتمثل في الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة في قسم علاقات العمل RT بفرع تمييع الغاز الطبيعي GLIK.

**المجال زمني:** ويقصد به الفترة أو المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث لإجراء دراسته، حيث أجريت هذه الدراسة عبر مراحل:

**المرحلة الأولى:** ابتدأت من مرحلة اختيار الموضوع من بداية شهر نوفمبر 2023، انطلاقا من اختيار المشرف وتحديد عنوان المذكرة وجمع المراجع المتعلقة بالدراسة الراهنة ثم بعد الانتهاء من الجانب النظري انتقلنا إلى الجانب الميداني.

**المرحلة الثانية:** كذا تمكنا من استطلاع المؤسسة بصورة جيدة، ولمعرفة أجواء العمل أكثر فأكثر في 2024/02/18، قمنا بإجراء ملاحظات من خلال زيارتنا الميدان.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، د ط، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص 49.

**المرحلة الثالثة:** وبعدها باشرنا بطريقة رسمية جمعنا فيها بيانات مختلفة لها علاقة بموضوع دراستنا والتي كانت هذه الأخيرة بمثابة استمارة تجريبية صغنا بواسطتها أسئلة الاستثمار النهائية أين تم تحديد العينة، وتوزيع الاستثمار وتفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى النتائج النهائية.

**المجال البشري:** كافة الأفراد العاملين بقسم علاقات العمل ممثلين بـ 20 عامل.

## 9. الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية بالمكتبة الرئيسية لبلدية - بوسعادة- نموذجاً.

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من إعداد الطالبات: زردوبة يوسف، بوشيبة محمد 2020/  
2021م

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية:

- ما هو واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية -بوسعادة-؟

**تساؤلات الفرعية:**

- ما هو الواقع الاتصالي بالمؤسسة؟

- ما طبيعة الثقافة الاتصالية وما هي الوسائل المعتمد عليها في الاتصال؟

- ما مدى اهتمام بالثقافة الاتصالية بالمؤسسة وما درجة وملاءمتها لأهدافها؟

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة: هو المنهج الوصفي والعينة العشوائية التطبيقية واستعمل في جمع البيانات المقابلة.

ومن نتائج هذه الدراسة: أن الثقافة الاتصالية لا تلقى الاهتمام اللازم وإنما هي عفوية وغير منظمة، حيث تتوفر على الشروط العلمية والتي يقوم عليها التخطيط، وتؤكد الدراسة أن خلط الثقافة الاتصالية بالاتصال جعل من أنشطتها شبه منعقدة أو مندمجة بصورة أو أخرى في النشاطات الاتصالية ومحصورة فيها كذلك وجود خلل كبير على مستوى الهيكل الإداري الذي تمثل في وضع قسم مكلف بالاتصال والإعلام...

### الدراسة الثانية: الثقافة الاتصالية في المؤسسة الإذاعية ودورها في تحقيق الرضا

الوظيفي، دراسة حالة في المؤسسة الإذاعية، إذاعة واد سوف الجهوية.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: سمعي بصري، من إعداد الطالبات: ميداسي حنينة، بن عمر شيماء، نزار سارة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي 2022/2023م.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية:

كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في إذاعة الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أساليب الاتصال المستعملة في إذاعة الوادي؟

- ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة؟

- ما هي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية في إذاعة الوادي؟

أما المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة هو: منهج دراسة الحالة، وقد شملت عينة الدراسة كافة عمال الإذاعة والبالغ عددهم 36 عاملاً كون مجتمع الدراسة صغيراً ماسحاً باختيار طريقة المسح الشامل.

ومن نتائج هذه الدراسة: أن المؤسسة تتبنى الاتصال النازل في تبادل الرسائل، ومن بين الوسائل المستعملة على المستوى الداخلي هي المذكرات الإعلامية. أما عن برمجة النشاطات داخل المؤسسة فتتم وفق برنامج عام، وتؤكد الدراسة أن طبيعة العلاقة التي تربط العمال بالمؤسسة هي علاقة انتماء وجزء من هويتي....

الدراسة الثالثة: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني-عين البيضاء-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- من إعداد الطالبة: فاضل سمية 2016/2015م.

طرحت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال؟

التساؤلات الفرعية:

-هل يؤثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بصفة إيجابية؟

-هل يؤثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بصفة سلبية؟

أما المنهج المستخدم للدراسة هو: المنهج الوصفي ونظرا لصغر مجتمع البحث كان من اللازم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل لاختيار العينة المطلوبة للدراسة، والأدوات المعتمد عليها لجمع البيانات هي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

ومن نتائج هذه الدراسة: أن للولاء التنظيمي أثر إيجابي مما يؤدي مباشرة إلى نجاح المؤسسة واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها، سعي المؤسسة إلى رفع مستويات الولاء التنظيمي لا يأتي من الفراغ إنما من خلال تقديرها للمجهود والعمل على

زيادة رغبة العامل في البقاء، وكذلك زرع ثقافة التعاون والعمل الجماعي من شأنه أن يعزز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.

الدراسة الرابعة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم جامعة منتوري محمود قسنطينة من إعداد الطالب: شريط الشريف محمد، 2009/ 2008.

وعلى هذا الأساس فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونالغاز لدى فئة الاطارات الوسطى؟

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونالغاز؟

- هل للسبب تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل للأقدمية تأثير في المؤسسة على الولاء التنظيمي؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة المتكون من 83 عامل استلزم الاعتماد على طريقة حصر شامل، واعتمد الطالب في جمع البيانات على استمارة.

**ومن بين النتائج:**

-وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيرسون 0,78، أي أنه كلما كان الاتصال واضحاً كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح.

-الاتصال داخل مؤسسة سونالغاز يتميز بكونه واضحاً ومرناً ويعتمد بكثرة على الوسائل الكتابية دون الشفوية التي عادة ما تستعمل في حالة الاتصال الأفقي.

التعقيب على الدراسات:

### 1 أوجه التشابه:

-تتطابق هذه الدراسات التي نحن بصددنا إلى التعرف على المتغيرات الثقافية الاتصالية والولاء التنظيمي.

-جل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي اعتمدناه في دراستنا الحالية.

-كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الطريقة التي درست بها العينة المسح الشامل.

-وكذلك استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستمارة (الاستبيان) كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي الأداة المعتمدة في دراستنا.

### -أوجه الاختلاف:

-وجود اختلاف طفيف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والمتمثل في: المجالات الدراسة من الناحية البشرية أي مجتمعات الدراسة والمجال الجغرافي.

-استخدمت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية الطبقية.

-وجود اختلاف في النتائج المتوصل إليها.

## 2 أوجه الاستفادة:

تكمّن استفادتنا من الدراسات السابقة فيما يلي:

-استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة مضبوطة للعنوان البحثي الموسوم بدور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين-دراسة ميدانية بقسم علاقات العمل بمؤسسة سوناطراك بفرعGLIKسوناطراك سكيكة-.

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة وبناء أسئلة الدراسة.

-كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري كذلك صياغة بعض أسئلة الاستبيان.

## 10. المقاربات النظرية:

### 1 النظرية البنائية الوظيفية:<sup>1</sup>

لقد ظهرت البنائية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر على يد العالم الاجتماعي البريطاني هربرت سبنسر، ثم ذهب إلى أمريكا فظهورها هناك كل من تالكوت بارسونز وروبرت ميرتن وهانز كيرث وسي، رايت ملز، وكانت بمثابة رد فعل للتراجع والضعف والإخفاق الذي منيت به كل من البنوية والوظيفية لكون كل منهما أحادية الجانب، حيث أن هذه النظرية تعترف بأن لكل مجتمع أو مؤسسة أو منظمة بناء أو البناء يتحلل إلى أجزاء

<sup>1</sup>إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص-ص:47، 49.

وعناصر تكوينية، ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع أو المؤسسة أو المنظمة.

أما عن مفهوم النظرية البنائية الوظيفية فينقسم إلى قسمين:

البناء structure<sup>1</sup>: وهو يشير إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي.

الوظيفة fonction: وتشير إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي.

## 2 المبادئ التي تركز عليها النظرية البنائية الوظيفية<sup>2</sup>:

-يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.

-المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلًا بنيويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

-إن الأجزاء التي تطل إليها المؤسسة أو المجتمع أو ظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وإن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي.

-إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية نابغة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من اختلاف

<sup>1</sup> محمد غربي، إبراهيم قلاوaz: النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكّن الاجتماعي، العدد 03، المجلد 01، سبتمبر 2019، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص 167.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره: ص-ص: 56، 58.

الوظائف فإن درجة التكامل بينها. لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فإن هناك تكاملاً واضحاً بينها.

-الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما هي تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية.

-الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة.

-وجود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله. فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات وحقوق كل فرد.

-تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام اتصال وعلاقات إنسانية تمرر عن طريقه المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية.

-تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام سلطة ومنزلة. فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ.

### 3 الانتقادات الموجهة للنظرية البنائية الوظيفية:<sup>1</sup>

-يؤخذ على الاتجاه البنائي الوظيفي أنه أحادي النظرة، بمعنى أنه لا يرى ويبحث في النسق الاجتماعي إلا أبعاد التوازن والوظائف وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>محمد قرادي: مآخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد30، المجلد07، ماي2018، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص:11.

-أنصب التركيز على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي والأبعاد الثقافية للنسق كانت الأكثر استخداما في التفسير من غيرها من مكونات النسق.

-أهمل جانب الصراع الاجتماعي، الذي هو عنصر أساسي في فهم تغيير وتطور المجتمعات الإنسانية الصناعية النامية.

-أهم نقد وجه لبارسونز بأنه استخدم مصطلحات علم النفس، حيث وصفت نظريته بأنها ذات طابع سيكولوجي أكثر منه سوسولوجي.

-المبالغة في محاكاة البيولوجيا ويرجع ذلك إلى الحقبة الزمنية التي ظهر منها هذا الاتجاه، حيث سيطرت العلوم الطبيعية بصفة عامة والبيولوجيا على الخصوص. مما يجعل الباحث لا يدرك الفروق الجوهرية بين طبيعة كل من الواقع الاجتماعي وظواهره والطبيعة وظواهرها.

بالغ أنصار هذا الاتجاه في تقدير أهمية الاشتراك في القيم الذي يحمل كبيرة ويساهم في تحقيق تكامل عناصر النسق الاجتماعي ومكوناته.

-أغفل هذا الاتجاه أهمية بعض أبعاد الواقع الاجتماعي أو قلل منها، مما جعله اتجاها ذا منظور أحادي ستاتيكي وهو منظور النظام أو التكامل أو التوازن.

### 4 إسقاط النظرية:

إن اعتمادنا على النظرية البنائية الوظيفية في موضوع الدراسة المتمثل في: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، كون هذه النظرية وأفكارها وافترضاها تعبر عن موضوع الدراسة وانطلاقا من تصور بارسونز لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينهما تكامل وتبادل من أجل خدمة النسق الكلي، وهذا ما يمكن إسقاطه على موضوع الدراسة الحالية باعتبار كل من الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال أنساق فرعية تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتم تجسيد

مبادئ النظرية على مؤشرات الدراسة كمبدأ النظام القيمي الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات وحقوق كل فرد ويمكن إسقاط هذا على مؤشر الدراسة " نسبة التوافق بين إدارة المنظمة وقيم الموظفين وذلك عبر إدارة قائمة على منظومة قيمية وخلقها ما يمكن اكتساب موظفين متعاونين وفعالين"، وتتركز النظرية على نظام اتصال تمرر عن طريقه المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية الذي يمكن إسقاطه على مؤشر " وجود شفافية في توصيل الأفكار بين المسؤول والعمال".

### 5 النظرية التفاعلية الرمزية:<sup>1</sup>

ظهرت التفاعلية الرمزية في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين على يد العلم جورج هربرت ميد وخاصة بعد تأليفه ونشره لكتاب "العقل والذات والمجتمع" الذي يحمل أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها جورج هربرت عن التفاعلية الرمزية، فقد كان هذا الأخير أحد أعضاء النظرية أو المدرسة التفاعلية التي يتزعمها جارس كولي غير أنه انتقدها ووضع نقاط الضعف والقصور التي كانت تعاني منه. فيرى جارس كولي بأن عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تنتهي بقيام كل فرد بتقييم الأفراد الآخرين الذين تفاعل معهم وهذا التقييم قد يكون إيجابيا أو سلبيا وبذلك فإن الفرد يقيم نفسه بموجب تقييم المجتمع أو تقييم الأفراد له، أما جورج هربرت ميد يعتقد بأن الفرد عند انتهائه من عملية التفاعل مع الآخرين يكون صورة ذهنية أو رمز عن كل فرد تفاعل معه، وهذا الرمز قد يكون محببا أو غير محبب. وطبيعة الرمز الذي أعطاه الفرد للآخرين هو الذي يحدد طبيعة وعمق العلاقة بينهم.

- مفهوم التفاعلية الرمزية:<sup>2</sup>

إن مصطلح التفاعل الرمزي فيه شقين فاعلين هما:

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: المرجع السابق ص: 80.

<sup>2</sup> بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال: نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية، قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، المجلد 04، العدد 01، ديسمبر 2017، ص ص: 188، 189.

• عملية التفاعل: والتي هي الفعل الاجتماعي التي هي النظام الرمزي، والأصل اللغوي لكلمة نظام يقال:

نظام الشيء: ينظمه ونظمه، نظاما ونظما أي ألفه وجمعه في سلك واحد.

وفي الدلالة الاجتماعية يراد به مجموعة المبادئ والتشريعات والأعراف، وكل الأمور التي تنظم بها حياة الأفراد والجماعات والدول.

والنظام الرمزي: قيمته تتجلى في تحقيق تواصل إنساني وتعتبر ليفي شراوس الثقافة مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى فيها: " الدين، اللغة، الفن، والعلم".

ويقابل عملية التفاعل الرمزي فهم الرمز وهذا يعتمد على عملية ذهنية مرهونة بنشاط العقل ومخزونه المعرفي من المعاني والتصورات والمعتقدات.

#### 6 المبادئ الأساسية التي تركز عليها النظرية التفاعلية الرمزية:<sup>1</sup>

- يحدث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد الشاغلين لأدوار اجتماعية معنية ويأخذ زما يتراوح بين أسبوع إلى سنة.

- بعد الانتهاء من التفاعل يكون الأفراد المتفاعلون صورا رمزية ذهنية على الأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وهذه الصور لا تعكس جوهر الشخص وحقيقته الفعلية وإنما تعكس الحالة الانطباعية السطحية التي كونها الشخص تجاه الشخص الآخر الذي تفاعل معه خلال مدة معنية.

- عند تكوين الصورة الانطباعية من الفرد تلتصق هذه الصورة عن الفرد بمجرد مشاهدته أو السماع عنه أو التحدث إليه من دون التأكد من صحة المعلومة أو الخبر أو الحادث لأن

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: المرجع السابق، ص ص: 88، 89.

الشخص أو الفرد الآخر رمزا، والرمز هو الذي يحدد طبيعة التفاعل. مع أن الصورة الرمزية التي يكونها الفرد عن الآخر قد تكون ايجابية أو سلبية.

-عندما يعطي الشخص المقيم انطبعا صوريا أو رمزيا معينا يكون هذا الانطباع ذا نمط متصلب ليس من السهولة بمكان تغييره أو ادخال صورة ذهنية مخالفة للصورة الذهنية التي كونت عنه، وهذه الصورة الذهنية أو الانطباعية سرعان ما يعلم بها الفرد المقيم فيقيم نفسه بموجبها.

-تفاعل الشخص مع الآخرين أو انقطاع التفاعل إنما يعتمد على الصورة الرمزية التي كونها الآخرين تجاهه فإذا كانت الصورة الرمزية ايجابية فإن تفاعله مع الشخص الذي كون الصورة الرمزية حياله لابد أن ينقطع أو يتوقف.

### 7 إسقاط النظرية:

إن دراستنا المنصبة حول دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، من أجل هذا قمنا باختيار المقاربة التفاعلية الرمزية، حيث تهتم هذه النظرية بفهم واستيعاب الحياة الاجتماعية كما أنها تستخدم وحدات تحليل التفاعل، الأنا، الرموز، الوعي الذاتي، التحلل الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي...

وبالعودة إلى إسقاط النظرية على دراستنا نجد أن الثقافة الاتصالية هي وظيفة إدارية إلزامية داخل المؤسسات بمختلف مجالاتها، كونها خصصت لنفسها مكانة حتمية في الهيكل التنظيمي.

### 11. تحديد المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

#### 1. تعريف الدور:

لغة:1

من دار الشيء يدور دورا ودوراننا وأداره غيره ودور به، وتدوير الشيء: جعله مدورا والمداورة كالمعالجة.

اصطلاحا:2

هو وظيفة أو نشاط غير عفوي، ثبت مسبقا بواسطة تعيين اجتماعي، ضمن مجموعة من النشاطات الاجتماعية الأخرى.

ويعرف أيضا بأنه: نموذج منظم للسلوك، ومتعلق بوضع معين للفرد في تركيبة تفاعلية.

إجرائيا:

يعد الدور حجر الأساس في موضوع الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة هو دور الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بالولاء التنظيمي لدى العاملين فيمكن تعريف الدور على أنه: أداة لفهم كيفية تأثير الثقافة الاتصالية على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم.

2. تعريف الثقافة الاتصالية:

1. الثقافة:

لغة:3

جاء في معجم لسان العرب: ثقف الرجل ثقافة، أي صارحا حاذقا خفيفا، ورجل ثقف، أي حاذق الفهم والمهارة، ذو فطنة وذكاء، ويقال ثقف الشيء، وهو سرعة التعلم.

اصطلاحا:

<sup>1</sup>أبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح، ط1، دار الحديث، القاهرة، 2009، ص: 393.

<sup>2</sup>صادق الأسود: معجم الاجتماع السياسي أسسه وأبعاده، د.ط، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 1990، ص120.

<sup>3</sup>أبن منظور: معجم لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2014، ص492.

يعني مصطلح الثقافة:<sup>1</sup> مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تشترك فيها الناس مع الأعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل: الشعب واحد.

أما Taylor فعرف الثقافة على أنها:<sup>2</sup> ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان.

### 2. الاتصال:

#### لغة:<sup>3</sup>

أصل كلمة الاتصال communication من الكلمة اللاتينية communis التي تعني العام والمشارك، وتعني في اللغة العربية الوصول إلى الشيء وبلوغه والانتهاؤ إليه كبلوغ الخبر، أو الربط بين كائنين والجمع بينهما.

#### اصطلاحاً:

هو عملية نقل معنى أو فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر.<sup>4</sup>

ويعرف أيضا بأنه:<sup>5</sup> العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا.

### 3. الثقافة الاتصالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم تومي: أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، د.ت، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص: 368.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009، ص: 172

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، د.ط، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005، ص: 152.

<sup>4</sup> محمد عطية: التربية والإرشاد في الخدمة الاجتماعية، ط1، القاهرة، 1966، ص: 133.

<sup>5</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د.ط، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص: 83.

هي تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والإنفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها.

### إجرائيا:

هي نظام من المعايير والقيم والرموز والسلوكيات التي تحدد كيفية تواصل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض.

### 4. تعريف الولاء التنظيمي:

#### 1 الولاء

#### لغة:

الولاء هو:<sup>2</sup> الانتماء والانتساب والإخلاص، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على الارتباط والتماسك وجذب تجاه الغير.

وقال ابن الأعرابي:<sup>3</sup> الموالاة أن يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ويكون له أحدهما هوى فيواليه أو يحابيه. ووالى فلان فلانا إذا أحبه...

فالولاية بالفتح في النسب والنصرة والعنق، والولاية بالكسر في الإمارة، والولاء في العنق، والموالاة من والى القوم.

<sup>1</sup> هشام بوساحية، جهاد صحراوي: دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد3، المجلد5، أكتوبر 2021، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص: 194.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص: 278.

<sup>3</sup> ابن المنظور: معجم لسان العرب، مرجع سبق ذكره، ص: 400.

اصطلاحا:

يعرف بأنه:<sup>1</sup> أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو التنظيم ككل، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به.

وأیضا هو:<sup>2</sup> الإخلاص والحب الشديد الذي يوجه الفرد إلى موضع معين كالوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولأئه ومصالحه الخاصة.

2 التنظيم:

لغة:

ورد في مختار الصحاح:<sup>3</sup> نظم اللؤلؤ جمعه في خيط، ونظم تنظيما مثله، والنظام الخيط الذي ينظم به اللؤلؤ وهو في الأصل مصدر.

أما في قاموس أكسفورد الإنجليزي فيعرف كلمة التنظيم بأنها:<sup>4</sup> هيئة، أو نظام، يشير إلى مجتمع منظم.

اصطلاحا:<sup>5</sup>

جيمس موني يعرف التنظيم بأنه: الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها.

<sup>1</sup>الصالح مصلح: الشامل قاموس مصطلحات علم الاجتماع عربي انجليزي، د ط، دار الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص: 36.

<sup>2</sup>فرج عبد القادر: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 293.

<sup>3</sup>الإمام الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1987، ص: 667.

<sup>4</sup>سيد محمود الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994، ص: 136 .

<sup>5</sup>جون فينر وفرانك شيروود: التنظيم الإداري، د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994، ص: 136 .

### 3. الولاء التنظيمي:

#### اصطلاحا:

فالولاء التنظيمي هو:<sup>1</sup> مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه:<sup>2</sup> شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن الفرد جزء لا يتجزأ منها عندما يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تتولد الرغبة قوية لدى الفرد في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

#### إجرائيا:

شعور عميق لدى الفرد بالانتماء إلى منظمة ما، وارتباطه الوثيق بها، وإيمانه بأهدافها ورؤيتها، ورغبته القوية في بذل قصارى جهده لتحقيقها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 274.  
<sup>2</sup> مدحت أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص: 45.

الإطار النظري

لِلدِّرَاسَةِ

## 1. مفهوم الثقافة الاتصالية:

فلثقافة الاتصالية العديد من التعريفات سنحاول الاعتماد على أشهر التعريفات، وأكثرها استخداماً أهمها:

هي ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة.<sup>1</sup>

تعريف Elliotjacques: يرى أن ثقافة المؤسسة هي نمط تفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة، الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور، مناهج الإنتاج، الشخصيات والمعارف النظرية، المواقف اتجاه السلوك والتصرف العلمي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة الإيمان بالديمقراطية بالتشاور، الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد.

تعريف HofstedeGreetz: من وجهة نظره فتثقافة المؤسسة هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات وأشكال التصرف التي تميز أعضاء عن مؤسسات أخرى.

تعريف Nadinelemaitre: ثقافة المؤسسة هي نظام من التمثيلات والقيم المشتركة من طرف أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يختارونه بالمقارنة لمنافسيهم وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إيمان عبادي: الثقافة الاتصالية في المؤسسة قراءة الأسس والمقومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 01، المجلد 08، أبريل 2023، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص: 292.

<sup>2</sup>بوزراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص: 41.

- نستنتج مما سبق أن لثقافة المؤسسة عوامل عديدة تساهم في تشكلها وتأثيرها على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

### 1. خصائص الثقافة الاتصالية:

يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية من المواضيع الحديثة التي دخلت على كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية.

فمن بين خصائص الثقافة الاتصالية:<sup>1</sup>

الانتظام والسلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).

القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للمنظمة، والتعليمات.

كما أوضحت رباب محروس عبد الحميد الخصائص العامة للثقافة الاتصالية على النحو التالي:<sup>2</sup>

نظام متشابك: حيث يتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

الجانب المعنوي: ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص: 315.

<sup>2</sup>رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، مجلة الدولية للسياسات العامة، العدد 01، المجلد 01، جانفي 2022، جامعة القاهرة، مصر، ص: 61.

الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.

الجانب المادي: ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل: المباني، الأدوات، والمعدات والأطعمة.

نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره، لذا فإنه في حال ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

نظام تجمعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر أجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.

- بشكل عام، تشكل ثقافة التواصل أساساً قوياً في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة، وذلك يعزز الشعور بالانتماء والتفاهم المتبادل والتشجيع على السلوكيات الإيجابية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2. أنواع الثقافة الاتصالية: لثقافة الاتصالية عدة أنواع منها:

### ➤ حسب كوين ومكارثي Quinn&Mcgarthey:

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تنتمي لها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف

المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الاجتماعية لبناء اجتماعي وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي، لذا فان ثقافة الاتصالية تنقسم إلى:<sup>1</sup>

ثقافة مهنية: تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاما منطقية، وتحديد الاتجاه، وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية أو تأثيرات أخرى.

ثقافة تطويرية: تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من ابتكار وإبداع، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو، كما هي الجامعات ومراكز التطوير.

ثقافة اجتماعية: تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات، وتتمثل في المناقشة، والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية، والعمل بروح الفريق.

ثقافة هرمية: تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، حسابات، تقييم ووسائل الاستمرار والبقاء وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.

➤ أنواع الثقافة الاتصالية حسب أمل مصطفى عصفور: قسمتها إلى ثقافة اتصالية

ايجابية وثقافة اتصالية سلبية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس التطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص: 102.

<sup>2</sup>أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص-ص: 65، 68.

الثقافة الايجابية (القوية): وهي التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

الثقافة السلبية (الضعيفة): وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطور تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

### ➤ أنواع الثقافة الاتصالية حسب ولاش (Wallach): قسمها إلى 03 أقسام وهي:<sup>1</sup>

ثقافة بيروقراطية: تتسم بالسلطة والمسؤولية، ويمكن العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

ثقافة إبداعية: تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالانجاز والمخاطرة، وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، ويكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة لكونها خلاقة ومتحدية.

ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتماسك كالعمل بروح الفريق وذات توجيهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي.

- وفي الأخير، نستنتج أن أنواع الثقافة الاتصالية تشكل بيئات مختلفة تؤثر على سلوكيات الأفراد وأداء المنظمات، فمن المهم فهم نوع ثقافة التواصل السائد في المنظمة لتصميم إستراتيجيات فعالة للتواصل والتعاون.

<sup>1</sup>اكتف عبد الحميد الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العاملتين، الأردنية، دراسة مسحية، مؤتمة للبحوث والدراسات، العدد4، المجلد18، 2003، الأردن، ص: 197.

### 3. آليات خلق الثقافة الاتصالية (التنظيمية) والمحافظة عليها:

يشكل الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية إحدى الدعامات الرئيسية التي تستند إليها عمل الإدارة العامة فهو جهاز يتكون من أفراد يشتغلون الوظائف بما فيها من إرسال وتلق للبيانات والمعلومات بين أعضاء التنظيم.<sup>1</sup>

وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي يلي:<sup>2</sup>

-رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.

-تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.

-الكمال في انجاز مسؤولية الجميع.

-نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.

-الفشل ليس نهاية بل تجربة تجاورها والاستفادة منها مستقبلاً.

ويتم خلق الثقافة بثلاث طرق:<sup>3</sup>

الأولى: يستخدم المسؤولون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:214.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 86.

<sup>3</sup>ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 333-334.

ثانياً: إنهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

وأخيراً فإن السلوك الشخصي للمسؤولين يكون نموذج للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة وحينما تنتج المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق ذلك النجاح وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة الاتصالية.

المحافظة على الثقافة: على سبيل المثال فإن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل: عملية اختيار العاملين معايير تقييم الأداء التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية.

وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

1) الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها.

2) اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف منه تأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

3) المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

- ختاماً، تشكل آليات خلق الثقافة الاتصالية والمحافظة عليها عملية مستمرة تتطلب الالتزام من جميع أعضاء المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين من خلال فهم الآليات وتطبيقها بشكل فعال يسهل على المنظمة خلق بيئة عمل إيجابية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 319، 320.

#### 4. مراحل تطوير الثقافة الاتصالية:<sup>1</sup>

مرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من المنظور المادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان تايلور (Taylor) من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرية.

مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت نقابات عمالية تهتم بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمالها للعنصر البشري وتعطيه حقوقه وواجباته ما أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير.

مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من الرئيس إلى المرؤوس.

مرحلة العاطفية: في هذه المرحلة تم النظر للإنسان على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة.

مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين ما يتعلق بالعمليات التنظيمية إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف المنظمة.

مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية من خلال وضع الخطط المستقبلية.

مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من المراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم.

<sup>1</sup> محمد فلاق: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، مذكرة نيل ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2021، ص: 26.

- من خلال ما سبق نستنتج بأن لكل مرحلة نظرة مختلفة للعنصر البشري ومدى تأثير الثقافة الاتصالية على سلوكيات الأفراد.

## 5. أسس بناء الثقافة الاتصالية:

### اللغة:<sup>1</sup>

إن حديثنا عن دور اللغة هذا يتمثل في تحقيق التعارف والتفاهم العالمي وإرساء قيم السلام ودعم مبادئ التسامح بين الشعوب والثقافات وتستند إليه مجموعة من المنطلقات، منها ما يخص النظرة إلى اللغة ودورها في تكوين الثقافات والعادات والتقاليد والتراث وغير ذلك من الأمور.

اللغة ليست شفاها تتحرك ولا أصوات تلقى، وإنما هي روح تصنع الأفكار وتصنع لها كذلك أوعيتها، إن حجاب الفكري في اللغة هو جانبها المثمر، فاللغة التي تشكل عقولنا وهي التي تشكل عندنا مفاهيمنا وهي التي تصنع سلوكنا، يخطئ من يظن أن اللغة مجرد وسيلة اتصال يتبادل الأفراد بواسطتها أفكارهم ويقضون من خلالها شؤونهم وأنها مجرد رموز صوتية يتفق الناس على دلالاتها، إنما وبكل تأكيد هي أكبر من ذلك وخطر، بل هي رابطة تمتد أفراد المجتمع بعضهم إلى بعض وتود أفكارهم وتلون أحاسيسهم وتحدد رؤاهم وتدعم ما لديهم من الإحساس بالانتماء إلى ثقافة واحدة، وهي تمثل العمود الفقري لما يطلق عليه ذاتية الثقافة، وتوصل علماء اللغة المحدثون حول اللغة بشكل عام أن اللغة ارث اجتماعي ينهض كل جيل من أجيال الأمة المتكلمة بها أو الكاتبة بها إلى بما يتفق مع حاجيات العصر، فاللغة مورث اجتماعي وهي ملك الفرد كما هو ملك الجماعة.

<sup>1</sup>رشدي أحمد طعمه وآخرون: اللغة العربية والتفاهم العالمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص-ص: 37،45.

### العادات والتقاليد:<sup>1</sup>

تشكل العادات والتقاليد نوع من الممارسات والنشاطات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي التي تنتظم في السياق اليومي الذي يشرح كيف تمارس الجماعة عاداتها وتقاليدها، وكيف ينظر هؤلاء لهذه الممارسات وهنا نشير إلى مسألة (الخصوصية والانتماء)، بحيث أن العادات والتقاليد تعبر عن الخصوصية الثقافية التي تميز الجماعة دون غيرها ومجتمع دون الآخر، وتكشف عن خصائص الاختلاف عن الآخر وتوضح عبر ممارستها طبيعة الظروف التي عاشها الفرد في ظل نمط ثقافي معين، فالعادات والتقاليد ترسم واقع الأفراد داخل وسطهم الاجتماعي. فالفرد يزاول عاداته وتقاليدته تبعاً لما هو متداول. فالشعب الجزائري كغيره من الشعوب يمارس عاداته وتقاليدته بصورة عادية وطبيعية، فهي جزء لا يتجزأ من شخصيته وهويته وثقافته وحضارته، فلقد ظل يمارس عاداته وتقاليدته دون هوادة ولا انقطاع ينظمها وينظم أطرها الثقافية والاجتماعية والعقائدية، فيحتفل بأعياده، يمارس طقوسه وفق رؤية ومنطلق خاصين به وبشخصيته.

### القيم:<sup>2</sup>

تعتبر القيم عنصراً رئيسياً في تشكيل ثقافة المجتمع فالقيم هي المثاليات العليا للأفراد والمجتمع كما أن القيم تقوم بدور كبير في إدراك الأفراد للأمور حولهم وتصورهم للعالم المحيط بهم فهي تعبر عن البيئة أحسن تعبير، ونجد مرتكزات أساسية تقوم عملية التفاعل الاجتماعي إذ أنها تعد القاعدة الأساسية التي يركز عليها أي مجتمع، لذلك نجد أنه مع كل تغيير في التركيب البنائي للمجتمع لابد أن تتغير القيم لتواكب التركيب الجديد للمجتمع.

<sup>1</sup> علي شيخ: رمزية العادات والتقاليد، مجلة أنثروبولوجيا، العدد 02، المجلد 06، 2022، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ص: 36.

<sup>2</sup> محمد الفاتح حمدي: أزمة القيم ومشكلات الشباب في زمن البث الفضائي العربي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 58.

- وبذلك، تشكل الثقافة الاتصالية، منظومة معقدة تبنى على أسس اللغة، العادات، التقاليد والقيم، وتساهم هذه العناصر في تكوين هوية الفرد والمجتمع وتحديد طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي.

### 6. وسائل تطوير الثقافة الاتصالية:

لتطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، هناك أربعة وسائل تساهم في تطوير الثقافة الاتصالية:

- مشاركة الموظفين:<sup>1</sup> تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي: تشجع على الانغماس في العمل وينهي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال.

ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع روح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.

- الرقابة الذاتية:<sup>2</sup> تعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك الرقابة. سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط أفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالهم وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول.

<sup>1</sup>رشيد زوزو: الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، العدد09، حزيران2017، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، الجزائر، ص: 227.

<sup>2</sup>مسيلتي عويشة: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد12، تموز 2017، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2، الجزائر، ص123.

-المعلومات عن الآخرين:<sup>1</sup> إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع الموظفين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغيرات المتباينة.

-نظم العوائد والمكافآت الشاملة:<sup>2</sup> نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد حيث يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

• باختصار، إن هذه الوسائل مترابطة وتكمل بعضها البعض، مما يساهم في خلق

ثقافة اتصالية فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

### 7. المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية:

الموارد البشري:<sup>3</sup>

يقصد بالموارد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من خلال رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتهم تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية والتي تحكمه مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة والذي يستمد من ثقافة المؤسسين.

<sup>1</sup> خلفه سارة، مراد بومنقار: آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل، الجزائر، العدد02، المجلد25، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، جوان 2019، ص: 174.

<sup>2</sup> محمد بشير محمودي: مرجع سبق ذكره، ص: 294.

<sup>3</sup> عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد1، المجلد01، 2013، ص: 183.

اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية.<sup>1</sup> والمعنى الوجداني للغة يكون في أغلب حالاته لدى التعبير عن المشاعر المتعلقة بالسعادة والفرح أو الغضب أو الحزن للأشياء، وتتراوح مستوى التعبير عن تلك الأحاسيس من التصفير والغناء دلالة على الفرح والسعادة وفي معظم الحالات يكون استعمال اللغة نوعا من التنفيس عما في داخل الإنسان.<sup>2</sup> فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة أو المكتوبة يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد،<sup>3</sup> وإن الهدف الرئيسي للغة هو توصيل المعنى فالناس يتحدثون لكي يعبروا عن معنى أفكارهم، ويستمعون لكي يكتشفوا معنى ما يقوله الآخرون.<sup>4</sup>

واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما هي تتعدى ذلك إلى اللغة الغير منطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.<sup>5</sup>

الهيكل التنظيمي:<sup>6</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي حسب محمود سليمان العميان هو الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوات السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك

<sup>1</sup> سارة بلمير: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد3، المجلد 06، جويلية 2021، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص: 30.

<sup>2</sup> صالح قاسم حسين: سيكولوجية اللغة والاتصال، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 38.

<sup>3</sup> بلمير سارة: المرجع نفسه، ص27.

<sup>4</sup> صالح قاسم حسين: مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>5</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، ط 01، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص: 44.

<sup>6</sup> بلمير سارة: المرجع نفسه، ص: 31.

عرفه القاموس أكسفورد بأنه: العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المنفردة. حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفه إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي والذي يحدد مجال المركزية المتاحة. فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضيق على الاتصالات الأفقية المحورية بين أفراد التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة.

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال اشتراك كل المستخدمين.

### نمط القيادة:

إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميا يتيح له الموارد اللازمة ليقود.<sup>1</sup>

وهي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بينها وبين القائد والإتباع وخصائص المهمة.<sup>2</sup> وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف الذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط

<sup>1</sup> كيث جرينت: القيادة، ط1، دار هنداوي للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 12.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص124.

الاتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبني داخل التنظيم. حيث يعتبر نمط القيادي السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة.<sup>1</sup>

تكنولوجيا المعلومات والاتصال:<sup>2</sup>

استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية، لتوطين فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، يخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة الذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور ومنافسة المؤسسات العالمية.

نشاط المؤسسة:<sup>3</sup>

يعرف نشاط المؤسسة بأنه: مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة.

الطقوس الجماعية والاحتفالات:<sup>4</sup>

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية،

<sup>1</sup> بلمير سارة: مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، عمان، 2007، ص: 246.

<sup>3</sup> إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص11.


<sup>4</sup> سارة بلمير: مرجع سبق ذكره، ص: 33.

العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى الموظفين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكد من القيم المشتركة مثل: التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة الموظفين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية من خلال التركيز على قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية، والإرشاد بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين الموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم.

الرموز:

هي عبارة عن إشارات مميزة مثل: الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية المتمثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي.

- يمكن القول، بأن هذه المتغيرات عبارة عن شبكة معقدة من التأثيرات التي تشكل ثقافة الاتصال في أي مؤسسة، ومن الضروري فهم هذه التأثيرات لخلق ثقافة اتصالية فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.



# الفصل الثالث

## 1. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه ومراحل تطوره، والتي نذكرها فيما يلي:

### ➤ مرحلة التجربة:<sup>1</sup>

أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

### ➤ مرحلة العمل والبدء به:

وتتضمن خبرات عمل متعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لمدة المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في أهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

### ➤ مرحلة الثقة في التنظيم:<sup>2</sup>

وتمثل النسبة السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نحو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإجراءات المعطاة للأفراد.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، ط01، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 123.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديرري: السلوك التنظيمي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 163، 164.

بالإضافة إلى المراحل السابقة فقد حدد كل من مودي وبورتر في دراستهما عام 1982م أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:<sup>1</sup>

### ➤ مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في تنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

### ➤ مرحلة البدء في العمل:

وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وتنمية ولاءه له والانخراط بصفته عضو في التنظيم.

### ➤ مرحلة الترسخ:

وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتتضمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

- يتضح أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال هذه المراحل أي انه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء لابد أن يمر في مراحل مختلفة. يصل في نهايتها إلى أنها تمثل أهداف وقيم المؤسسة ويثق بها ويرتبط بها فيؤثر مصالحها على مصالحه

<sup>1</sup>زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه، وأساسياته)، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:

-شكل رقم (1) مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر:

مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الترسخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول التي تؤهل للدخول للعمل في التنظيم.	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له.	ترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي يكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة.

المصدر: زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 210.

## 2. مفهوم الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

-يرى ستيرز Streers أن الولاء التنظيمي هو: تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

-يعرفه ألنوماير ALLEN and Meyer بأنه: عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

-أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

-وتعرف العطية بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح خليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 3+4، المجلد 25، 2009، جامعة مؤتة، الأردن، ص: 292.

- نستنتج من التعريفات السابقة، أن الولاء التنظيمي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ينتج إدراكهم ما تقدمه المؤسسة أو العمل لهم، وأنه مؤشرا قويا على التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم يعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي.

### 3. خصائص الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:

-يمثل الولاء التنظيمي شعورا نفسيا وعاطفيا لدرجة ومستوى ارتباط الموظف وتعلقه بمنظّمته.

-الولاء التنظيمي ليس سهلا قياسه بشكل مباشر ولكن يمكن تحديد درجته ومستواه من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه منظّمته.

-الولاء التنظيمي نسبي بحيث يرتفع وينخفض وفقا لعدة أسباب ولكنه على مستوى من الثبات النسبي مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.

-الولاء التنظيمي المرتفع يؤثر بشكل كبير في قبول وتبني أهداف المنظمة وبذل الجهد الكبير لتحقيقها ومحاولة الاستمرار والبقاء داخلها.

-الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل عدة عوامل إنسانية وشخصية وتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.

- إجمالاً، يمكننا القول أن الولاء لدى العاملين يعني فاعلية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية، يجعله سرا من أسرار الريادة والتفوق وهي الحالة المثالية التي تسعى لها جميع المنظمات بلا استثناء.

<sup>1</sup> أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 100.

#### 4. أنواع الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

لقد نصت الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث أنواع شكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وقد اتفق الباحثون بأن هذه الأنواع كالاتي:

##### 1 الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي:

يشير إلى ارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

##### 2 الولاء المستمر أو الاستمراري:

يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، وإذ يبقى الموظفين في أعمالهم لأنهم بحاجة له.

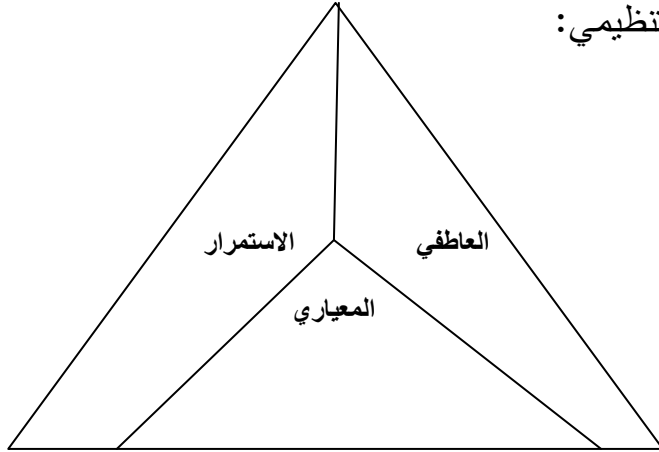
##### 3 الولاء المعياري:

والذي يعكس شعور الموظف بحاجة استمراره في الوظيفة، وأن سر وجوده يدافع ومنطق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة ويسن الشكل التالي الأنماط الثلاثة كالاتي:

---

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد الشباب، عدنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 311، 312.

الشكل رقم 02: أنماط الولاء التنظيمي:



المصدر: أحمد محمد سعيد الشباب، عدنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 311، 312.

## 5. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

### 1 العوامل الشخصية:

يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد وكالاتي:

- العمر: الموظفون الأصغر سنا هم أكثر ولاء للمنظمة.
- الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيم من الرجال إلا أن هذا الصغير غير حاسم.
- المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.
- مدة الخدمة: الموظفون الذين خدموا المنظمة لفترة أطول من الوقت هم أكثر ولاء للمنظمة من الموظفين الذين خدموا لفترة أقصر.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 428.

- المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

### 2 العوامل التنظيمية:

المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال العوامل التنظيمية أهمها:

- الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجور مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.
- نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراكي الواضح لمشاعر العاملين و الاهتمام بهم و معاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.
- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.
- خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

### 3 العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المكون.

- يتضح أن أهم أسباب لأي تنظيم في مؤسسة له عناصر للنجاح وهو شعور موظفيها بالولاء لها لأنه من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من

جهد وإمكانيات، كقيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته التي يسعى إليها، والعمل على إيجاد نظام من الحوافز أي على المؤسسة أن توفر حوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما قدمه العاملين جهد وفكر.

## 6. أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

1 ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.

2 تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

3 إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.

4 إن العامل هو أساس وجود المنظمة و شعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة و استمرارها في مجال الأعمال.

5 إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا علة عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

6 إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

7 إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

• حظي الولاء التنظيمي باهتمام لما له من تأثيرات هامة على الكثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد أي أن الولاء لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط01، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص:

المنظمة، ووسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

## 7. نظريات الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

### ➤ نظرية الاغتراب البيروقراطي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية وذلك منذ القدم، فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات إميل دوركايم وكان اهتمامه الأساسي منصب حول مصادر التأثير المعنوي والسلطة، وهذا من خلال تحول مجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متضامنة ومتماسكة منتسبها بها بالعائلة، كما أكد على أن العلاقة في المنظمة قد تكون موضوع خلاف وذلك راجع إلى العلاقة بين الإدارة والموظفين وللسيطرة على هذا الأخير وجب وضع القواعد والإجراءات لتسهيل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة.

كما اهتم بعض الباحثون بعد دوركايم بالولاء التنظيمي والاغتراب الوظيفي والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وذلك راجع إلى ما يسمى بالمنظمات البيروقراطية حيث تتميز بالروتين في الاهتمام بالجوانب الإنسانية ومنه فإن النظرية البيروقراطية تركز أساساً على مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في: المركزية والصيغ الرسمية والتخصيص.

أما ماكس فيبر فقد اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية هو دليل على أسلوب التحكم هو الأفضل بحيث وضعه في أيدي نخبة من المنظمة، لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنطلقاتهم تسير في خط متصل بحيث يكون الأسلوب التعسفي هو الولاء التنظيمي كقيمة من سماتها إستراتيجية من استراتيجيات التحكم في الموظفين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> الشريف محمد شريط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص-ص: 79،84.

➤ نظرية أو نموذج المنظمات الحيزية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفصيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفصيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة وأساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فن نموذج المنظمات الحيزية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم كذلك يعطي أهمية شديدة لبرنامج الرفاهية مثل: برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لم تسلم هذه النظرية من النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الحيزية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على إتباع المركزية وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظماتهم ككل.

بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها أسهل عملية الانضباط بين الأفراد من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة لذا فان عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفون بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر.

➤ النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسة المنظمات وإطارات جديدة في تغيير ظاهرة الولاء باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل: التسريب الوظيفي والغياب والعمل خارج الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء وبالتالي فإن هذا النموذج قد عالج جانبا واحدا من جوانب الولاء وهو بذلك جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

➤ النموذج الاستثماري للولاء:

إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطيه إطارا قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة، كإضافة يمكن أن نقدم قياس مستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد.

وقد تمت دراسته بصورة أضيقت في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو رغبة البقاء في الوظيفة، حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء الوظيفي نتيجة الرضا الوظيفي

وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساسا على أفكار Becke، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم تبادل الاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء.

### ➤ نموذج ستيرز 1977:

- الخصائص الشخصية: السن، المستوى التعليمي.....الخ.
- خصائص العمل: التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال....الخ.
- خبرات العمل: تحقيق الانتصارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل....الخ.
- النتائج: الرغبة في البقاء، وجود الإخلاص في العمل، أداء عال في العمل، العضوية في المنظمة.

حيث قام ستيرز باختيار هذه العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة

0.64

بالنسبة لخصائص العمل، أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.71 .

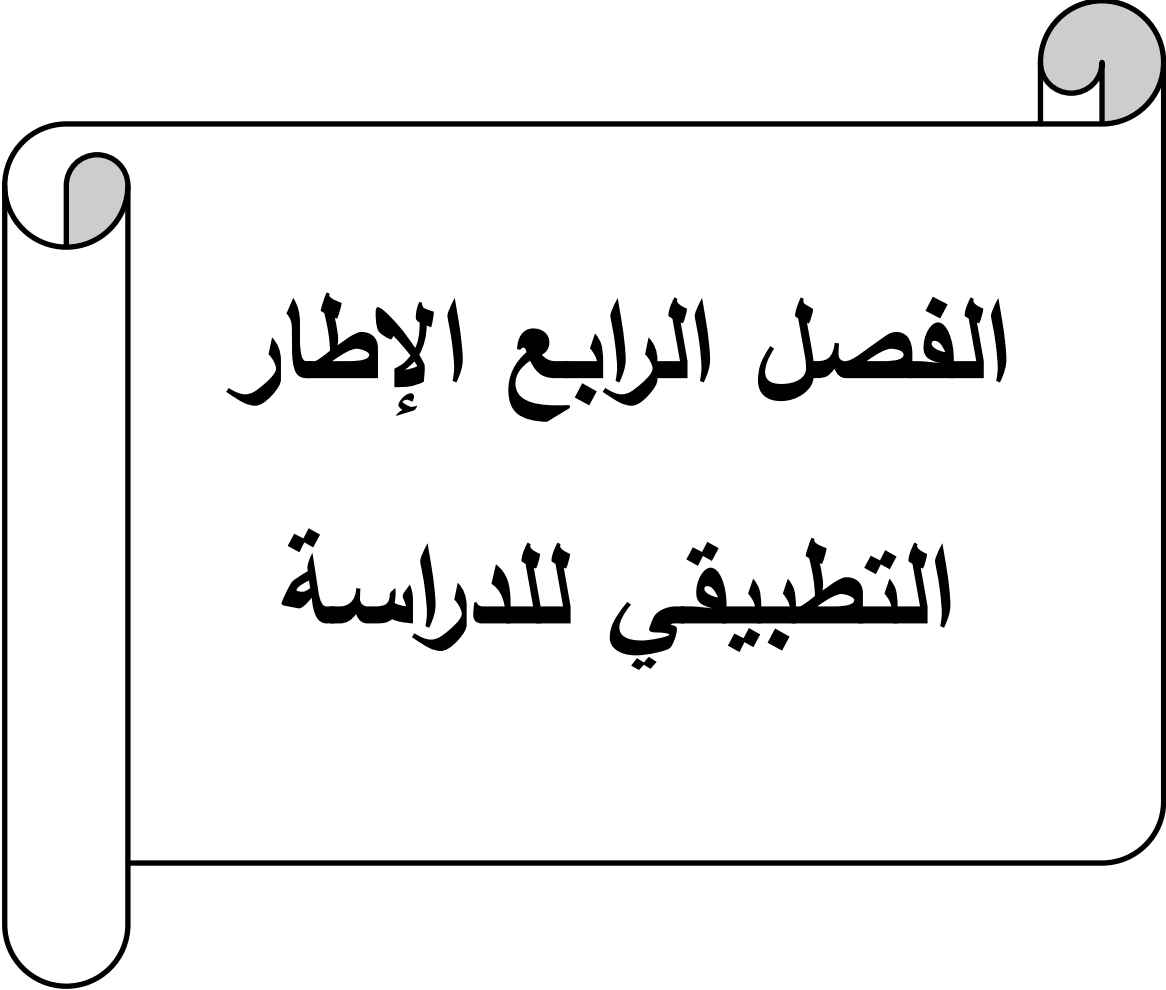
## 8. أسباب ضعف الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

- تهاون الإدارة في اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم الالتزام لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب: حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار: حيث إن شعور فرد بأنه في منظمة لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والنقدم: عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية."

- يتضح مما سبق أن ضعف الولاء التنظيمي في المنظمة يتولد عنه عدم الانتظام في مواعيد العمل فهذا يتسبب في التأخير والغياب والانقطاع ومنه، يؤدي إلى انخفاض وانقطاع الكفاءة وأيضا يتسبب في مشاكل العلاقات الإنسانية في تخالف الآراء مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، إلى جانب التكاسل في تحديد الإنتاج .

<sup>1</sup>نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 430، 431.





الفصل الرابع الإطار  
التطبيقي للدراسة

1. بطاقة تعريفية عن المؤسسة الاقتصادية الأم سوناطراك:<sup>1</sup>

كان ظهور الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) بعد صدور المرسوم الرئاسي المؤرخ في ديسمبر 1963 بعد خرق اتفاقية أفيان بالنسبة لفرنسا بإنشاء وتشغيل النقل الذي يربط بين أريزو وحوض الحمراء البالغ 805 كلم طولا.

مرت الشركة بثلاث مراحل أساسية التي تربط تطورها عبر الزمن:

المرحلة الأولى 1992-1995 تخصصت فيها الميادين القاعدية ومن بينها التنقيب، الإنتاج، التمييع، تحويل الغاز الطبيعي.

المرحلة الثانية 1995-2000 فيها حول سوناطراك لمجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة الكيمياء والخدمات.

المرحلة الثالثة كانت ما بعد 2000 التكملة لنشاطات في قطاع المحروقات، الكيمياء عن طريق أنفاث نشاطات كالخدمات والمناجم.

**التعريف بشركة سوناطراك:**

تأسست سوناطراك عام 1963 بعد الاستقلال بهدف استقلال الموارد النفطية لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الجزائري، حيث أصبحت اليوم عنصرا هاما في تحقيق الاندماج الوطني ومن أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا.

**مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K:**

تم إنشاء هذا المركب بسكيدة كتطبيق لاتفاق شراكة بين الحكومة الجزائرية والفرنسية بتاريخ 29 جويلية 1965.

<sup>1</sup>المصدر: إدارة المؤسسة.

يقع المركب على بعد 3,8 كلم من سكيكدة و يتربع المركب على مساحة 92 هكتار حيث يعالج 5,7 مليار متر مربع من الغاز الطبيعي سنويا إيثان، بربان، بوتان، ابروبوتان، غاز ولين.

ينتج المركب الطبيعي المميع 12 مليون متر مكعب في السنة، الاثنان 323000 طن في السنة، البروبان 306240 كن في السنة، البيتان 213510 طن في السنة، الغاز ولين 113850 طن في السنة.

### خصائص مركب تمييع الغاز الطبيعي:

#### 1- القدرة الانتاجية:

- ينتج المركب الغاز الطبيعي المميع 12 مليون م<sup>3</sup> في السنة.
- الاثنان 323000 طن في السنة
- البروبان 306240 طن في السنة
- البيتان 213510 طن في السنة
- الغازولين 113850 طن في السنة.

#### 2- السعة الكاملة للتخزين:

تستعمل وحدة التخزين و التفريغ للغاز الطبيعي المميع بقدرة تخزين 315000 ( م<sup>3</sup> )،

وتوزع إلى المرافئ وتحتوي على:

✓ 05 خزانات كبيرة من الغاز الطبيعي بسعة 308000 م<sup>3</sup>.

✓ 02 خزانات الغاز البروبان بسعة 2500 طن.

✓ 01 خزان لغاز البوتان بسعة 3300 طن.

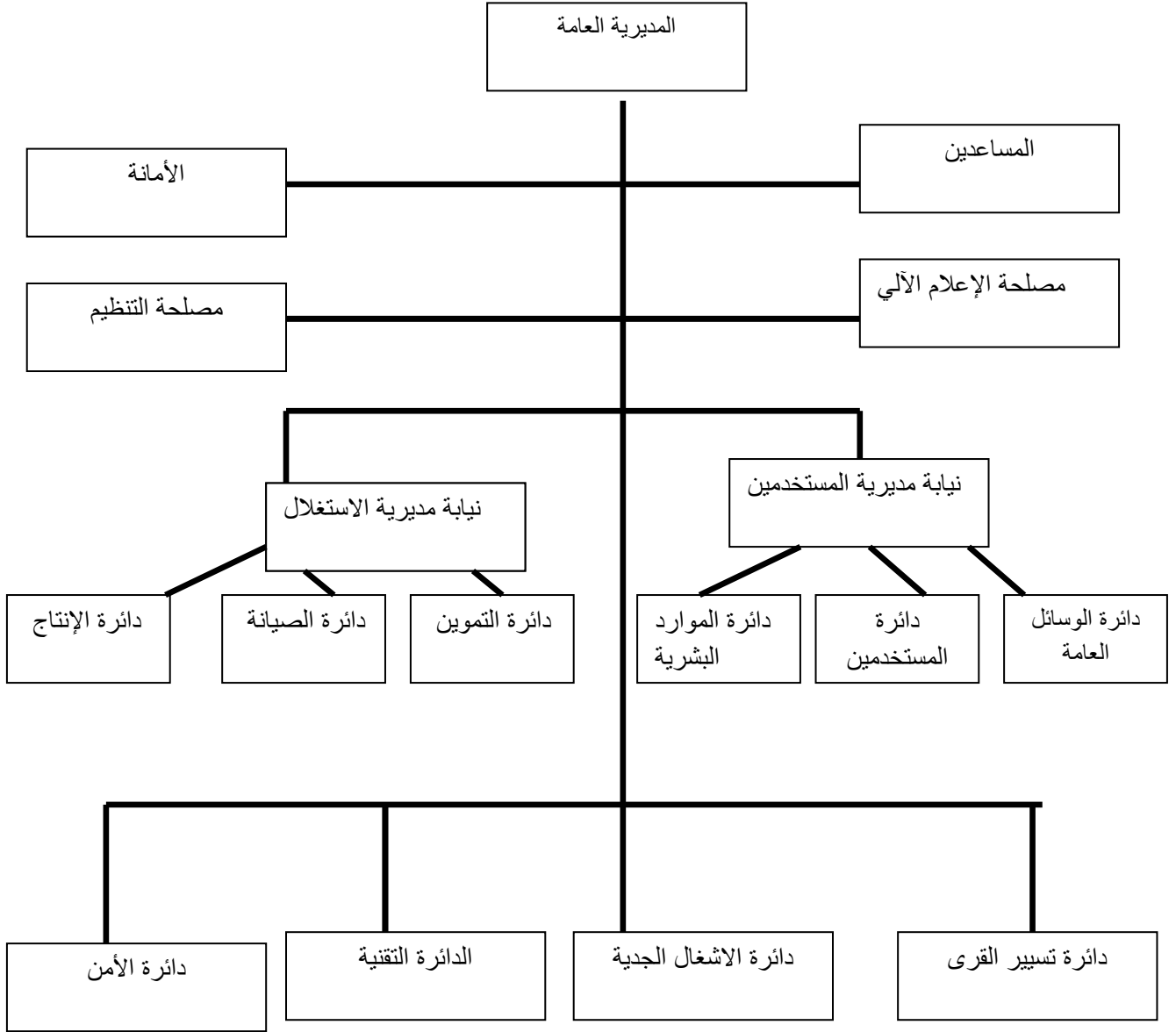
يتفرع على المديرية العامة للمركب عدة دوائر منها:

- **دائرة الأمن I:** كما يشير اسمها فهي تسهر على أمن منشآت المؤسسة وحماية الأفراد ومهامها الأساسية هي: الحراسة، الوقاية، التدخل كما تقوم أيضا بحملات تحسيس للعمال بأهمية الأمن.
- **الدائرة التقنية T:** تمد المركب بالإمكانات لعملية والتقنية اللازمة لمصالح الإنتاج فهي تظم قدرة بشرية هائلة مهامها دراسة المشاريع الجديدة والتجارب بالتقنية للآلات المستعملة وكذلك التحاليل اللازمة والمراقبة المتواصلة للمنتجات المنتهية.
- **دائرة الأشغال الجديدة W:** هي دائرة تهتم بالأشغال الجديدة في المركب إذ تسهر على هذه الأشغال وذلك بالتوسط بين المركب الطالب للخدمة والمؤسسة المؤدية لها.
- **دائرة الوسائل العامة MOG:** مهمتها تزويد المركب بالوسائل العامة المستعملة في العملية الإنتاجية.
- **دائرة إدارة المستخدمين ADM:** تهتم بشؤون العمال كتوزيع الأجور، تحضير الكشوف للساعات التي يشتغلها العمال يوميا.
- **دائرة الصيانة G:** مهمتها تجميع تقنيات المراقبة والصيانة المعمولة للاستعمال المستمر للآلات ولهذا فلها دور هام داخل المركب حيث تقوم بتصنيف الاحتمالات في خلل الأجهزة وتعديل الأجهزة العاطلة ولهذا التجنب التباطؤ في عملية الإنتاج.

- دائرة الإنتاج P: مكلفة بتحويل الغاز الطبيعي إلى غاز مميع ومشتقاته وتسهر على تحقيق برنامج الإنتاج ومراحل التميع.
- دائرة التمويل Appro: وتؤمن عملية التمويل المستمرة ( وسائل تعديل قطع الخيار) والدور الرئيسي لهذه الدائرة هو تأمين المشتريات وتسيير المخزون في أحسن الظروف.
- دائرة الموارد البشرية DRH: تعتبر دائرة الموارد البشرية من الدوائر الإدارية ومهمتها الرئيسية هي الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للمركب، ومن توفير حاجاته من اليد العاملة وكذا متابعتهم وتكوينهم وتحسين وضعيتهم لإنشاء يد عاملة مؤهلة وبهذافهي المحرك التنفيذي للمركب، والمخطط الموالي بين أقسام هذه الدائرة.
- الدائرة المالية والقانونية F: تقوم هذه الدائرة بالمسائل المالية وتهتم بالشؤون القانونية للعمال دورها الأساسي هو تسيير أملاك المركب الخاضعة لفرع التميع وتحويل الغاز الطبيعي ( LTG ) بأكثر أمن ممكن ولكي تقوم بأحسن تسيير أنشآت نظاما داخليا يحتوي على ملحق التمويلات يسجل حركة الأموال تسيير الذمة المالية والمحافظة على استقلالية المركب من ناحية التدخلات غير المرغوب فيها.
- دائرة نظام المعلومات والتسيير SIG: تعمل على السير الحسن للمعلومات المتعلقة بالإعلام الآلي ونشرها عبر كافة المؤسسة والتدخل عند كل طلب.

- دائرة الصفقات العمومية SPM: تكمن أهمية هذه الدائرة من خلال متابعة كل الصفقات التي تبرم في المؤسسة مع المتعاملين الاقتصاديين سواء في الجزائر أو في الخارج وتطبيق القوانين والإجراءات الخاصة بها.
- دائرة الأمن الداخلي ASI: المهام المنوطة بهذه الدائرة هي مراقبة كل من يدخل أو يخرج من وإلى المؤسسة سواء أكانت مركبات أو أشخاص معنويين والسهر على حماية المؤسسة من كل الأخطار.
- مصلحة علاقات العمل RT: تعمل على حل كل النزاعات بين العمال والمؤسسة وذلك كوسيط بينهما بالإضافة للإشراف على متابعة الخدمات الاجتماعية للعمال.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



### 3. عرض وتحليل المعطيات الميدانية:

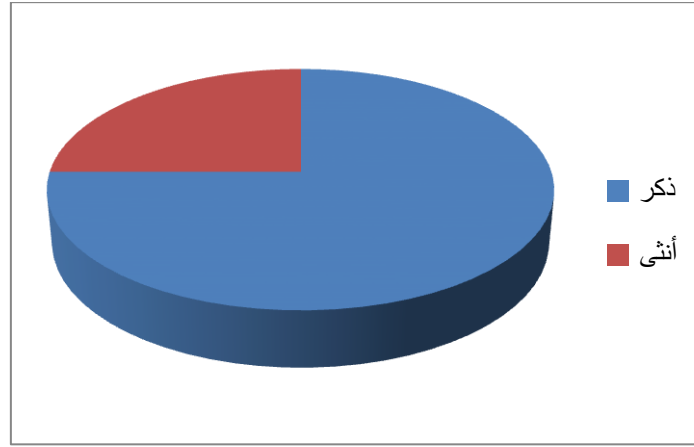
#### 1 المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
75%	15	ذكر
25%	05	أنثى
100%	20	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه أن أغلب المبحوثين في المؤسسة ذكور، حيث قدرت نسبتهم 75%، أما الإناث فقدرت نسبتهم بـ 25%.

نلاحظ من خلال البيانات وجود عدم توازن كبير بين عدد المشاركين الذكور والإناث.



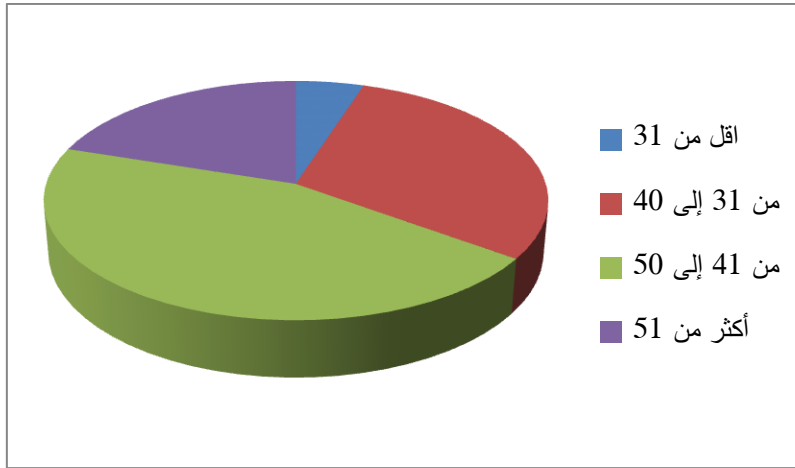
الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
5%	01	أقل من 31 سنة
30%	06	من 31 إلى 40 سنة
45%	09	من 41 إلى 50 سنة
20%	04	أكثر من 51 سنة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 20 فرد حسب متغير العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) تشكل أعلى نسبة وهي 45%، ثم تليها نسبة 30% للفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)، لتأتي بعد ذلك ما نسبته 20%، وأخيرا النسبة الضئيلة 5% لأقل من 31 سنة.

نلاحظ من خلال توزيع المبحوثين حسب متغير العمر إلى وجود تركيز أعلى في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة.



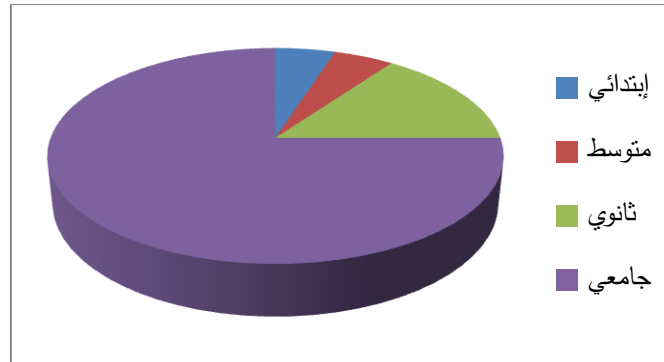
الشكل رقم(02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي.

النسب المئوية%	التكرار	الاحتمالات
5%	01	ابتدائي
5%	01	متوسط
15%	03	ثانوي
75%	15	جامعي
100%	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول الذي يمثل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، أن أعلى نسبة تعود لفئة مستوى الجامعي والتي قدرت بـ75%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 15%، لتتساوى النسبة بين مستوى المتوسط والابتدائي بمقدار 5% لكل منها أي بمجموع.

نستنتج من النتائج أن مستوى الابتدائي صعوبة الوصول إلى هذه الفئة العمرية أو عدم رغبتها بالدراسة، وفي مستوى المتوسط أصغر نسبة من المبحوثين قد يكون ذلك ناتجاً عن تركيبة سكانية محددة أو عدم اهتمام هذه الفئة بالموضوع قيد الدراسة، وفي مستوى الجامعي تُمثل هذه الفئة أكبر نسبة من المبحوثين.



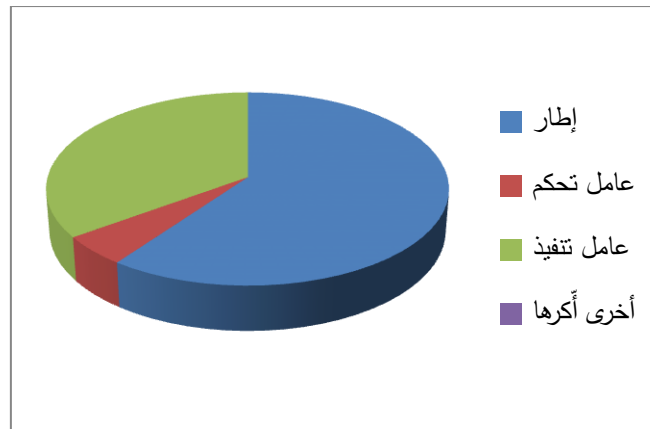
الشكل رقم(03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
60%	12	إطار
5%	01	عامل تحكم
35%	07	عامل تنفيذ
100%	20	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بنوع الوظيفة، أن نسبة الإطارات بلغت 60%، في حين بلغت نسبة عمال التنفيذ 35%، أما عمال التحكم فقدت نسبتهم بـ 5%.

نستنتج من خلال النتائج أن في فئة الإطار أكبر نسبة من المبحوثين، وفي فئة عامل التحكم أصغر نسبة من المبحوثين، وفي فئة عامل التنفيذ نسبة معتدلة من المبحوثين.



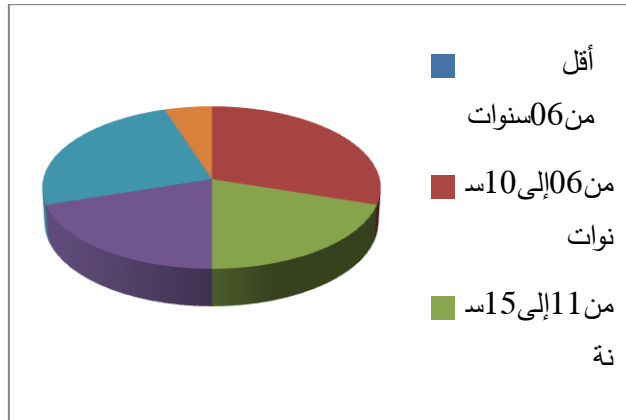
الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
0%	00	أقل من 06 سنوات
30%	06	من 06 إلى 10 سنة
20%	04	من 11 إلى 15 سنة
20%	04	من 16 إلى 20 سنة
25%	05	من 21 إلى 25 سنة
5%	01	من 26 سنة إلى ما فوق
100%	20	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية في الجدول إلى أن أعلى نسبة من المبحوثين هم الفئة التي تتراوح أقدميتهم (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة 30%، وأن ما نسبته 25% من مجتمع البحث كانت سنوات أقدميتهم (من 21 إلى 25 سنة)، ثم تليها نسبة 20% للذين تتراوح أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) ومن (16 إلى 20 سنة).

يشير تحليل توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية إلى تركيز في الفئات العمرية المتوسطة، مع أعلى نسبة لفئة (من 6 إلى 10 سنوات).



الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

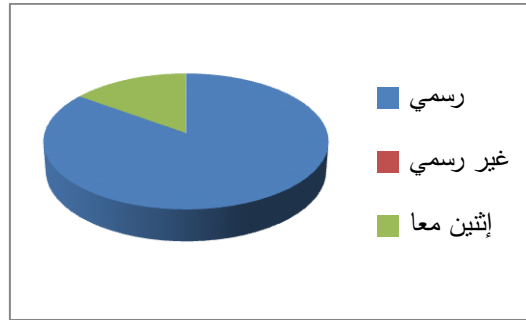
2 المحور الثاني: الثقافة الاتصالية.

الجدول رقم(06): نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة الاقتصادية:

النسب المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
85%	17	رسمي
0%	00	غير رسمي
15%	03	اثنين معا
100%	20	المجموع

يظهر من خلال نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة تميل إيجاباتهم إلى الاتصال الرسمي وذلك بنسبة 85% وهي النسبة الأعلى، في حين تعكسه إجابة بعض الأفراد على أن نوع الاتصال السائد هو رسمي وغير رسمي في نفس الوقت بنسبة 15%.

تُشير نتائج تحليل توزيع إجابات المبحوثين إلى ميل أغلب أفراد العينة نحو استخدام الاتصال الرسمي.



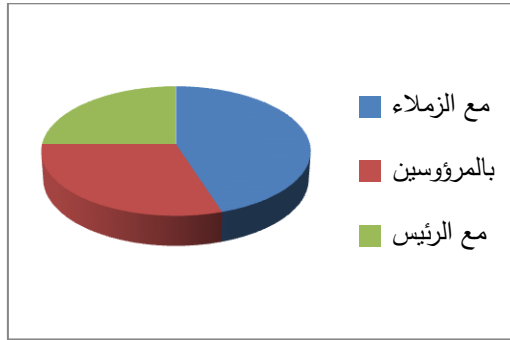
الشكل رقم(06): يوضح نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح اتجاه الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناطراك-سكيدة-.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
45%	09	الاتصال مع الزملاء
30%	06	اتصال بالمرؤوسين
25%	05	اتصال مع الرئيس
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أغلبية المبحوثين يقرون بأن اتجاه الاتصال هو مع الزملاء بنسبة 45% وهي النسبة الأعلى، يليها عدد المبحوثين الذين يرون أن اتجاه الاتصال هو مع المرؤوسين بنسبة 30%، وأما 25% يرون اتجاه الاتصال يكون مع الرئيس.

نستنتج من خلال نتائج تحليل أن إجابات المبحوثين تركز على اتجاه الاتصال مع الزملاء، يليها المرؤوسين ثم الرؤساء.



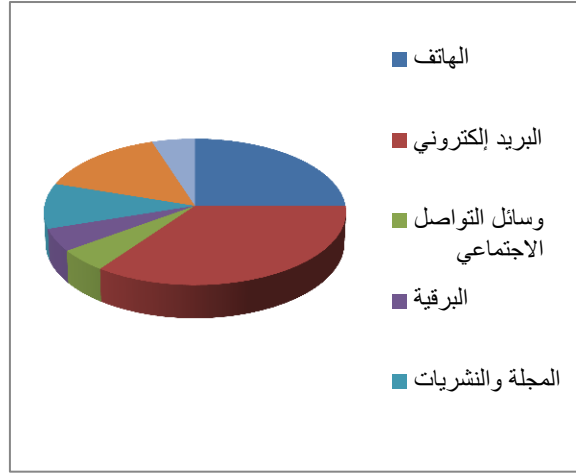
الشكل رقم (07): يوضح اتجاه الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناطراك-سكيدة-.

الجدول رقم (08): يوضح أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
25%	05	الهاتف
35%	07	البريد الإلكتروني
5%	01	وسائل التواصل الاجتماعي
5%	01	البرقية
10%	02	المجلة والنشريات
15%	03	التقارير
5%	01	المراسلات
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون من أهم الوسائل المعتمدة في المؤسسة هي البريد الإلكتروني بنسبة 35% وهي النسبة الأعلى يليها عدد من المبحوثين الذين يرون أن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الهاتف بنسبة 25%، ونسبة 15% يقرون أن الوسائل المعتمدة هي التقارير، ونسبة 10% من المبحوثين يقرون أن الوسائل المعتمدة هي المجلة والنشريات، في حين قدرت وسائل التواصل الاجتماعي والبرقية والمراسلات بنسبة 5%.

تُشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على وسائل الاتصال الرسمية مثل البريد الإلكتروني والهاتف والتقارير، وتُشير النسبة المنخفضة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي إلى أن المؤسسة قد لا تُولي اهتمامًا كبيرًا بالتواصل مع موظفيها أو عملائها من خلال هذه المنصات.



الشكل رقم (08): يوضح أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين متغير العمر وأهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سوناطراك.

أقل من 31 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		أكثر من 51 سنة		الجنس أهم الوسائل
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
0	0%	01	5%	03	5%	03	15%	الهاتف
1	5%	02	10%	03	15%	01	5%	البريد إلكتروني
0	0%	0	0%	01	5%	0	0%	وسائل التواصل الاجتماعي
0	0%	01	5%	0	0%	0	0%	البرقية
0	0%	0	0%	02	10%	0	0%	المجلة والنشريات
0	0%	01	5%	01	5%	01	5%	التقارير
0	0%	0	0%	01	5%	0	0%	المراسلات
01	5%	05	25%	09	45%	05	25%	المجموع

يُفضّل الموظفون في سن أقل من 31 سنة الهاتف (30%) والمجلة والنشريات (20%) كأهم وسائل اتصال، ويُفضّل الموظفون في سن 31 إلى 40 سنة البريد الإلكتروني (30%) والمجلة والنشريات (20%) كأهم وسائل اتصال، يُفضّل الموظفون في سن 41 إلى 50 سنة الهاتف (30%) والمجلة والنشريات (20%) كأهم وسائل اتصال، ويُفضّل الموظفون في سن أكثر من 51 سنة الهاتف (15%) والمجلة والنشريات (10%) كأهم وسائل اتصال.

50 سنة الهاتف (20%) والتقارير (20%) والمجلة والنشريات (20%) كأهم وسائل اتصال، أما الموظفون في سن أكثر من 51 سنة الهاتف (30%) والبريد الإلكتروني بنسبة (5%) والتقارير (20%) والمراسلات (20%) كأهم وسائل اتصال.

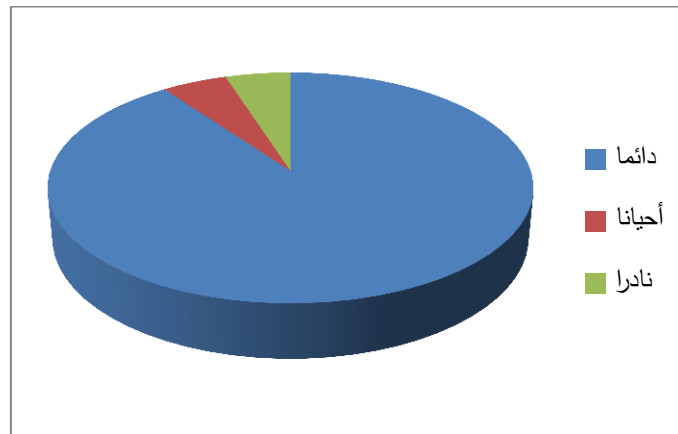
ومنه نستنتج أن لمتغير العمر تأثير في تحديد الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة.

**الجدول رقم(10):** يوضح مرونة الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
دائما	18	90%
أحيانا	01	5%
نادرا	01	5%
المجموع	20	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 90% من المبحوثين أجابوا بأنه دائما تتميز الرسالة الاتصالية داخل المؤسسة بالمرونة، تليها نسبة 5% للمبحوثين الذين كانت إجابتهم بأحيانا ونادرا .

بشكل عام، تُشير النتائج إلى أنّ هناك مرونة عالية في الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة.



**الشكل رقم(10):** يوضح مرونة الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم(11): يوضح اعتماد وسائل تكنولوجيا في عملية الاتصال.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
45%	09	تحسين أداء العمل
15%	03	سرعة وصول الرسائل الاتصالية
35%	07	إمكانية وصول المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت
5%	01	أخرى أذكرها
100%	20	المجموع

أظهرت النتائج أن اعتماد وسائل التكنولوجيا في عملية الاتصال تساعد في تحسين أداء العمل بنسبة 45% وهي أعلى نسبة، في حين أجاب 35% أن وسائل التكنولوجيا المعتمدة تساعد على إمكانية وصول المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت، تليها سرعة وصول الرسائل الاتصالية بنسبة 15%، وأخرى أذكرها كانت تسهيل التعامل مع الأجانب خارج الوطن بنسبة 5%.

بشكل عام، تُشير النتائج إلى أنّ اعتماد وسائل التكنولوجيا في عملية الاتصال يُساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العمل، من خلال تسهيل وصول المعلومات للجميع، وسرعة تبادل الرسائل، وتحسين التواصل مع العملاء والشركاء خارج الوطن.



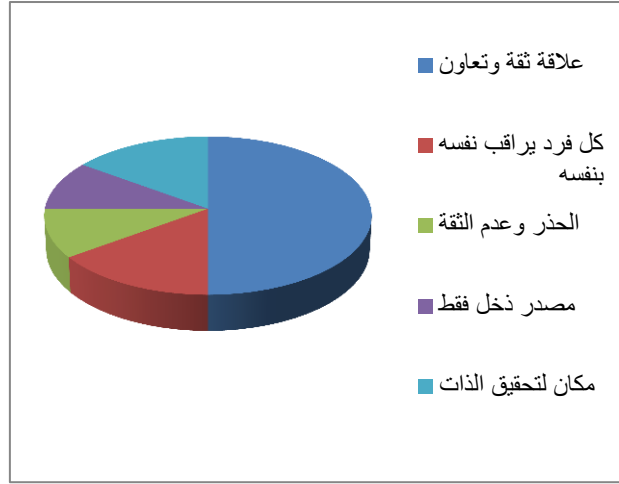
الشكل رقم(11): يوضح اعتماد وسائل تكنولوجيا في عملية الاتصال.

الجدول رقم(12): يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
50%	10	علاقة ثقة وتعاون
15%	03	تقوم على مبدأ كل فرد يراقب نفسه بنفسه
10%	02	الحذر وعدم الثقة والمراقبة المفرطة
10%	02	مصدر دخل فقط
15%	03	مكان لتحقيق الذات
100%	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن طبيعة العلاقة التي تربط المبحوثين بالمؤسسة هي علاقة ثقة وتعاون وتمثلت نسبتها في 50% وهي نصف الأكبر من إجمالي عينة الدراسة، تليها نسبة 15% لكل من علاقة تقوم على مبدأ كل فرد يراقب نفسه بنفسه ومكان لتحقيق الذات، ثم نسبة 10% من المبحوثين رأوا بأن علاقتهم بالمؤسسة مبنية على الحذر وعدم الثقة والمراقبة المفرطة وأنها مصدر دخل فقط.

بشكل عام، تُشير النتائج إلى أنّ طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالمؤسسة تُتنوع بين الثقة والتعاون ومراقبة الذات وتحقيق الذات والحذر وعدم الثقة واعتبارها مصدر دخل فقط.



الشكل رقم (12): يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح أسس التي يتم من خلالها تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
25%	05	على أساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا
55%	11	على أساس القانون والصلاحيات المحددة
20%	04	على أساس الاجتماع بين الإدارة والعمال حول طريقة معينة للعمل
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أساس تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة نسبة 55% من المبحوثين يقرون على أساس القانون والصلاحيات المحددة، تليها نسبة 25% على أساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا، ثم نسبة 20% على أساس الاجتماع مع الإدارة والعمال حول طريقة معينة للعمل.

تشير النتائج إلى أن تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة يتم بناءً على مزيج من الأسس.



الشكل رقم(13): يوضح أسس تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(14): يوضح العلاقة بين متغير الخبرة وأسس تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.

الخبرة أسس تحديد المهام	أقل من 6 سنوات		من 6 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 21 إلى 25 سنة		من 26 إلى ما فوق	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
على أساس التخطيط وبطاقات عمل	0%	0	5%	01	5%	01	5%	01	5%	01	5%	01
على أساس القانون والصلاحيات	0%	0	20%	04	15%	03	15%	03	5%	01	0%	0
على أساس الاجتماع بين الإدارة والعمال	0%	0	5%	01	0%	0	0%	0	15%	03	0%	0
المجموع	0%	0	30%	06	20%	04	20%	04	25%	05	5%	01

يعتمد الموظفون ذوو الخبرة الأقل (أقل من 6 سنوات) على التخطيط وبطاقات العمل (20%) والقانون والصلاحيات (20%) بشكل أساسي لتحديد المهام، ويعتمد الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 25 سنة) على القانون والصلاحيات (40%) والاجتماعات بين الإدارة والعمال (30%) بشكل أساسي لتحديد المهام، اعتمد الموظفون ذوو الخبرة الكبيرة

أكثر من 26 سنة) على القانون والصلاحيات (40%) وخبرتهم الشخصية (20%) بشكل أساسي لتحديد المهام.

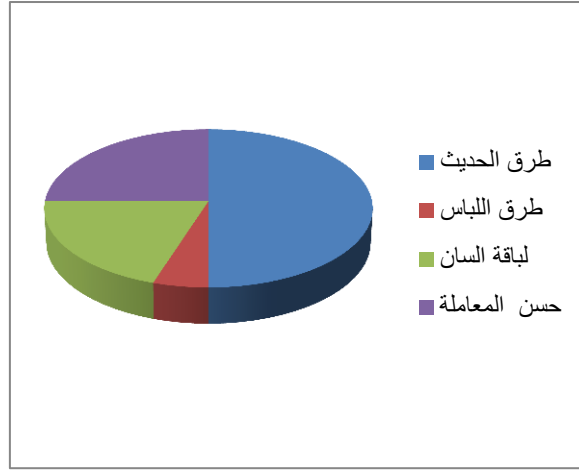
ومن خلال ما سبق نستنتج أن لعامل الخبرة تأثير في تحديد الأسس التي تحدد بها مهام مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم(15):**مظاهر الاتصال في المؤسسة.

النسب المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
50%	10	طرق الحديث
5%	01	طرق اللباس
20%	04	لباقة اللسان
25%	05	حسن المعاملة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول والشكل رقم(13) يتبين أن 50% هو نسبة رأي المبحوثين الذين يعملون في المؤسسة يرون أن مظاهر الاتصال تتجلى في طرق الحديث، يليها مظهر حسن المعاملة بنسبة 25%، يليها لباقة اللسان بنسبة 20%، ثم بعد ذلك نسبة 5% لكل من طرق اللباس.

نلاحظ مظاهر الاتصال في المؤسسة تتعدد وتشمل طرق الحديث وحسن المعاملة ولباقة اللسان وطرق اللباس ولغة الجسد وتعبيرات الوجه.



الشكل رقم(13):مظاهر الاتصال في المؤسسة.

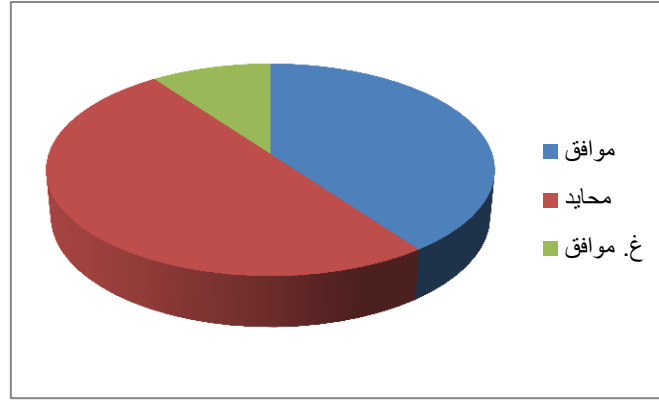
### 3 المحور الثالث: الولاء التنظيمي.

الجدول رقم(01): يوضح الإجابة على العبارة رقم 01.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة 01
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	10%	02	50%	10	40%	08	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي من هاجس الاستغناء عن خدمتي مستقبلاً.

يشعر 40% من الموظفين بالأمان الوظيفي وعدم وجود هاجس الاستغناء عن خدماتهم مستقبلاً، مما يُعدّ مؤشراً إيجابياً، ويشعر 50% من الموظفين بمشاعر متوسطة، ولا يشعر 10% من الموظفين بالأمان الوظيفي تشير نسبة (10%) إلى عدم شعورهم بالأمان الوظيفي ووجود هاجس كبير من الاستغناء عن خدماتهم، مما قد يُؤثر سلباً على أدائهم ومعنوياتهم.

تُشير النتائج إلى شعور الموظفين بالأمان الوظيفي.



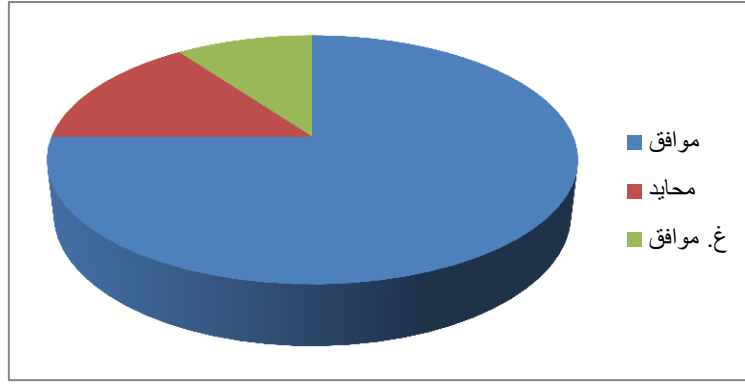
الشكل رقم(01): يوضح الإجابة على العبارة رقم 01.

الجدول رقم(02): يوضح الإجابة على العبارة رقم 02.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة 02
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	10%	02	15%	03	75%	15	أتحدث عن هذه المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق بأن يعمل بها الفرد

أشارت نتائج الجدول أعلاه إلى أن إجابات المبحوثين على موافق بنسبة 75% وهي نسبة مرتفعة، وبنسبة 15% في محايد أي ضعيفة إلى حد ما، أما في غير موافق كانت إجاباتهم ضعيفة جدا بنسبة 10%.

بشكل عام، تشير نتائج الاستبيان إلى أنّ الغالبية العظمى من المشاركين يتحدثون على مؤسستهم بأنها عظيمة.



الشكل رقم (02): الإجابة على العبارة رقم 02.

الجدول رقم (03): يوضح الإجابة على العبارة رقم 03.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	40%	08	25%	05	35%	07	أشعر بقليل من الولاء لهذه المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول وجود نسبة (35%) من الموظفين يشعرون ببعض الولاء للمؤسسة، مما يُعدّ مؤشرًا متوسطًا يدلّ على وجود ارتباط عاطفي، ووجود (40%) من الموظفين يشعرون بعدم الولاء للمؤسسة، مما قد يدلّ على وجود مشاعر سلبية أو عدم الرضا عن العمل، يُشير وجود (25%) إلى عدم امتلاكهم لرأي محدد بشأن شعورهم بالولاء للمؤسسة، مما قد يكون ناتجًا عن قلة خبرتهم أو عدم معرفتهم الكافية بالمؤسسة.



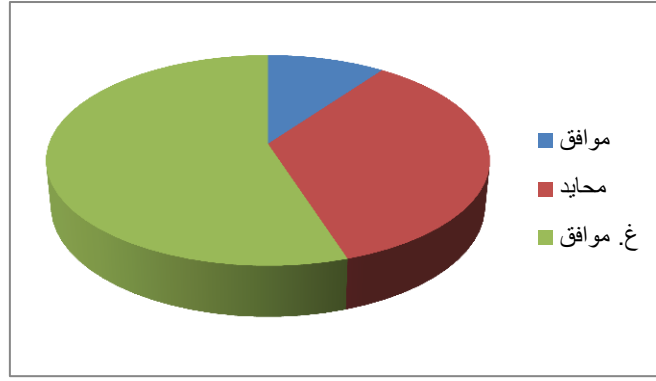
الشكل رقم(03): يوضح الإجابة على العبارة رقم 03.

الجدول رقم(04): يوضح الإجابة على العبارة رقم 04.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	55%	11	35%	07	10%	02	أنا مستعد بقبول أي عمل كي أحتفظ بعلمي بهذه المؤسسة.

نلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت بنسبة 10% في موافق، في حين كانت متوسطة على إجاباتهم في محايد بنسبة 35%، ومرتفعة جدا في غير موافق بنسبة 55%.

نستنتج من خلال ما سبق أن معظم الموظفين غير مستعدون لقبول أي عمل يُعرض عليهم للحفاظ على وظائفهم في المؤسسة، مما يُعدّ مؤشراً سلبياً يدلّ على شعورهم بعدم الأمان الوظيفي والخوف من فقدان مصدر رزقهم.



الشكل رقم(04): يوضح الإجابة على العبارة رقم 04.

الجدول رقم(05): يوضح الإجابة على العبارة رقم 05.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	20%	04	25%	05	55%	11	أجد أن قيمتي تطابق قيم المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم على موافق بنسبة 55% وهي نسبة مرتفعة، في حين كانت متوسطة في محايد وغير موافق بنسب 25% و 20% على التوالي.

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد تتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة، مما يُعدّ مؤشراً إيجابياً يدلّ على وجود انسجام بين المبادئ الشخصية للموظفين وثقافة المؤسسة.



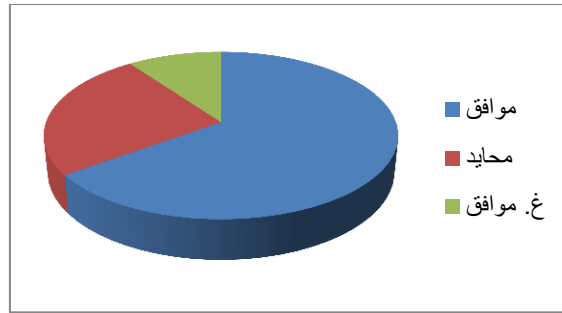
الشكل رقم(05): يوضح الإجابة على العبارة رقم 05.

الجدول رقم (06): يوضح الإجابة على العبارة رقم 06.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	10%	02	25%	05	65%	13	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.

يتبين من خلال نتائج الجدول أن إجابات معظم المبحوثين بنسبة 65% على موافق وهي نسبة مرتفعة جداً، في حين كانت إجاباتهم على محايد متوسطة بنسبة 25%، وضعيفة جداً بنسبة 10% على غير موافق.

نلاحظ أن النصف الأكبر من الموظفين الذين تمكنهم المؤسسة من تقديم أفضل ما لديهم من ناحية الأداء الوظيفي، مما يعدّ مؤشراً إيجابياً يدلّ على بيئة عمل داعمة تحفّز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.



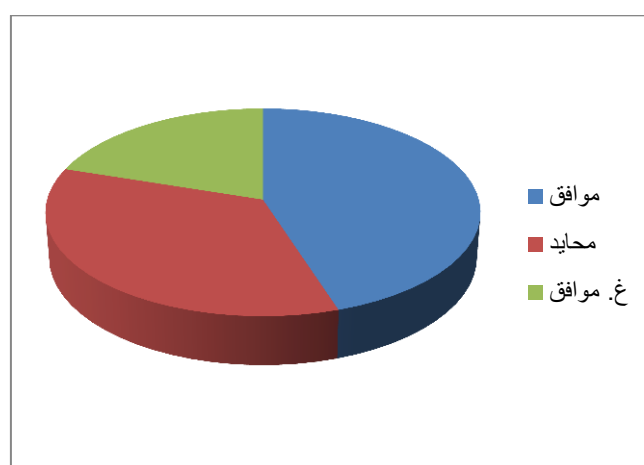
الشكل رقم (06): يوضح الإجابة على العبارة رقم 06.

الجدول رقم(07): يوضح الإجابة على العبارة رقم 07.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	20%	04	35%	07	45%	09	يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين على موافق بنسبة %45، وكانت إجاباتهم على محايد وغير موافق بنسب %35 و %20 وهي نسب مقبولة.

نستنتج أن أفراد الفريق أنهم يتمتعون بحرية التعبير عن رأيهم.



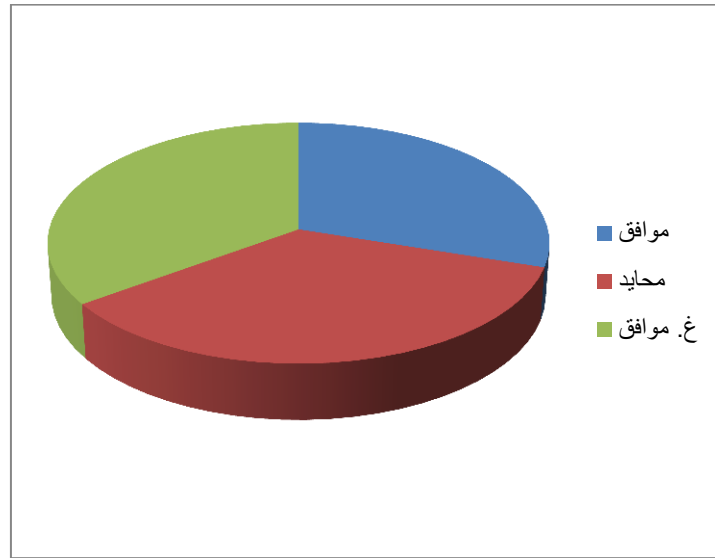
الشكل رقم(07): يوضح الإجابة على العبارة رقم 07.

الجدول رقم(08): يوضح الإجابة على العبارة رقم 08.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	35%	07	35%	07	30%	06	يشجع المسؤولون على بناء علاقات بين الزملاء تتمثل بالاحترام المتبادل

لوحظ من خلال الجدول أن الإجابات مقبولة على موافق بنسبة 30% ومتساوية على محايد وغير موافق بنسبة 35%.

نلاحظ أن المسؤولين يشجعون على بناء علاقات بين الزملاء تتمثل بالاحترام المتبادل يُشير وجود (30%) من الموظفين إلى اعتقادهم أن المسؤولين يُشجعون على بناء علاقات إيجابية مبنية على الاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يُعدّ مؤشرًا إيجابيًا يدلّ على بيئة عمل صحية تُعزّز التعاون والثقة.



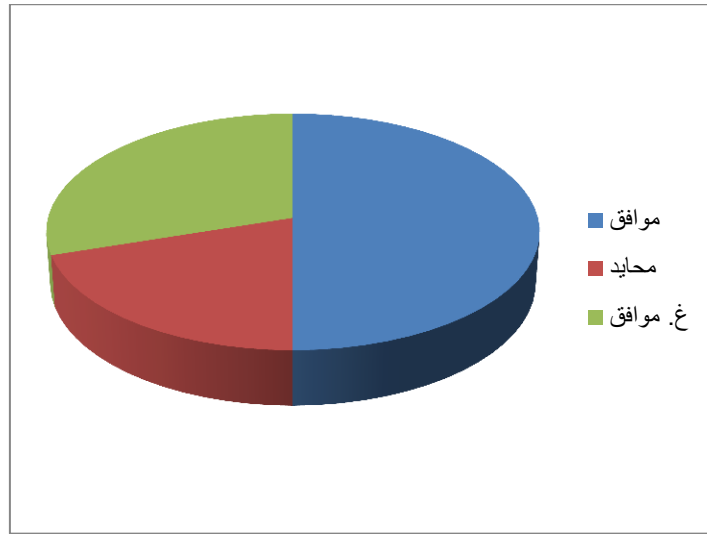
الشكل رقم (08): يوضح الإجابة على العبارة رقم 08.

الجدول رقم (09): يوضح الإجابة على العبارة رقم 09.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	30%	06	20%	04	50%	10	بالنسبة لهذه المؤسسة هي الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل لديها.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر المقدره بـ 50% للذين كانت إجاباتهم بموافق، أما عن محايد فكانت نسبة الإجابات ضعيفة حيث قدرت بـ 20%، أما غير موافق فكانت مقبولة بنسبة 30%.

نستنتج أن لمؤسسة هي الأفضل للعمل لديها مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، مما يُعدّ مؤشراً إيجابياً يدلّ على رضا الموظفين عن بيئة العمل والثقافة التنظيمية وفرص التطوير المتاحة.



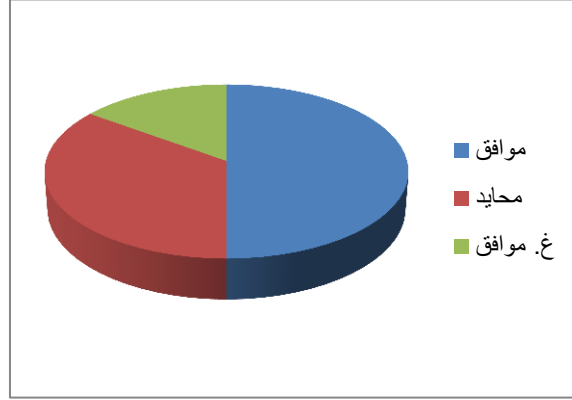
الشكل رقم (09): يوضح الإجابة على العبارة رقم 09.

الجدول رقم (10): يوضح الإجابة على العبارة رقم 10.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	15%	03	35%	07	50%	10	ألتزم بكل القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت بنسبة 50% على موافق، أما النسبة المعقولة كانت 35% للإجابات بمحايد، في حين غير موافق قدرت بنسبة ضئيلة 15%.

نلاحظ التزامهم بقواعد وقوانين المؤسسة، ممّا يُعدّ مؤشراً إيجابياً يدلّ على احترامهم للقوانين وحرصهم على تطبيقها.



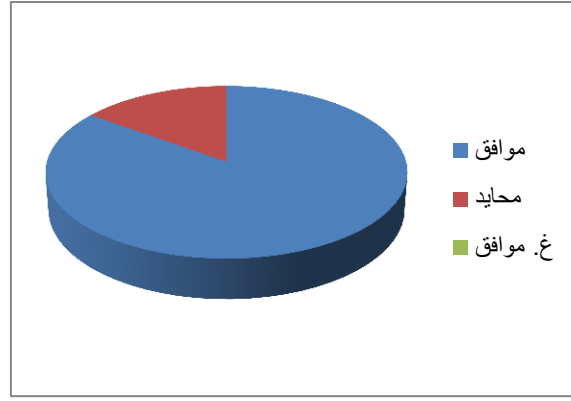
الشكل رقم(10): يوضح الإجابة على العبارة رقم 10.

الجدول رقم(11): يوضح الإجابة على العبارة رقم 11.

المجموع	غير موافق		محايد		موافق		العبارة		
	%	ت	%	ت	%	ت			
100%		20	00%	00	15%	03	85%	17	أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.

من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة للإجابات بموافق مثلت 85%، ومحايد بـ 15% وهي نسبة ضعيفة.

نستنتج من تحليل البيانات المقدمة إلى أنّ نسبة مقبولة من الموظفين يُظهرون سماعاً تعاونياً مع الزملاء.



الشكل رقم (11): يوضح الإجابة على العبارة رقم 11.

الجدول رقم (12): يوضح الإجابة على العبارة رقم 12.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	30%	06	25%	05	45%	09	مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي إلى ترك هذه المؤسسة.

لوحظ من خلال الجدول أن الإجابات مرتفعة جدا بنسبة 45% على موافق، أما محايد فقدرت بـ 25% وهي نسبة متوسطة، وغير موافق مرتفعة بنسبة 30%.

نستنتج وجود موظفين في تفكيرهم ترك المؤسسة بسبب رغبتهم في التغيير، مما قد يدل على وجود حالة من عدم الرضا عن العمل أو الرغبة في البحث عن فرص جديدة.



الشكل رقم(12): يوضح الإجابة على العبارة رقم 12.

الجدول رقم(13): العلاقة بين متغير الجنس وعبارات جدول الولاء التنظيمي.

الجنس		أنثى						نكر						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
العبارة 01		0%	0	15%	03	10%	02	10%	2	35%	7	30%	6	
العبارة 02		5%	01	0%	0	20%	04	5%	1	15%	3	55%	11	
العبارة 03		15%	03	5%	01	5%	1	25%	5	20%	4	30%	6	
العبارة 04		15%	03	10%	02	0%	0	55%	11	25%	5	10%	2	
العبارة 05		0%	0	5%	01	20%	04	20%	4	20%	4	35%	7	
العبارة 06		0%	0	10%	02	15%	03	10%	2	15%	3	50%	10	
العبارة 07		5%	01	10%	02	10%	02	15%	3	25%	5	35%	7	
العبارة 08		0%	0	20%	04	5%	01	35%	7	15%	3	25%	5	
العبارة 09		5%	01	5%	01	15%	03	25%	5	15%	3	35%	7	
العبارة 10		0%	0	5%	01	20%	04	15%	3	30%	6	35%	6	
العبارة 11		0%	0	5%	01	20%	04	0%	0	15%	2	65%	13	
العبارة 12		10%	02	5%	01	10%	02	20%	4	20%	4	35%	7	

%						%					
---	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نصف الأكبر من المبحوثين ذكور يشعرون بالاستقرار والأمان من مخاوف الاستغناء عنهم مقارنة مع 10% من المبحوثين الإناث، أما الذين ليس لديهم رأي محدد أي كانت إجاباتهم بمحايد فنسبتهم 35% للذكور أما النسبة الضعيفة كانت للإناث ب 15% تليها الإجابة التي تحمل غير موافق للذكور بنسبة 10% ومنعدمة لدى الإناث.

تليها إجابات المبحوثين التي تحمل "موافق" بنسبة 55% للذكور على أنهم يتحدثون على هذه المؤسسة أمام أصدقائهم بأنهم عظيم، قابلتها نسبة 20% للإناث، ثم إجابات الأفراد الذين ليس لديهم رأي محدد وبعد ذلك تساوى الطرفان بالإجابة على العبارة بغير موافق بنسبة 5% لكل فئة.

يليه إجابات الذكور بموافق أي أنهم يشعرون بقليل من الولاء للمنظمة بنسبة 30% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 5% للإناث اللاتي لا يشعرن بالقليل من الولاء للمؤسسة.

تليها إجابات الأفراد الذين يقرون بأنهم على استعداد بقبول أي عمل كي يحافظون على عملهم بالمؤسسة وكانت نسبتهم 10% من الذكور ومنعدمة لدى الإناث، تليها نسبة 25% للأفراد الذين ليس لديهم رأي محدد أي محايدون من المبحوثين الذكور، تقابلها نسبة 10% من المبحوثين إناث، والنسبة الأكبر كانت لإجابات الأفراد التي تحمل "غير موافق" على عبارة "أنا مستعد بالقبول أي عمل كي أحتفظ بعلمي بهذه المؤسسة" قدرت ب 55%، وبنسبة ضعيفة قدرت ب 15% من الإجابات تحمل "غير موافق" للمبحوثين الإناث.

أما 35% من المبحوثين الذكور يقرون بأنهم يجدون قيمتهم تتطابق مع قيم المؤسسة، في حين تقابلها بنسبة مقبولة قدرت ب 20% للمبحوثين الإناث، في حين يوجد تفاوت بين الفئتين للإجابات التي تحمل محايد بنسب 20% و 5%، أما إجابات بغير موافق فكانت

نسبتها للذكور 20%. في حين مثلت نسبة 50% من المبحوثين الذكور الذين يقرون بأن المؤسسة تجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من أدائهم لأعمالهم، أما الإناث فقدرت نسبتهم على الإجابة بموافق بـ 15%، وأيضاً نسبة 15% من المبحوثين الذكور كانت إجاباتهم تحمل محايد وهي متوسطة، قابلتها نسبة 10% من المبحوثين الإناث وهي نسبة ضعيفة، ثم بعد ذلك ما نسبته 35% من المبحوثين الذكور يقرون بأن أفراد فريقهم يعبرون بحرية عن آرائهم وهي تمثل النص الأكبر من الإجابات مقارنة بإجابات الإناث كانت نسبتها 10% وهي نسبة ضعيفة، وتشير 25% إلى الإجابات التي تحمل "محايد" للمبحوثين الذكور، مقارنة بـ 10% للمبحوثين من فئة الإناث، أما 15% فكانت للمبحوثين الذكور الذين يرون بأنه لا يعبر أفراد فريق عملهم عن رأيهم بحرية، مقارنة بـ 5% من الإناث.

أما ما نسبته 25% فيمثل المبحوثين من الذكور الذين يرون بأن المسؤولين على بناء علاقات بين الزملاء تتمثل بالاحترام المتبادل وتقابله نسبة 5% من المبحوثين الإناث، وتتقارب النسب بين الفئتين في الإجابات التي تحمل "محايد" بنسبة 15% و 20%، أما "غير موافق" فكانت النسبة الأكبر للإجابات بقيمة 35% من المبحوثين الذكور بينما هي منعدمة لدى الإناث.

وتشير النتائج إلى أن 35% من المبحوثين الذكور يقرون بأن هذه المؤسسة هي الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن يعملون بها وهي النسبة الأكبر مقارنة بـ 15% من المبحوثين الإناث فهي نسبة متوسطة، تليها نسبة 15% للمبحوثين الذكور الذين كانت إجاباتهم بمحايد على عكس ذلك فإن مبحوثين الإناث كانت نسبة إجاباتهم 5% وهي نسبة ضعيفة جداً، بعد ذلك نسب المبحوثين الذين يرون بأن هذه المؤسسة ليست الأفضل بين المؤسسات التي يمكن أن يعملون فيها فكانت 15% للذكور و 5% للإناث.

تليها 65% من المبحوثين الذكور الذين يقرون بأنهم يستمتعون بالتعاون والمشاركة مع الزملاء في العمل وهي تمثل النسبة الأكبر مقارنة بنسبة 20% من المبحوثين الإناث، إضافة إلى ذلك نسبة 15% من المبحوثين الذكور محايدون.

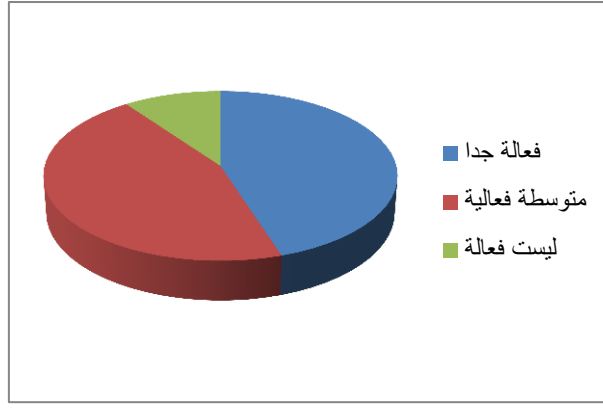
تليها إجابات المبحوثين من الذكور الذين يقرون أنه بمجرد تغييرهم من مناصبهم الحالية قد يؤدي بهم إلى ترك المؤسسة وكانت نسبتهم 35% على عكس ذلك 10% مثلت المبحوثين الإناث لتتساوى النسبة بين محايد وغير موافق لدى فئة الذكور بنسبة 20% لكل من الإجابتين وهي نسب مرتفعة مقارنة بنسبة محايد لدى الإناث قدرت بـ 5% وغير موافق بنسبة 10%.

**الجدول رقم (15):** يوضح درجة فاعلية الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بالمسؤولية لدى موظفين سوناطراك.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
فعالة جدا	09	45%
متوسطة الفعالية	09	45%
ليست فعالة	02	10%
المجموع	20	100%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن الثقافة الاتصالية فعالة إلى حد ما، إلا أن وجود نسبة 45% من الموظفين بمجموع 9 أفراد يرون أن الثقافة الاتصالية فعالية جدا يدل على أن هناك مجالا للتحسين، وهناك نسبة 10% من الموظفين لا يشعرون بأن الثقافة الاتصالية تساعدهم على أداء واجباتهم بمسؤولية.

تشير النتائج إلى أن الثقافة الاتصالية في سوناطراك تُعتبر فعالة بشكل متوسط في خلق الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، لكن هناك مجال للتحسين.

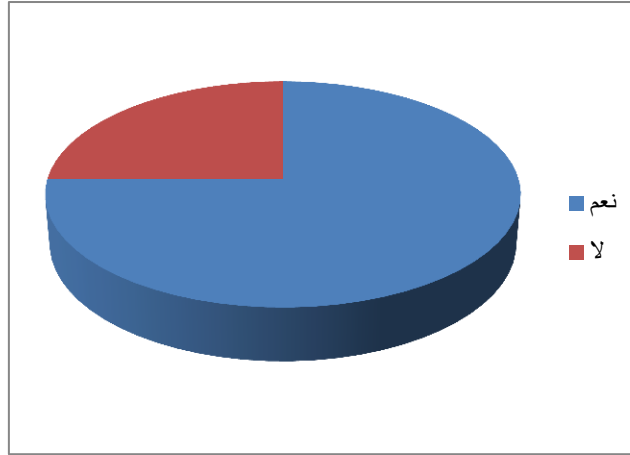


الشكل رقم (15): يوضح درجة فاعلية الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بالمسؤولية لدى موظفي سوناطراك.

الجدول رقم (16): يوضح إجابات الأفراد حول التقدم الذي أحدثه الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	15	75%
لا	05	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ مما سبق أن نسبة 75% من الأفراد يعتقدون أن الولاء التنظيمي أحدث تقدما في المؤسسة، و 25% من الأفراد يرون أن الولاء التنظيمي لا يحدث أية تقدم في المؤسسة. نلاحظ أنّ الولاء التنظيمي يُساهم في إحداث تقدم ملموس داخل المؤسسة، لكن هناك مجال للتحسين.



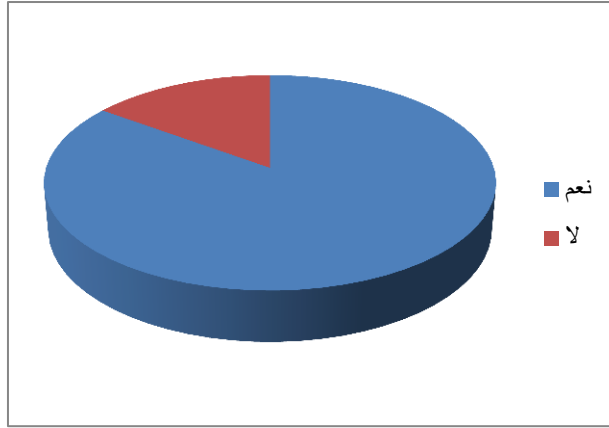
الشكل رقم (16): يوضح إجابات الأفراد حول التقدم الذي أحدثه الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم تجاه عملهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 85% وهذا يعني أن تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم تجاه عملهم، أما 15% من الموظفين أقرروا بأن تفاعل الإدارة معهم لا يزيد من التزامهم تجاه عملهم.

نلاحظ النتائج إلى أنّ تفاعل الإدارة مع الموظفين يُساهم بشكل فعّال في زيادة التزامهم تجاه عملهم، لكن هناك مجالاً للتحسين.



الشكل رقم (17): تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم تجاه عملهم.

#### 4. النتائج العامة للدراسة:

##### المحور الأول: البيانات الشخصية.

✓ أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة الذكور غالبية على نسبة الإناث، وهذا ما أكد أنه بالرغم من خروج المرأة للعمل وتحديدها للرجل على مناصب الشغل، إلا أنها تبقى في بعض المجالات محدودة وبالتحديد مجال الإدارة مثل: مؤسسة سوناطراك، وهذا لأن المرأة في الجزائر تقصد قطاع الصحة والتعليم من أي قطاع آخر.

✓ أظهرت النتائج أن الفئة (من 41 إلى 50 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة.

✓ وفيما يتعلق بمتغير المستوى الدراسي اتضح أن نسبة 75% لوحظ أن أكثر من نصف الباحثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يستلزم المهارات ومستوى تعليمي عال، وهذا ما يفسر قلة وجود عدد العمال بمستويات التعليمية ابتدائية ومتوسطة.

✓ من خلال النتائج تبين أن فئة الإطارات تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الموظفين، وذلك لارتباطها الوثيق بطبيعة العمل الذي يتطلب مهارات إدارية راقية.

✓ يتضح من النتائج غالبية المبحوثين في الدراسة يتمتعون بأقدمية في العمل تتراوح ما بين 06 إلى 10 سنوات ومن 21 إلى 25 سنة، وهذا راجع إلى أن الفئة العمرية الأكثر شيوعا بين المبحوثين هي 31 إلى 50 سنة، حيث لا يزال لديهم وقت كاف لاكتساب خبرة وتأكيد مفهومهم للعمل والإنجاز. ويعود ذلك إلى عمر المؤسسة الطويل مما أدى إلى توفير فرص كافية للموظفين لتطوير مهاراتهم وتراكم الخبرات.

### المحور الثاني: الثقافة الاتصالية.

✓ أكدت الدراسة هو تسجيل نسبة كبيرة كما هو ظاهر في الاتصال الرسمي لأن من الطبيعي أن يكون هو نوع الاتصال السائد، وذلك لما يحققه من نتائج في إيصال المعلومات التي تخص عمل المؤسسة.

✓ إجابات الأفراد نلاحظ أن المبحوثين يقرون بالاتصالات مع بعضهم، وهذا يدل على بناء جسور الثقة وتحسين التواصل مع الزملاء بشكل أفضل مما يعود بأرباح أكثر على المؤسسة.

✓ البريد الإلكتروني هو الوسيلة أكثر استعمالا نحو الدور الذي يلعبه بالمؤسسة الاقتصادية كتقنية لتبادل المعلومات ورفع من كفاءات العمل الإداري.

✓ الاتصال داخل المؤسسة يمكن تكيفه حسب الحاجة، وأن هناك مساحة للتواصل المفتوح وتبادل الأفكار.

✓ تظهر النتائج إلى أن هناك علاقة بين متغير العمر وأهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سوناپراك.

✓ وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال تساعد على تحسين أداء العمل لأنها تقدم تأثيرا إيجابيا مما يمكن للمؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق العديد من الفوائد.

✓ أن علاقة المبحوثين بالمؤسسة إيجابية في معظمها ومع ذلك، توجد فئة من المبحوثين تشعر بعدم الثقة والمراقبة.

✓ أظهرت النتائج أن تحديد المهام على أساس القانون والصلاحيات المحددة هو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين المبحوثين، وأيضاً تُستخدم أساليب أخرى التخطيط وبطاقات العمل المحددة مسبقاً والاجتماعات مع الإدارة والعمال بشكل أقل.

✓ أكدت النتائج على وجود علاقة بين متغير الخبرة وأسلوب تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة، ويميل الموظفون ذوو الخبرة أقل إلى الاعتماد على القانون والصلاحيات لتحديد المهام، وذوو الخبرة الأكبر إلى الاعتماد على التخطيط وبطاقات العمل لتحديد المهام.

#### المحور الثالث: الولاء التنظيمي.

✓ تُشير نتائج الدراسة إلى استقبال إيجابي للعبارة الأولى من قبل المشاركين، مع ذلك تبقى نسبة 10% من المشاركين غير مُحددة موقفها.

✓ يتضح من خلال العبارة الثانية أنّ هذه مؤسسة عظيمة ينظر إليها بشكل إيجابي للغاية من قبل الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تمت عليهم الدراسة.

✓ تظهر النتائج على العبارة الثالثة أن هناك بعض مجالات التحسين للمؤسسة من حيث ولاء الموظفين أو العملاء.

✓ تبين النتائج للعبارة الرابعة أن نسبة قليلة فقط من الموظفين مستعدون لقبول أي عمل للحفاظ على وظائفهم في المؤسسة. بينما الأغلبية (55%) غير مستعدين لذلك، وبذل المزيد من الجهد لتحسين بيئة العمل ودعم الموظفين للحفاظ على رضاهم والتزامهم.

✓ أكدت الدراسة أن العبارة الخامسة هناك توافقاً جيداً بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة ومع ذلك، هناك مجال للتحسين من خلال تعزيز التواصل حول القيم وخلق بيئة عمل داعمة وربط القيم بالأداء.

✓ العبارة السادسة كانت النتائج أن المؤسسة تخلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

- ✓ العبارة السابعة كانت النتائج هناك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بحرية التعبير عن الرأي داخل الفريق.
- ✓ العبارة الثامنة تشير إلى بذل المزيد من الجهد من قبل المسؤولين لتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل وبناء علاقات إيجابية بين الزملاء.
- ✓ العبارة التاسعة نلاحظ المؤسسة لديها بعض الميزات التي تجعلها مكاناً مرغوباً للعمل ومع ذلك، هناك مجال للتحسين من خلال التركيز على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل.
- ✓ العبارة العاشرة كانت إجابات أن نصف الموظفين يشعرون بالالتزام بقواعد وقوانين المؤسسة، بينما نسبة معتدلة غير متأكدة من مدى التزامها، ونسبة غير قليلة لا تشعر بالالتزام الكامل.
- ✓ العبارة الحادية عشر تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون أنهم يستمعون للزملاء ويتعاونون معهم في العمل.
- ✓ العبارة الثانية عشر بذل المزيد من الجهد من قبل المؤسسة لتحسين رضا الموظفين عن العمل والحد من احتمالية مغادرتهم بسبب التغييرات في وضعهم الحالي.
- ✓ تؤكد النتائج على أن فاعلية الثقافة الاتصالية تساهم في خلق الشعور بالمسؤولية وذلك من خلال وجود بيئة عمل إيجابية يشجع فيها التواصل المفتوح والصادق.
- ✓ تشير هذه النتائج إلى أن الولاء التنظيمي أحدث تقدماً للمؤسسة ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يدل على شعور الموظفين بالارتباط بالمؤسسة وبذلهم قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.
- ✓ تشير النتائج إلى أن تفاعل الإدارة مع الموظفين هو عامل مهم في التزام الموظفين من خلال تعزيز التواصل المفتوح والدعم بين الإدارة والموظفين، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.




خاتمة

تعتبر الثقافة الاتصالية حجر الأساس لبناء منظمة قوية وفعالة، فهي تُشكل بيئة العمل وتُحدد سلوكيات العاملين وتُؤثر على أدائهم. وتلعب دورًا هامًا في زيادة الشعور بالولاء التنظيمي لدى العاملين.

ومن هنا ونظرا لأهمية القصوى للثقافة الاتصالية وكذا الولاء التنظيمي تمت معالجة المتغيرين ابتداء من الإشكالية، وعموميات حول الثقافة الاتصالية ومفهومها ثم مفهوم الولاء التنظيمي، وختاما بمرحلة إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اقتصادية لولاية سكيكدة "سوناطراك"، إذ تبين بأنه في الوقت الحالي أن تكوين الثقافة الاتصالية تمثل ذو أهمية كبيرة في المنظمات أو المؤسسات الجزائرية، فهي نظام من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تشكل سلوك العاملين بطريقة ايجابية.

كما جاء الولاء التنظيمي عنصرا مركزيا في هذا البحث، والمراد من ذلك توضيح ودور الثقافة الاتصالية في تعزيزه، كما أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمي وأثر ايجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجياتهم ويقلل من معدل الغياب .

ختامًا، إن خلق ثقافة اتصالية إيجابية في المنظمات هو عملية مستمرة تتطلب التزامًا من جميع الأطراف المعنية. من خلال إتباع الخطوات المذكورة أعلاه، يمكن للمنظمات تعزيز شعور العاملين بالولاء التنظيمي، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم.

حديث نبوي.

## 1. المعاجم:

- 1 ابن منظور: معجم لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2014.
- 2 أبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح، ط1، دار الحديث، القاهرة، 2009.
- 3 الإمام الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1987.
- 4 الصالح مصلح: الشامل قاموس مصطلحات علم الاجتماع عربي انجليزي، د ط، دار الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.

## 2. الكتب:

- 1 إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 2 أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3 أحمد محمد سعيد الشباب، عدنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 4 أكرم عبد الحميد الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العاملتين، الأردنية، دراسة مسحية، مؤتة للبحوث والدراسات، العدد4، المجلد18، 2003، الأردن.

- 5 أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 5 جون فينر وفرانك شيروود: التنظيم الإداري، د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994.
- 6 خوجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، د.ط، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
- 7 خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، عمان، 2007.
- 8 ديو بولد ب فان دالين: مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، تر محمد نبيل نوفل وسليمان الخضري الشيخ، طلعت منصور غبريال، سيد أحمد عثمان، القاهرة، 1997.
- 9 ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، د ط، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
- 10 رشدي أحمد طعمه وآخرون: اللغة العربية والتفاهم العالمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11 زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12 زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه، وأساسياته)، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13 سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس التطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 14 سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

- 15 سيد محمود الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994.
- 16 شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، 2010.
- 17 صادق الأسود: معجم الاجتماع السياسي أسسه وأبعاده، د.ط، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 1990.
- 18 صالح قاسم حسين: سيكولوجية اللغة والاتصال، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 19 طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د.ط، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
- 20 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 21 عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 22 فرج عبد القادر: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 23 كيث جرينت: القيادة، ط1، دار هنداوي للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- 24 ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 25 محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

- 26 محمد الصيرفي: السلوك الإداري، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 27 محمد الفاتح حمدي: أزمة القيم ومشكلات الشباب في زمن البث الفضائي العربي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 28 محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2015.
- 29 محمد عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30 محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 31 محمد عطية: التربية والإرشاد في الخدمة الاجتماعية، ط1، القاهرة، 1966.
- 32 محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009.
- 33 محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 34 مدحت أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، أتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 35 مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط01، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 36 موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، ط01، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 37 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

38 هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، ط01، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

### 3. المجلات:

1 إيمان عبادي: الثقافة الاتصالية في المؤسسة قراءة الأسس والمقومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد01، المجلد08، أبريل2023، جامعة الجزائر03، الجزائر.

2 بلقاسم تومي: أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد04، د.ت، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

3 خلفه سارة، مراد بومنقار: آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل، الجزائر، العدد02، المجلد25، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، جوان 2019.

4 رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، مجلة الدولية للسياسات العامة، العدد01، المجلد01، جانفي2022، جامعة القاهرة، مصر.

5 رشيد زوزو: الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، العدد09، حزيران2017، جامعة لونييسي علي، البليدة 2، الجزائر.

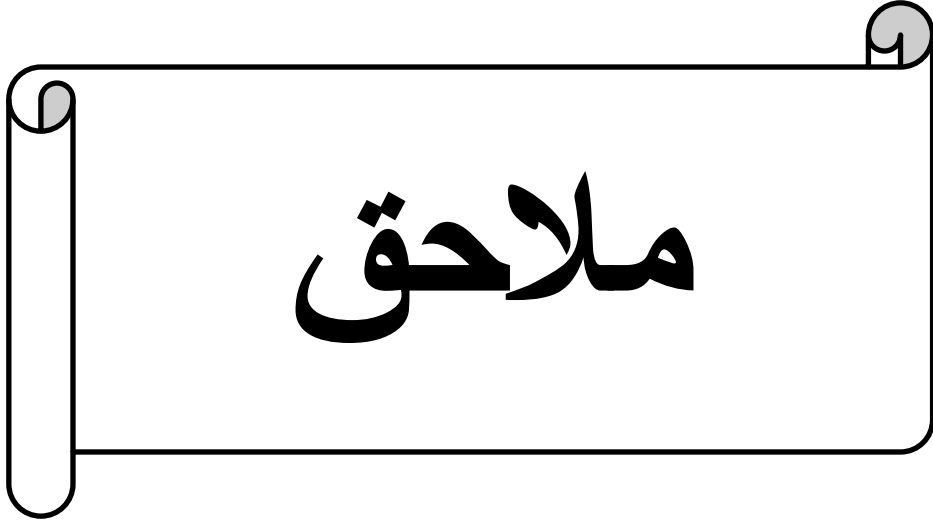
6 سارة بلمير: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد3، المجلد06، جويلية 2021، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

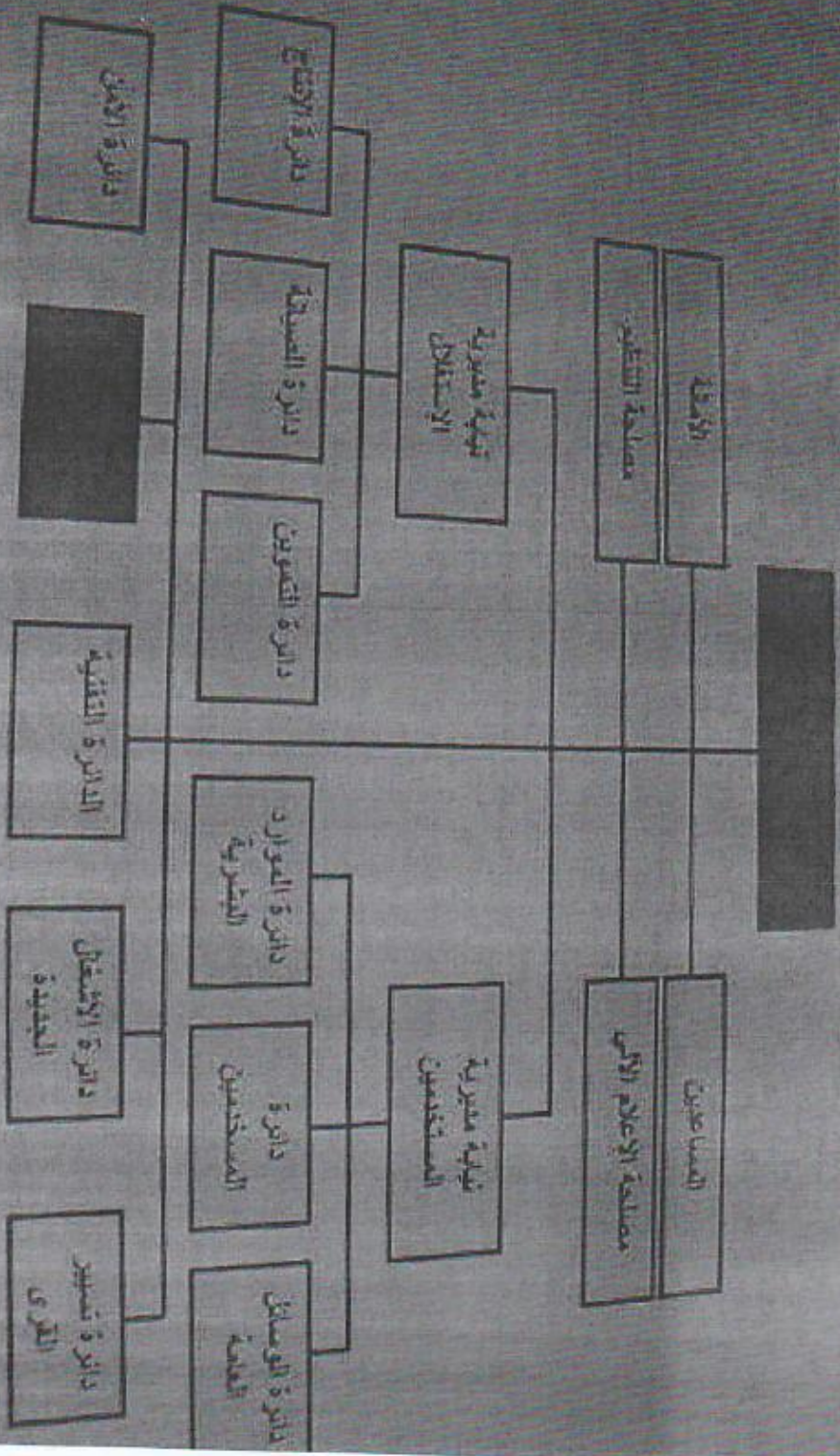
- 7 عبد الفتاح خليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 3+4، المجلد 25، 2009، جامعة مؤتة، الأردن.
- 8 عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد 1، المجلد 01، 2013.
- 9 علي شيخ: رمزية العادات والتقاليد، مجلة أنثروبولوجيا، العدد 02، المجلد 06، 2022، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- 10 محمد غربي، إبراهيم قلاوز: النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكّن الاجتماعي، العدد 03، المجلد 01، سبتمبر 2019، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
- 11 مسيلتي عويشة: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 12، تموز 2017، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، الجزائر.
- 12 هشام بوساحية، جهاد صحراوي: دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد 3، المجلد 5، أكتوبر 2021، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- 4. مذكرات تخرج:**

- 1 إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

- 2 بوزراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.
- 3 الشريف محمد شريط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 4 محمد فلاق: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترو، مذكرة نيل ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2021.









الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: اتصال تنظيمي



استمارة بحث حول:

دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي  
لدى العاملين

- دراسة ميدانية بقسم علاقات العمل بمؤسسة سوناطراك بفرع GL1K -  
سكيكدة -

❖ معلومات هامة لملء الاستمارة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.

- يتم وضع العلامة (x) داخل الخانة المناسبة.

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

▪ د. عزري آمال

للـ كرايم غنية.

للـ حملاوي رفيدة.

السنة الجامعية: 2024/2023 م.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 31  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 51

3. المستوى الدراسي: بدون مستوى ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4. الوظيفة: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

أخرى أذكرها: .....

5. الأقدمية في العمل:

- أقل من 6 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنة  من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة  من 21 سنة إلى 25 سنة  من 26 سنة إلى ما فوق

## المحور الثاني: الثقافة الاتصالية

6. ما هو نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- رسمي  غير رسمي  اثنين معا

7. ما اتجاه الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناتراك -سكيدة-؟

- الاتصال مع الزملاء  اتصال بالمرؤوسين  اتصال مع الرئيس

8. ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم؟

الهاتف  البريد الإلكتروني  وسائل التواصل الاجتماعي  البرقية   
المجلة والنشریات  التقارير  المراسلات   
أخرى أذكرها:.....

9. هل الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة تتميز بالمرونة؟

دائماً  أحياناً  نادراً

10. هل اعتماد وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال يساعد على:

- تحسين أداء العمل.
- سرعة وصول الرسائل الاتصالية.
- إمكانية وصول المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت.
- أخرى أذكرها:.....

11. كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة؟

- علاقة ثقة وتعاون.
- تقوم على مبدأ كل فرد يراقب نفسه بنفسه.
- الحذر وعدم الثقة والمراقبة المفرطة.
- مصدر دخل فقط.
- مكان لتحقيق الذات.
- أخرى أذكرها:.....

12. على أي أساس يتم تحديد المهام لتحقيق أهداف مؤسستكم؟

- على أساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا.

- على أساس القانون والصلاحيات المحددة.

- على أساس الاجتماع بين الإدارة والعمال حول طريقة معينة للعمل.

- أخرى أذكرها:.....

13. في رأيك فيما تتجلى مظاهر الاتصال في مؤسستكم؟

- طرق الحديث.

- طرق اللباس.

- لباقة اللسان.

- حسن المعاملة.

- أخرى أذكرها:.....

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

14. ضع (ي) علامة (\*) في المكان المناسب:

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
- أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي من هاجس الاستغناء عن خدمتي مستقبلا.			
- أتحدث عن هذه المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق بأن			

			يعمل المرء بها.
			- أشعر بقليل من الولاء لهذه المؤسسة.
			- أنا مستعد بقبول أي عمل كي أحتفظ بعملتي بهذه المؤسسة.
			- أجد أن قيمتي تطابق قيم المؤسسة.
			- هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.
			- يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.
			- يشجع المسؤولون على بناء علاقات بين الزملاء تتمثل بالاحترام المتبادل
			- بالنسبة لهذه المؤسسة هي الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل لديها.
			- ألتزم بكل القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
			- أستمتع بالتعاون والمشاركة مع الزملاء العمل
			- مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي إلى ترك هذه المؤسسة.

15. ما هي درجة فاعلية الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بالمسؤولية لدى

موظفي سوناطراك؟

ليست فعالة

متوسطة الفعالية

فعالة جدا

16. هل أحدث الولاء التنظيمي تقدماً لمؤسستكم؟

لا

نعم

17. هل تفاعل الإدارة مع الموظفين يزيد من التزامهم اتجاه عملهم؟

لا

نعم