

مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة

The contribution of internal communication in promoting the culture of the institution

ليليا عين سوية¹

جامعة سوق اهراس

Lilia.ainsouya@yahoo.fr

تاريخ الوصول 2020/07/03 القبول 2020/10/05 النشر علي الخط 2021/11/30
Received 03/07/2020 Accepted 05/10/2020 Published online 30/11/2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تبين أهمية الاتصال ودوره في تنمية ثقافة المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في دعم الثقافة المؤسسة بمختلف أساليبه ووسائله عن طريق نشر القيم والمعتقدات والأفكار والأعراف نتيجة للعلاقات السائدة داخل المؤسسة والتي تشكل أنماط وسلوكيات، تؤثر في عمليات المعرفة، وكذلك بناء قيم تنظيمية التي تحقق التكامل بين وحدات المؤسسة وتوحيد جهود الأفراد فيما بينهم حيث قمنا بدراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وتخلص الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال تشجيع وتحفيز العاملين والاهتمام بهم وبانشغالهم وما يولد لديهم الإحساس بالواجب والمسؤولية نحو الانجاز والتطور وكذلك الشعور بالانتماء وبالتالي فالاتصال الداخلي يساهم في تنمية ثقافة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، ثقافة المؤسسة، الالتزام التنظيمي، النسق التعاوني.

Abstract:

This aims as demonstrating the importance of communication and its role to develop the culture of the institution. To realize this aim the importance of internal communication has been recognized at supporting the culture of the institution within its methods and means through spreading values, beliefs, thoughts and norms as a result of the relations inside the company that constitutes kinds and behaviors which effect knowledge as well as building an organized values which accomplish integration between the company units and consolidating efforts of the individuals we studied the case of the national social security fund.

The study concludes that the organizational commitment is achieved by encouraging the motivation of workers and their concerns it also encourages their feeling of duty and responsibility to development as well as the feeling to belonging. Thus internal communication leads to the development the enterprise `

Key words: Internal Communication, enterprise culture, organizational commitment, collaborative layout.

البريد الإلكتروني: lilia.ainsouya@yahoo.fr

¹ - المؤلف المرسل: ليليا عين سوية

1. مقدمة:

إن ثقافة العمل داخل المؤسسة من الضروريات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وذلك من خلال تعزيز روح الانتماء والولاء، واعتبارها استراتيجية كفيلة بتحقيق الفعالية داخل المؤسسة عن طريق تشجيع العمل ضمن فريق متماسك، والذي يعد عنصرا مهما من عناصر استقرار المؤسسة وبلوغ غايتها بتمازج ثقافات الأفراد، وبالتالي تحقيق أهدافها.

وتظهر أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال تسهيل التفاعل بين الأفراد العاملين، من خلال دعم العلاقات التعاونية فيما بين زملاء العمل، وعليه فالأصل الداخلي، يضمن التنسيق بين الإدارة والأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يعزز الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالاهتمام من قبل مؤسستهم، وتوفير المناخ الملائم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يزيد بذلك ولائهم للمؤسسة وتزداد رغبتهم للعمل.

ومن هنا فإن العملية الاتصالية من أبرز العمليات التي تسمح بتوفير المناخ السليم الذي يسمح بتحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقات الأفراد العاملين حيث يساهم الاتصال في تحقيق التماسك بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة بما يؤدي إلى دعم ثقافات وقيم داخل المؤسسة للعاملين.

وتسعى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -سوق أهراس- على غرار بقية المؤسسات الأخرى لإدارة فاعلية مواردها البشري من خلال الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم حتى تضمن تحقيق أهدافها بفاعلية، وهذا ما يتطلب تفعيل كل العمليات والآليات التي تسمح بتحقيق التنسيق بين مجموع الأفراد العاملين وتوحيد جهودهم، وتبقى العملية الاتصالية الميكانيكية الأساسية الذي يسمح بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة عبر دعم الثقافة التنظيمية لديهم.

وعليه تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف على دور الاتصال الداخلي في دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟
وقد تنفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في دعم الثقافة التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في دعم النسق التعاوني بين العاملين بالمؤسسة؟

❖ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحقيق الروابط بين العمال داخل المؤسسة عن طريق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بغية إنجاز العمل وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح. وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتحفيز العمال واستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى خلق وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، تتسم بالعقلانية. من أجل تحقيق النجاح وترسيخ قيم الالتزام والجدية في العمل بمهارة وإتقان وهذا يؤدي إلى ربح المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة:

- التعرف على الاتصال الداخلي ومساهمته في بناء ثقافة تنظيمية.
- التعرف على جملة الأساليب الاتصالية الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز ثقافة تنظيمية.
- معرفة مساهمة الاتصال الداخلي في تشكيل ثقافة المنظمة.
- إثراء المعرفة العلمية حول كيفية إسهام الاتصال الداخلي في تحقيق ثقافة تنظيمية.

1. الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعرف الاتصال على أنه إنتاج وتبادل وتخزين الأفكار والمعلومات والأخبار وتفسيرها من جهة لأخرى، بهدف محاولة خلق شيء مشترك بين طرفين على الأقل.¹

كما يعرف كذلك " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار أو المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه.²

1.1. تعريف الاتصال الداخلي:

يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف اتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو عملية تمتاز بالاستمرارية والديناميكية لتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في التنظيم لتحقيق التفاعل الذي أساسه التعاون بين الأفراد في إطار ما يسمح به الرئيس لتحقيق التأثير وإقناع. ويعرف أيضا بأنه: "عملية تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى متابعة أي اتصال من خارج المنظمة يقصر المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة".⁴

2.1. أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

إن الاتصال الداخلي له أهمية داخل المؤسسة والمتمثلة في:

- نقل المعلومات والمعان بالطبع إذ لم يكن هناك عملية اتصال بغض النظر عن نوعها فلن نصل إلى المعلومات.
- وأيضا تساعد عملية الاتصال على توفير قاعدة من البيانات والمعلومات بمساعدة الإدارة في البحث عن البدائل في اتجاه القرارات.

¹ محمد الشافعي، من مهارات الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، القاهرة، 2007، ص22.

² عبد الله ثاني محمد النذير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، الجزائر، 2017، ص75.

³ فيصل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص28.

⁴ شعبان فرح الله، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص137.

- تعتبر وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشتركة والأنشطة المختلفة وتقوى روح الجماعة والانتماء الوظيفي حيث تعمل على تطوير الكوادر البشرية في العمل عن طريق الحوار والمناقشة لتقليل من الحواجز النفسية.
- تعبير وسيلة هادفة في انحر المهام والفعاليات المختلفة داخل التنظيم.
- وسيلة لتغيير وتوجيه سلوك الفرد على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي، حيث أن تعديل مواقف الآخرين يبني على الخبرة أو المعرفة وهو وسيلة لتوجيه الأفراد ونصحهم وإرشادهم.¹
- عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.
- بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين أهداف المؤسسة المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسير النزاعات التي قد تحدث المؤسسة.²

2. الإطار العام لثقافة المؤسسة:

1.1. تعريف ثقافة المؤسسة:

يعرفها **M. Thevenet** بـ: «هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المؤسسة بالتمثل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة».³

وعرفها أيضا **David** بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.⁴

وعرفت كذلك على أنها النسق والقيم المشتركة والمعتقدات (Brouttal) المتفاعلة، في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.⁵

وفي الأخير نذكر التعريف الذي قدمه **Edgard Schein** والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها: «بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها».⁶

¹ صفاء نواف بني حمدان، مهارات الاتصال في الإدارة التربوية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014، صص 37-38.

² الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 56.

³ Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, puf, paris, 2003, p5.

⁴ Michel Petit, Audrey Klesta, management d'équipe "concepts et pratiques", dunod, paris, 2000, p:178.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 162.

⁶ Franck Bournois, Cat Herine, Multinationales: **Communication Interne et Culture National**, Revue Française de gestion, N°128, France, Mars-Avril-Mais 2000, p89.

وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، والتي اتخذت مقابل منح الافتراضات الضمنية التي تحملها المجموعة والتي تحدد كيف تتصور وتفكر، وتتفاعل مع البيئات المختلفة، وهذا التعريف يبرز ثلاث خصائص مهمة من المعتقدات التنظيمية التي تكمن وراء الثقافة أولاً يتم تمرير الثقافة التنظيمية إلى المواطنين الجدد من خلال هوية الشركة والتنشئة الاجتماعية ثانياً الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكنا في العمل، وأخيراً تعمل الثقافة التنظيمية على مختلف المستويات.¹

2.3. خصائص ثقافة المؤسسة:

من الواضح أن ثقافة المؤسسة تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات. وقد أكدت الكثير من الأبحاث والدراسات على أن هذه الخصائص لا تتواجد في كل المؤسسات بنفس الدرجة، كما لا يتم الالتزام بها من قبل المؤسسات بنفس المستوى. حيث تم تحديد أهم هذه الخصائص وفي هذا الصدد حدد إيريك دولافالي **Eric Delavallée** خصائص وسمات رئيسية لثقافة المؤسسة تتمثل في النقاط التالية:²

- أنها حقيقة ظاهرة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة.
- تتفاعل أجزائها مع بعضها البعض.
- تظهر في شكل منتجات مادية وكذلك رمزية.
- تتشكل انطلاقاً من حلول المشاكل التي واجهتها المؤسسة طيلة تاريخها.

3. دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

- لا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل وتقاليده، وطقوسه، ورموزه وشعاراته، حتى أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعزيز عوائد أداء المنظمة الإدارية، والمنظمة، والمالية، الاقتصادية، الإبداعية، الابتكارية والمعرفية والثقافية والاجتماعية، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في:³
- تعزيز الأنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، كلما آن من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
 - تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للقدامى العاملين أيضاً.⁴
 - تلعب دوراً مهماً في مسيرة المنظمة نحو الأداء المتميز وتشكل ثقافة المنظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان حجمها من تراكمات وتشمل قرارات وسياسات المنظمة وممارستها الإدارية، بالإضافة للعلاقات الإنسانية والتنظيمية.¹

¹ مؤيد الساعي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال منظور سلوكي تنظيمي، صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 98.

² Eric Delavallée, la culture d'entreprise, édition d'organisation, paris, 2002, p 32.

³ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 47.

⁴ رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 630.

- تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على الخرجات التنظيمية والأداء.²
- تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد المجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسة وقوانين المنظمة فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية.
- كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.³

1.3. تأثير الثقافة على التزام وسلوك المؤسسة والعاملين بها:

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم المؤثرات على سلوك العمال والتزام الأفراد في المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا ارشادهم في ارشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المؤسسات يهتم بشكل أساسي بتأثير على سلوك العاملين بالعمل، يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المؤسسة العاملين بها.⁴

فثقافة المؤسسة تؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهروها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمؤسسة ولتحقيق أهدافها أي خلق ظروف في المؤسسة تجعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة من أجل الوصول إلى حالة الرضا أو عدمه.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمؤسسة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمؤسسة ومن يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المؤسسة ومن ثم يكون لديهم ثقافة المؤسسة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة.⁵

4. الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وذلك كما يلي:

1. **المنهج المستخدم:** المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة الذي يقوم على دراسة الحالات الخاصة دراسة وصفية شاملة متعمقة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة فيها.

¹ احمد يوسف، وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 350.

² عاكف لطفي خصاصنة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 75.

³ سامح عامر، التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 67.

⁴ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 83.

ولقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره أنسب المناهج الملائمة لتناول موضوع الدراسة، وذلك من خلال تناول هذه المؤسسة بالبحث المتعمق للوضع الخاص بها للحصول على نتائج علمية من خلال دراسة وضعها الداخلي خاصة اعتمادها على التجديد ومدى مساهمته في زيادة تنافسيتها.

2. أدوات جمع البيانات: تم اعتماد التحليل الكيفي للمعطيات المتحصل عليها من خلال إجراء مقابلات مع بعض الإطارات على مستوى المؤسسة، والتي تتمثل في:

- مقابلة مع مدير الوكالة السيد مسعي الزويير .

- مقابلة مع المكلفة بالاعلام والاتصال على مستوى الوكالة السيدة جوامع فاطمة.

3. الإطار المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي " كمؤسسة للتأمينات الاجتماعية بسوق أهراس.

4. تحديد مساهمة الاتصال الداخلي في تنمية ثقافة المؤسسة " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي " من خلال تحليل نتائج الدراسة:

لتحديد ثقافة المؤسسة ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تنميتها، لابد من تشخيص واقع هذا الأخير على مستوى المؤسسة، اعتمادا على نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع الإطارات الموجودة، وذلك على الشكل التالي:

1.4. الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في دعم القيم التنظيمية بين العاملين في مؤسسة محل الدراسة تتمثل في:

- إن الاتصال بمختلف أنواعه وأنماطه له دور كبير في نقل المعلومات وتوصيل الانشغالات من العمال الى الإدارة وهذا يثبت فعالية القنوات الاتصالية داخل المؤسسة. فالمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يعتمدون في نقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل مستمر وفعال عن طريق الوسائل الاتصالية المكتوبة والالكترونية والشفوية، مما يجعل هناك تساوي في توزيع المعلومات بين مختلف المستويات، وهذا يخلق انطباع جيد لدى العاملين. وبالتالي تعتبر سيورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة منتظمة لكونها تعتمد على الاتصال الرسمي عن طريق إتباع التوجيهات والتعليمات والنظام الداخلي للمؤسسة وهو ما يخلق الثقة التنظيمية لدى العاملين. لأن التساوي في إيصال المعلومات بصفة منتظمة بين مختلف المستويات الإدارية يحقق العدالة بين العاملين.

- تلعب الاتصالات الشخصية دورا بارزا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وهو ما أكدته المبحوثين، في الحصول على المعلومات، كما تلعب دورا بارزا في إشباع حاجات العمال ورغبتهم بما يخلق الترابط وكذلك التوافق بينهم وبين المسؤولين أيضا، وهو ما يدعم الفريق الجيد.

- يعمل التشجيع والشكر للعمال عند تقديم الأفكار والمجهودات من طرف المسؤولين في العمل على زيادة ولاء العامل، حيث أن العامل يعتبر هذا واجب عليه ومسؤولية، كما أن الرضا عن المنصب وتقديم الحوافز المعنوية كالترقية والمادية كتقديم الإعانات للعمال مثل منحة رمضان، منحة العيد، تقديم قروض مصغرة، رحلات سياحية، تكريمات في عيد العمال، تكريم المرأة في عيدها العالمي، اعانات بمناسبة الدخول المدرسي، اعانات مرضية... إلخ وبالتالي فالحوافز تعتبر من أبرز عوامل ولاء العمال مما يشعره

بالمسؤولية ويحقق الولاء والرضا في العمل*. إلا أننا نحتكر فرص الترقية على فئات محددة دون أخرى يؤثر على دعم القيم التنظيمية لدى العمال.

- إن الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة تسعى لتحسين علاقتها بعمالها، وهو ما يؤدي إلى خلق روح التعاون وتبادل الأفكار بين العاملين وبين الإدارة ما يدفع بروح التعاون والانجاز داخل الفريق ما يولد لدى العامل الثقة الكاملة بمسؤوله ما يشجع العمال على توليد علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق. كما أن العلاقات الجيدة بين العامل والإدارة وبين العمال فيما بينهم له تأثير على شعور العامل بالانتماء.

وبذلك فإن الاتصال الداخلي يلعب دوراً هاماً في دعم القيم التنظيمية من خلال خلق ثقة متبادلة بين العمال والمسؤولين سواء من حيث نقل المعلومات أو من حيث القنوات الاتصالية المعتمدة، أو بنوعية الاتصال، وهو ما يرجع بالإيجاب على نشاط المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

2.4. يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق:

- يحرص المسؤولون في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وصول المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وذلك في الوقت المناسب وبالقدر الكافي والوضوح التام، وذلك من أجل التقليل من عبء العمل وتسهيل القيام بالمهام الوظيفية الموكلة للعاملين، ما يخلق الدافعية لديهم ما يحقق الالتزام التنظيمي للعاملين*.

- تخطي مشكلات العمال بالاهتمام من قبل المسؤولين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ويتم إيصالها إلى المسؤولين بشكل مباشر أي الاتصال بالمسؤول لنقل هذه الانشغالات ومناقشتها حيث أن المسؤولين يملكون القدرة الكافية للاهتمام بهذه الانشغالات ما يعزز علاقة رسمية وغير رسمية بين العمال والمسؤولين ما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة، وبالتالي يعزز الشعور بالانتماء لديه والعمل على توفير مناخ مناسب للعمل بما يتماشى مع متطلبات العصر.

- إن المسؤولين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لا يولوا الاهتمام بإعطاء فرص الترقية للموظفين وهو ما يؤثر سلباً على طبيعة الالتزام لدى العاملين، وكذلك احتكار فرص الترقية لصالح فئات معينة داخل المؤسسة بشكل خاص.

- توفر المؤسسة محل الدراسة المحيط المناسب الذي يشجع على الإبداع والتطور لدى العاملين وهو ما أكدته المبحوثين أن المسؤولين يهتمون باقتراحات العمال ومنحهم التقدير والاحترام وكذلك الاهتمام بهم وبرغبتهم وهو ما يحقق الالتزام الولاء لديهم داخل المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة من خلال:

- ❖ تأكيد المسؤولين على إيصال المعلومات وتسهيل العمل داخل المؤسسة.
- ❖ الاهتمام بالانشغالات العمال ومناقشتها وتعزيز الشعور بالانتماء للعامل.
- ❖ تشجيع العمال وتحفيزهم وتدعيمهم نحو الإبداع والتطور والاهتمام برغبتهم وتحسين العلاقات معهم.

* مقابلة مع مدير الوكالة السيد مسعي الزوير، 11/02/2020/ سوق أهراس، على الساعة: 10.15.

* مقابلة مع المكلفة بالاعلام والاتصال السيدة جوامع فاطمة، سوق أهراس، 06/02/2020، على الساعة: 11.00.

وبالتالي فتحقيق محل الدراسة للالتزام التنظيمي من خلال التشجيع وتحفيز العاملين والاهتمام بهم وبانشغالهم ما يولد لديهم الإحساس بالواجب والمسؤولية نحو الإنجاز والتطور وكذلك الشعور بالانتماء ما يحقق التزامهم.

3.4. يساهم الاتصال الداخلي في دعم النسق التعاوني بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق:

- يحرص المسؤولون في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على الاعتماد على الاتصال الغير رسمي الذي يعتبر النوع الأفضل في تعزيز روح التعاون بين العاملين باعتباره انه يخلق علاقات غير رسمية التي تشجع على الصداقة والاحتكاك والترابط وهو ما يوفر جو ملائم يقوي روح التعاون وهو ما أكدته المبحوثين.

- ان المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يشجعون على العمل الجماعي الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة والذي يسهل العمل، ويدفع إلى روح التعاون والانجاز، وكذلك رفع الروح المعنوية وهو ما ينشر ثقافة العمل الجماعي.*

- يعمل المسؤول المباشر على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤكد ثقة المسؤولين بالعمال ما يدفعهم إلى المشاركة والانجاز أكثر والعمل بثقة من أجل التحسين المستمر في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي يدعم النسق التعاوني بين العاملين من خلال:

❖ تشجيع القنوات الاتصالية الغير رسمية لتحقيق التعاون والعمل بروح الفريق.

❖ غرس ثقافة العمل الجماعي والاهتمام بالعامل وتعزيز ثقته بالمؤسسة.

❖ تقوية العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين المسؤولين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي يساهم الاتصال الداخلي في دعم النسق التعاوني والعمل بروح الفريق، وكلما كان المسؤولون يشجعون على العمل الجماعي كلما يساهم هذا في بناء فريق عمل متكامل لديه نفس الثقافة المتمثلة في ثقافة التعاون. وبالتالي بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين من خلال التفاعلات والاتصالات وتبادل المعلومات بالدقة المطلوبة، إضافة إلى خلق المناخ المناسب للعمل وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم وإبداء آراءهم، وبهذا فإن نجاح المؤسسة يكمن في دعم الثقافة التنظيمية بالاعتماد على العملية الاتصالية التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف أعضائها.

5. خاتمة:

يعد موضوع الاتصال الداخلي وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة من المواضيع الهامة التي تحتل مكانة معتبرة على اعتبار أن الاتصال عملية ضرورية داخل أي مؤسسة يحقق الترابط والتماسك بين العاملين، وهذا ما دفعنا الى هذه الدراسة حيث تم التركيز فيها على أهم أبعادها بدءا بعملية نقل المعلومات بالمصادقية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، وتحقيق التواصل والتفاعل بين العامل والإدارة مما يدعم القيم التنظيمية وصولا إلى الدور الذي تلعبه الاتصالات الشخصية في تحقيق التعاون وبناء روح الفريق. فالأصل الداخلي له دور في دعم القيم التنظيمية من خلال تفعيل قنوات الاتصال داخل المؤسسة وحرص الإدارة على إيصال المعلومات الواضحة والدقيقة في وقتها بشكل منتظم. حيث أدركت المؤسسات الناجحة اليوم أهمية الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس النجاح.

* مقابلة مع المكلفة بالاعلام والاتصال السيدة جوامع فاطمة، سوق اهراس، 2020/02/06، على الساعة: 11.00.

- وبناء على ما توصلنا إليه منتتائج في دراستنا هذه والتي تناولنا فيها الاتصال الداخلي وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نذكر منها:
- على المسؤولين داخل المؤسسة أن يحرصوا على إيصال المعلومات بين مختلف المستويات في وقتها وبشكل كافٍ وتطبيق مبدأ العدالة في توزيعها وبصفة منتظمة.
 - على المؤسسة أن تحظى العاملين بفرص الترقية على جميع العاملين في مختلف المستويات.
 - على المؤسسة الاهتمام بمشكلات وانشغالات العمال.
 - على المؤسسة الأخذ بآراء واقتراحات العاملين من خلال فتح قنوات اتصالية على أساس أن هذه الأخيرة تعزز العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
 - تحفيز العامل ماديا ومعنويا وإعطائه فرص لطرح أفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - إشباع رغبات الأفراد وتحقيق التكامل والانسجام.

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. محمد الشافعي، من مهارات الإدارة الحديثة، (القاهرة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، 2007).
2. عبد الله ثاني محمد النذير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر، منشورات دار الأديب، 2017).
3. فيصل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
4. شعبان فرح الله، الاتصالات الإدارية، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع).
5. صفاء نواف بني حمدان، مهارات الاتصال في الإدارة التربوية، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014).
6. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (الأردن، الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
7. مؤيد الساعي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال منظور سلوكي تنظيمي، (الأردن، صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2016).
8. نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
9. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004).
10. احمد يوسف، وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011).
11. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011).
12. سامح عامر، التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، (القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013).
13. محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003).
14. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005).

❖ المقالات:

15. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، (مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ديسمبر 2014).

❖ **Les livres:**

16. Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, (paris,puf, 2003.).
17. Michel Petit, Audrey Klesta,management d'équipe "concepts et pratiques", (paris,dunod, 2000.).
18. Eric Delavallée, la culture d'entreprise, (paris, édition d'organisation, 2002.).

❖ **Les revues:**

19. Franck Bournois, Cat Herine, Multinationales:Communication Interne et Culture National, (France, Revue Française de gestion, N°128, Mars-Avril-Mais 2000.).