



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في شعبة علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى الموظفين
دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجليلي بونعاما- خميس مليانة.

الإشراف:

د. بن دوحة زهير

إعداد الطالبتين:

قديان ياسمين

بوعزي بشرى

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ، ونخص بالذكر أستاذنا المشرف " بن دوحه الزهير " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والتي كانت عوناً لنا في هذا البحث ، كما نتقدم ببالغ الشكر لجميع موظفي المكتبة المركزية بجامعة وخاصة استاذ عيسى، ولا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل الموظفين في كليات جامعة الجبالي بونعامة على التسهيلات التي قدموها لنا خلال فترة البحث الميداني.

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

إهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق مع ذلك حاولت ان اتخطاها بفضل الله عز وجل و الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين ، أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا الى:

من وضعت الجنة تحت أقدامها الى التي أرجو قد أكون نلت رضاها أُمي الغالية "فضيلة " أطال الله في عمرها .

الى من أدين له بحياتي ،صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة الذي لم يبخل علي طيلة حياته أبي "يحي" ،أسأل الله أن يشفيه ويعافيه ، أطال الله في عمره . الى اخوتي ، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب .

الى أصدقائي

الى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

كما لا أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مسانذتي ومدني بالمعلومات القيمة ، داعية الله عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات .

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم

وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا ولوطننا .

قديان ياسمين

إهداء

أشكرك وأحمدك ربي حمدا كثيرا

يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ،بخير معين يامن استجاب لدعواتي

أحمدك يا الله

وأهدي عملي هذا :

إلى كل من أيقض في نفسي الأمل، وفتح أمامي ابواب النور و التطلع إلى المستقبل،
وإصالي إلى هذا المستوي ، أقدم اسمى عبارات الشكر إلى الوالدين الكريمين اطل الله في

عمرهما، إلى كل الإخوة حفظهم الله وإلى زوجي جيلالي طيبي ستره الله.

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي و المشورة شكر وامتنانا إلى صديقاتي : ياسمين،

ليلى وشهرة

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

اهدي إليكم هذا العمل.

بوعزي بشرى

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى موظفين جامعة جيلالي بونعامة ب خميس مليانة.

وذلك بتحقيق صحة الفرضيات والتي تتمثل في طبيعة الرسائل الاتصالية في جملة من الخصائص الاستراتيجية - المهنية و الادارية و التحفيزية التي تتضمن نجاح و فعالية نقل ثقافة الجامعة بين الموظفين، وعلى من تعتمد مؤسسة الجامعة في نقل ثقافتها على كل الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها، وكذلك طبيعة الاتصال و وسائله المستخدمة في الجامعة تساهم بشكل فعال في دعم نقل ثقافتها بين الموظفين.

ومن خلال هذه الفرضيات تم توزيع استمارة على 46 مفردة من الموظفين ، و قمنا بالمعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة الميدانية .

وقد توصلت الدراسة الى أن الاتصال التنظيمي دور كبير في ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى الموظفين.

كلمة المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الثقافة المؤسسية.

Résumé de l'étude :

Cette étude a cherché à renoncer à l'étendue du rôle que joue la communication organisationnelle dans établir la culture institutionnelle ,dirigée par Melvin ,université jilalibounama, à khemis en réalisant la validité des hypothèses qui sont représentées dans la nature des message de communication dans les phrases line des caractéristique stratégiques. Professionnel, managériales et motivantes qui garantissent le succès et l'efficacité du transfert de la culture universitaire entre les deux éduques et dont elle dispose, ainsi que la nature

La communication et les moyens utilisés dans l'université contribuent efficacement à soutenir la transmission de sa culture permet les employer

Grâce à ces prêts , un questionnaire à été distribué à49 salariés individuels et nous avons traité les preuves statistiques du laiton de champ l'étude a révéleé que la communication organisationnel joue un rôlemajeur dans l'établissement d'une culture institutionnalisation des salariés .

Mot clé :Communication organisation, culture établissement

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
III-I	قائمة المحتويات
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي النظري	
06	تمهيد
07	1-1-الإشكالية
07	1-2-التساؤلات الجزئية
08	1-3-الفرضيات
08	1-4-أهداف الدراسة و أهميتها
08	1-5-أسباب إختيار موضوع الدراسة
09	1-6-تحديد مفاهيم الدراسة
12	1-7-الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
19	تمهيد
20	2-1 الاتصال التنظيمي تعريفه ، أهدافه ، أساليبه
20	2-1-1-تعريف الاتصال التنظيمي
21	2-1-2-أهداف الاتصال التنظيمي
22	2-1-3-أساليب الاتصال التنظيمي

26	2-2الاتصال التنظيمي ، خصائصه ، شبكاته، معوقاته.
26	1-2-2 خصائص الاتصال التنظيمي
27	2-2-2 شبكات الاتصال التنظيمي
30	3-2-2 معوقات الاتصال التنظيمي
32	3-2سيبولوجيا اتصال المؤسسة
32	1-3-2البعدالاجتماعي في عملية الاتصال المؤسسي
33	2-3-2 خصائص الاتصال الفعال داخل المؤسسة
34	3-3-2 شروط الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة
36	الملخص
الفصل الثالث: الثقافة المؤسسية	
39	تمهيد
40	1-3 الثقافة المؤسسية ، مفهومها ، خصائصها ، أهميتها.
40	1-1-3 مفهوم الثقافة المؤسسية
40	2-1-3 خصائص الثقافة المؤسسية
42	3-1-3 أهمية الثقافة المؤسسية
43	2-3 الثقافة المؤسسية،أنواعها ، مستوياتها ،وظائفها ومكوناتها.
43	1-2-3 أنواع الثقافة المؤسسية.
44	2-2-3 مستويات الثقافة المؤسسية
44	3-2-3 وظائف ثقافة المؤسسة
45	4-2-3 مكونات الثقافة المؤسسية
46	3-3 الثقافة المؤسسية ،عواملها، آليات تشكلها وأثرها على المؤسسة
46	1-3-3العوامل المحددة لثقافة المؤسسة
47	2-3-3 آليات تشكيل ثقافة المؤسسة
48	3-3-3 أثر الثقافة المؤسسية على المؤسسة.

49	خلاصة الفصل
----	-------------

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاطار المنهجي الميداني	
52	تمهيد
53	4-1- منهج الدراسة
53	4-2- أدوات الدراسة
55	4-3- عينة الدراسة وطريقة الاختيار
56	4-4- مجالات الدراسة
الفصل الخامس: تحليل وتفسير جداول البيانات	
59	تمهيد
60	5-1- تحليل وتفسير جداول البيانات العامة الخاصة للمبحوثين
63	5-2- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
70	5-3- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
74	5-4- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
78	5-5- نتائج الفرضيات الدراسة
82	خاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق.

مقدمة

مقدمة

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الاهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والافكار للأفراد و الجماعات ، واشتركهم فيها من خلال تبادل الآراء، وعلى اعتبار أن الانسان اجتماعي بطبعه يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم البيئة المحيطة به فيأثر ويتأثر بها، ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد اصبح يخيل للمرء انه عصر تنظيمي، كما يرى معظم علماء الاتصال والنفس والاجتماع وبما ان الإنسان في العصر الحالي، لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم وهذا ما دفع للاهتمام بالاتصال الاداري او التنظيمي او المؤسساتي، فقد تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية لتعامل ليصبح يمس جميع المؤسسات و التنظيمات المختلفة.

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة العلمية وهذا نظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها فالاتصال عموما يعتبر أساس النظم الاجتماعية لأنه عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في مكان العمل ، أو أي مكان يوجد فيه أفراد لا بد أن يكون هناك اتصال بينهم هذا بالنسبة للاتصال عامة اما الاتصال التنظيمي داخل المنظمة فهو امر ضروري لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم لينشر بينهم معلومات وافكار ومختلف القوانين والمبادئ و القيم.

وإذا كان الاتصال التنظيمي عنصر مهم في التنظيم مهما كان طبيعته تجدر الإشارة إلى انه من بين أهم العمليات التنظيمية في ترسيخ ثقافة المؤسسة.

إن المنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة بل تسعى أيضا لترسيخ ثقافة تنظيمية تستجيب للتغيرات المتسارعة بما يخدم أهدافها، وبذلك فقد اصبحت الثقافة المؤسساتية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، بكل ما تحمله من قيم و اتجاهات و عادات و أفكار و على هذا الأساس فهي تعبر عن روح التنظيم وتوحد الأعضاء داخل التنظيم.

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي وراقي هو ترسيخ ثقافة مؤسساتية تعمل من أجل تأقلم العامل معها حيث تعتبر الثقافة المؤسساتية محددات ثقافيا واجتماعيا للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي و الفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة المؤسساتية على تحديد انماطها الواجب تبنيها، و العمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كما تعد المرجعية التي يستند إليها العامل في إدراك الواقع التنظيمي ، و التفاعل مع مختلف مواقفه قصد تحقيق التكيف وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية. ونظرا لأهمية موضوعنا فقد قمنا بتسليط الضوء على جامعة الجيلالي بونعامة لأنها مؤسسة خدماتية بحثا نرتوي منها كل مانحتاج من معلومات ،

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى الموظفين. ووفقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة، قسم إلى جانب نظري وقسم جانب ميداني.

فالإطار المنهجي فقد اختص بطرح إشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، وبالاعتماد على المنهج وأدواته ضمن مجتمع معين وتكر دراسات السابقة واخيرا الاستفادة من الدراسات لسابقة.

اما الجانب النظري فقسم الى فصلين الفصل الثاني جاء تحت عنوان الاتصال التنظيمي، تضمن تمهيد وتعريف الاتصال التنظيمي اهدافه اساليبه خصائصه شبكاته معوقاته بعد الاجتماعي له خصائص الاتصال الفعال له وشروط فعالية الاتصال وأخير خلاصة فصل.

أما الفصل الثالث جاء تحت عنوان الثقافة المؤسسية، تضمن تمهيد مفهوم ثقافة المؤسسة خصائص أهمية أنواع ومستويات،وظائف مكونات وعوامل الثقافة المؤسسية آليات تشكيل أثر ثقافة التنظيم و اخيرا خلاصة فصل.

أما الفصل الرابع فهو الجانب الميداني فقد اشتمل فصل واحد تحت عنوان عرض وتحليل وتفسير البيانات فقد قمنا بعرض و تحليل البيانات الميدانية للدراسة تم فيه تفريغ البيانات و المستقاة من الميدان وبناءها في جداول، ثم عرض وتحليل نتائجها واخيرا قمنا بمناقشة وتفسير النتائج المتوصل اليها.

وفي الخاتمة حاولنا استعراض الاستنتاجات العامة، يليها خاتمة قائمة المراجع المعتمد عليها في الدراسة مع مجموعة ملاحق مستعان بها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي النظري

تمهيد

1-1- الإشكالية

1-2- التساؤلات الجزئية

1-3- الفرضيات

1-4- أهداف الدراسة وأهميتها

1-5- أسباب اختيار موضوع الدراسة

1-6- تحديد مفاهيم الدراسة

1-7- الدراسات السابقة ومدى الاستفادة

تمهيد:

إن انطلاقة أي باحث في بحثه عن مشكلة معينة قد تشغله وتثير في نفسه حب الاهتمام والتطلع والاستكشاف مما يستدعي منه الإجابة عنها معتمداً في ذلك عن موضعيته العلمية مبتعداً عن الذاتية وذلك بإتباع خطوات البحث العلمي.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل ليطرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعاده بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وتحديد الأهداف المرجوة منه، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فروض إلى جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

1-1- الإشكالية :

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة تسعى المنظمات لاستمرار فعاليتها وتحقيق أهدافها فالمنظمات الحديثة تقوم بكل الأنشطة والجهود التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات ووظائف و الأنشطة لديها حيث يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة فهو عملية نقل الرسائل الاتصالية وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وموظفيها فالإتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة وبوجوده يقف العاملين على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار باستخدام الامثل لوسائل الاتصال في المؤسسة بين الموظفين ، كما هو معروف أن المؤسسة تتسم بالمرونة والتكامل المعتمد على القوة وفقا للعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة تتحدد من خلال ما قدمته المنظمة للفرد ومن حيث طبيعة العلاقة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية ،حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم التي يكونها الافراد حول منظماتهم وبيئتها، بما أن الثقافة خاصة بالإنسان لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الجماعات يكتسبها الانسان من المجتمع الذي يعيش فيه وتزوده بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمة التي هي جزء من المجتمع ، فان ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع وينعكس هذا التأثير على العاملين في المنظمة

النظر الى الثقافة المؤسسية في الآونة الأخيرة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المعتمدة للنجاح وتفوق المنظمات العامة في الوقت الحالي التي تتميز فيه البيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالثقافة المؤسسية تضم الجزء الموروث عن النجاح التفاعلي السابق لأفراد المنظمة ومديرها ،فهي نتاج لما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق التفكير والعادات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم تضيف المنظمة ذلك الصنف الثقافي من قوانينها وأهدافها وقيمها وما يحدد شخصيتها فمن الملاحظ ان الاتصال التنظيمي في ترسيخه للثقافة المؤسسية لدى العمال يثير اهتمامهم ومدى تقبلهم للقرارات والتعليمات ،اضافة الى مدى تمثيل الإدارة لسلوكياتهم ومشاكلهم داخل المنظمة بالإضافة الى ان الاتصالات تلعب دورا فعالا ومهما في نقل وتبادل القيم والآراء والتوجيهات بين أعضاء المنظمة ، ومن هنا نلتصم الارتباط الوثيق بين الاتصال التنظيمي والثقافة المؤسسية .

ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل التالي :

كيف يساهم الاتصال داخل الجامعة في ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى موظفيها؟

1-2- التساؤلات الجزئية:

- ✓ ما طبيعة الرسائل الاتصالية داخل الجامعة التي تنقل عناصر الثقافة بين الموظفين ؟
- ✓ ما نوع الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل ثقافة الجامعة بين الموظفين؟

✓ هل طبيعة المعلومات ووسائلها المستخدمة في نقلها داخل الجامعة ،تساهم بشكل فعال في ترسيخ ثقافتها بين الموظفين؟

1-3-الفرضيات:

✓ تتمثل طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل بين موظفي، في جملة من المعلومات- المهنية والادارية والتحفيزية ، المشكلة لثقافة الجامعة.

✓ تعتمد مؤسسة الجامعة في نقل ثقافتها على كل الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها .

✓ إن طبيعة المعلومات ووسائلها المستخدمة في نقلها داخل الجامعة ،تساهم بشكل فعال في ترسيخ ثقافتها بين الموظفين .

1-4 - أهداف الدراسة وأهميها:

أ- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة الى جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

✓ التعرف على دور الاتصال التنظيمي بأساليبه المختلفة في تقوية الثقافة التنظيمية.

✓ التعرف على المشاكل التي قد تظهر في المؤسسة محل الدراسة نتيجة عدم تطابق المعتقدات والقيم وآراء العمال مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة .

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي كعملية تنظيمية وثقافة المؤسساتية كمعتقدات وقيم تملكها المنظمة كشف عن أهمية البعد الثقافي في ادارة العملية السلوكية .للأفراد

ب- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة الحالية في ما يلي:

✓ إلقاء الضوء على اثر اتصال تنظيمي في إدارة الافراد والجماعات ومدى ارتباطه بالسلوك المهني للعامل.

✓ إن الاتصال التنظيمي والثقافة المؤسساتية لم ينال حظا كافيا من الباحثين لدراسة العلاقة بينهما, وبذلك نامل بأن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بهذا النوع من المواضيع تعزيز فهم العاملين لأهمية الاتصال التنظيمي في تقوية الثقافة المؤسساتية في المنظمة تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصال التنظيمي والثقافة المؤسساتية .

1-5 - أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي في اختيارنا لهذا الموضوع هو اقتناعنا التام بأهمية الثقافة المؤسساتية في أي مشروع تنموي كما أننا نعتقد جازما أن أعلى إصلاح لأوضاع مؤسساتنا وغيرها اذ لم يأخذ بعد ثقافي بعين الاعتبار ولم يعطي له أهمية قصوى التي يستحقها فإن هذا الاصلاح ما هو في الواقع سوى ترقية ظرفي لن يأتي بأي فائدة لهذه المؤسسات .

أيضا يعتبر موضوع الثقافة المؤسساتية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي تعتبر الثقافة المؤسساتية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة

الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب العمل الفعال،بالاضافة تفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولية والتي هي نتاج قيم ثقافية يحملها الأفراد

1-6 - تحديد المفاهيم الدراسية :

أ) مفهوم الاتصال:

- **لغة:** كلمة اتصال تعني communication وهو لفظ مشتق في الأصل اللاتيني للفعل communicante ويعني يتبع عن طريق المشاركة ويرى البعض ان الكلمة اللاتينية connanis أو comun تعني عام أو مشترك¹.
- **اصطلاحاً:** يعرفه كارل هو فلاند بأنه العملية التي ينقل الفرد بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات لكي يعدل لا سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)²، ويرى محمد عبد الحميد بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة³.
- **الإجرائي:** هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلاله تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل الوصول الى التفاهم والتعاون.

ب) مفهوم التنظيم:

- **لغة:** من المصدر نظم فتتظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة
- **اصطلاحاً:** عرفه شيبستر بيرنارد على أنه نظام عدد من النشاطات التعاونية حيث يساعد التنظيم على ابراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله.
- **الإجرائي:** جماعة من الأفراد تربطهم في بعضهم البعض علاقة رسمية من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها تلك المنظمة.

ج) مفهوم الاتصال التنظيمي:

- **اصطلاحاً:**الاتصالات التنظيمية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة ، أو الأفراد لتوفير المعلومات ، تبقى في الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة ، كما أنها تشمل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة⁴.

¹ نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الأسس النظرية والعلمية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، 2001، ص 22.

²الفضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة)، علاقات مع الصحافة ، د ط دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ص 22.

³محمد عبد الحميد ، نظرية الإعلام واتجاهات التأثير ، د ط عالم الكتب ، القاهرة ، 1998 ، ص ، 21.

⁴عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء أحمد العزام ، السلوك التنظيمي ، عمان - الأردن ، ط1، 2011، ص 284.

وأیضا يعتبر الاتصال في المنظمة هو عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا تتطوي إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة الى جهة أخرى؛ شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

• **الإجرائي**: هو عملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها نقل كل ما له علاقة بقيم ومبادئ المنظمة وتحديد معايير السلوك فيها

(د) مفهوم الثقافة:

- **لغة**: من ثقف، الحذق والمهارات والإحاطة بالعلوم والأدب وحسن التهذيب¹، وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير الى أقصى درجات الكمال².
- **اصطلاحا**: يعرفها كوفيريون بأنها تشتمل على القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق التطور الاجتماعي وتجربته التاريخية وتعبّر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي الذي وصل اليها المجتمع أثناء نموه³.
- **إجرائيا**: هي كل إنتاج إنساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية حيث ترسخت عن طريق الممارسة والتكرار وأصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو جماعة أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم .

(هـ) مفهوم المؤسسة:

- **اصطلاحا**: يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والاعلامية بغية خلق مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني⁴.
- ويعرفها دروكر بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع أو الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجته البيولوجية ومع ذلك فقد صممت بصفتها انتاجا بشريا لتدوم لمدة معتبرة⁵.

¹ مؤسس رشاد الدين، الحرام في المعاني والكلام، القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط2000، 1، ص65

² عيسى مومني، قاموس المنار للطلاب، دار العلوم، الجزائر ط1، 2007، ص111.

³ فؤاد إفرايم البستاني، مجد الطلاب، دار المشرق، لبنان، ط3، 1956، ص64.

⁴ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص08.

⁵ دليو فضيل، اتصال المؤسسة (اشهار علاقات عامة، العلاقات مع الصحافة)، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص19-20.

- **اجرائيا:** فالمؤسسة هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطه الخارجي والداخلي مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الرئيسية لنشاطها الذي يهدف الى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

(ع) مفهوم الخدمة :

- **اصطلاحا:** عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة على أنها : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لا تعرض لارتباطها بسلعة معينة .

وعرفها adrian palmer بأنها عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس ، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل اشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد¹.

وتعرف أيضا على أنها منتجات غير ملموسة تهدف أساسا الى اشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة².

- **اجرائيا:** هي أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لي طرف اخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها اي ملكية وأن انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

(س) مفهوم المؤسسة الخدمائية :

- **اصطلاحا:** تعرف على أنها تلك المؤسسة التي تتناط بها مهمة تقديم الخدمات ،بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها، فهي تضطلع هي الأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل التشغيل المختلفة و بإشراف وتنفيذ القوى العامة (البشرية)³.

والمؤسسة الخدمائية هي: منظمة تقوم على الأشخاص القادرين و المتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اشباع رغبات الزبائن، كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة⁴.

- **اجرائيا:** المؤسسة الخدمائية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات و الوسائل الخاصة، حيث يستفيد الزبون بخدماتها بمختلف الأشكال و الأنواع، فهي تقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن تضم أكبر عدد منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالاطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أدواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

¹حميد الطائي و بشير العلاق، ادارة عمليات الخدمة، د ط، اليازوري للنشر و التوزيع، د ب ن، 2009، ص16.

²زاكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، د ط، دار المناهج للنشر و التوزيع، د ب ن، 2006، ص35.

³قداش سمية، أثر التسيير التوقي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2011، ص47.

⁴أحمد طرطا،: تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص16.

ص) مفهوم الثقافة المؤسسية :

- اصطلاحاً : تعرف بأنها مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتمييتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجياتهم¹
- إجرائياً: نقصد بها في مزيج من القيم والأفكار والمعلومات التي يحملها الأفراد في منظماتهم التي تكون متواجدة في بيئة العمل فقط.

1-7- الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

(أ) الدراسات السابقة: إن الهدف الأساسي من اعتماد هذه الدراسات يتمثل في شكل أساسي في مقارنة نتائج الدراسات وتحديد الباحث للجوانب التي يمكن توظيفها لدراسة الموضوع التي تناولته الدراسات السابقة ويمكن تلخيص الوظائف وإفادة الدراسات التي تم عرضها مسبقاً في العناصر التالية:

الدراسة الأولى²: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من اعداد الطالبة زويوش سلمة لسنة 2015_2016 في جامعة خيضر بسكرة .

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما علاقة الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
اما فرضياتها فكانت على نحو التالي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- كلما كان الاتصال التنظيمي شفها كلما أدى الى تقوية الثقافة التنظيمية .
- كلما كان الاتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى الى تقوية الثقافة التنظيمية.

شملت عينة الدراسة على 40 عامل بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداة الاستبيان لمعرفة العلاقة بين اساليب الإحصائية التالية: النسبة المئوية ،المتوسط الحسابي الانحراف المعياري على معامل الارتباط بيرسون.

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية ,وكذا الكشف عن انماط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة النسيج

¹مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الإستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 131.

² -زويوش سلمى ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم من اعداد الطالبة زويوش سلمى لسنة 2015_2016 في جامعة خيضر بسكرة.

خلاصة هذه الدراسة تمثلت في: ابراز أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات الرقي به كعملية تنظيمية ، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المنظمات الرقي به كعملية تنظيمية ، وأن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تنظيمية من خلال ضمان السير الجيد لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد النشاط لأعمال المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل .

الدراسة الثانية¹:مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم تجارية تحت عنوان فرع الاستراتيجية تحت عنوان ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام دراسة حالة البنوك الجزائرية بتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية بمدينة المسيلة من إعداد الطالب : محمد غزي سنة 2006 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فكانت هذه الدراسة تدور حول الاشكالية التالية: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على اداء البنوك الجزائرية؟

وينطوي تحت هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية: هل تمتلك البنوك الجزائرية مشاريع مؤسسة (الرسائل) واضحة تترجم سبب وجودها ؟

- هل تمتلك البنوك الجزائرية استراتيجية واضحة لتحقيق مشاريعها (رسائلها) ومن ثمة أهدافها؟
- ماهي طبيعة الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية ؟
- هل يمكن تغيير الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية تحقيقا لمتطلبات الاستراتيجية المتبعة والسياسية العامة لهاته البنوك؟

واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بين بينما استخدموا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي معتمدين أساسا على الاستمارة كأداة رئيسية في التواصل مع عينة الدراسة واختبار مدى صحة فرضيات البحث.

الدراسة الثالثة²:مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بجمعة بيشار،من إعداد الطالبة وهيبة عيساوي جامعة أبو بكر بالقائد بتلمسان سنة 2012/2011 حيث تمحورت هذه الدراسة حول الاشكالية التالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
اما فرضياتها تمثلت فيما يلي:

¹ - محمد غزي ،ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام ، دراسة حالة البنوك الجزائرية بتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2006.

² - عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بجمعة بيشار، اطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بالقائد بتلمسان ،السنة 2012/2011.

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد .
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اقوى معامل ارتباط.

هدفت هذه الدراسة الى : التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي والسلوكي والمادي ، ولقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار .

جاء في ملخص هذه الدراسة أنها تهدف الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية زهي الجانب المعنوي، السلوكي، والمادي ،وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد شبه الطبيين للمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار

رغم التصور الإيجابي لجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية ، إلا ان هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين في التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات ، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

الدراسة الرابعة¹:مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة مركز التسلية والترفيه العلمي بأم البواقي نموذجاً ، من إعداد الطالبتان شهيرة كواشي اسمهان ياحي بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2015/2014

تمحورت الدراسة حول الاشكالية التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية مركز التسلية والترفيه العلمي أم البواقي ؟

وينطوي تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية ؟ماهي أنماط الاتصال الداخلي في مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية بولاية أم البواقي ؟

- ما هو اتجاه الاتصال الداخلي في مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية بولاية أم البواقي ؟

¹ - شهيرة كواشي اسمهان باجي ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة مركز التسلية والترفيه العلمي بأم البواقي نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2015/2014.

- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف داخل المؤسسة وتحقيق هدف ارضاء الزبون؟

تمثلت فرضيات الدراسة في:

- يساهم الاتصال الداخلي بمختلف أنماطه في نجاح مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية

- تحقيق مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية لأهدافها مرتبطة بمدى قدرة الاتصال الداخلي على التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات داخلها.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية الجزائرية وكذلك الكشف عن أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسات التسلية والترفيه الخدماتية بولاية أم البواقي وكذلك معرفة اتجاه الاتصال الداخلي في مؤسسة التسلية أم البواقي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في الرفع من أداء هذه المؤسسات وتوصلنا الى أن الاتصال داخل المؤسسة أحد أهم العناصر التي لا غنى عنها ، فنجاح وتحسين سير المؤسسة يتوقف على مدى فعالية الاتصال .

(ب) مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها أربع دراسات إثنان منها تناولت الاتصال التنظيمي واثنان تناولت الثقافة التنظيمية ، وتوصلنا الى بعض الملاحظات نوجزها فيما يلي :

- تتفق جميع الدراسات في تناولها لمتغير الاتصال التنظيمي في الجانب النظري.

- تتفق جميع الدراسات في تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية في الجانب النظري .

- تتفق الدراسات الحالية في أسلوب المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)

استقدنا من هذه الدراسات أيضا :

- في تحديدنا للإشكالية وضبطها ووضع فرضيات الدراسة وكيفية صياغتها، وبناء خطة الفصول الخاصة بالدراسة الحالية .

- استقدنا من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات وكذلك الأساليب الإحصائية وكذلك عرض وتحليل وتفسير النتائج النهائية .

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

1-2 : الاتصال التنظيمي ، تعريفه ، أهدافه و أساليبه

2-2 : الاتصال التنظيمي ، خصائصه ،شبكاته ومعوقاته.

3-2 : سيولوجيا الاتصال المؤسسة

الملخص:

تمهيد:

يعتبر الإتصال داخل المنظمة عماد العلاقات التي تنشأ بين الأعضاء مهما كان غرضها أو هدفها ، وهو الذي يمكن الأعضاء من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة .لذلك فالمنظمات تسعى دائما لتحسين وتطوير منظوماتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات وأنماط التنظيم الحديثة ، وتشكل المنظمة حقا جيدا لدراسة الإتصال وتتحقق من خلال استخدام المنظم لكافة وسائلها الفعالة بطريقة صحيحة .ومنه سنبين في هذا الفصل ثلاثة مباحث تدور حول ماهية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث فصلنا في المبحث الاول الإتصال التنظيمي ، تعريفه ، وأساليبه أهدافه أما في المبحث الثاني تطرقنا الى خصائص وشبكات ومعوقات الإتصال التنظيمي وفي المبحث الثالث سيسيولوجيا الإتصال المؤسسة.

2-1-1- الإتصال التنظيمي (تعريفه، أهدافه و أساليبه)

2-1-1: تعريف الإتصال التنظيمي

ونعني به الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى مستويات الإدارية المختلفة ، وقد تطورت الدراسات الخاصة بالإتصال التنظيمي في النصف الثاني من القرن العشرين ، وكذلك فإن مفهوم الإدارة الحديثة لا يتحقق إلا إذا توافرت قنوات اتصال مستمرة بين العاملين والإدارة ، إن الإتصال هام جدا داخل المؤسسات ولا يمكن لمنظمة أن تستمر بدون اتصال ، كما أن الإتصال يجعل كل فرد يعرف ما هو متوقع منه، كما ان الإتصال الفعال في المنظمات هام جدا للقضاء على الشائعات ويقلل الصراع ويشجع الحوار من خلال سلسلة الإتصال ، إن نوع الإتصال الموجود بالمؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على بناء المؤسسة .وهناك أشكال عديدة للإتصال في المنظمات¹.

ويعرف ايضا أنه الإتصال في بيئة العمل المؤثر والمهم من ادوات الإدارة الحديثة ،فلا يمكن أن نجد منظمة بدون اتصالات داخلية وخارجية فعلى سبيل المثال نجد أن الإتصال الممتاز داخل المنظمة سيمكن جميع المدراء والعاملين من معرفة العمل المطلوب منهم ومتى واين ولمن هذا العمل ومن المسؤول عنه...وفيما يتعلق بتعريف الإتصال في بيئة العمل او الإتصال الإداري او التنظيمي كأحد انواع الاتصالات ، يمكن تقديم التعريفات التالية :

1-الإتصال هو توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العمل وتبادل هذه المعلومات بين العاملين والإدارات وتناقلها ونشرها .

2-الإتصال هو تبادل المعلومات داخل المنشأة وخارجها من خلال شبكة من العلاقات المرتبط بعضها البعض.

3- الإتصال هو ربط العاملين والإدارات ببعض ، وربط المنشأة بعملائها ربطا وثيقا ومستمر².

4-الإتصال هو عملية نقل واستقبال المعلومة لتحقيق أهداف المنظمة .

5-الإتصال هو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء من شخص لأخر في المنظمة وذلك بطريقة مفهومة وواضحة .

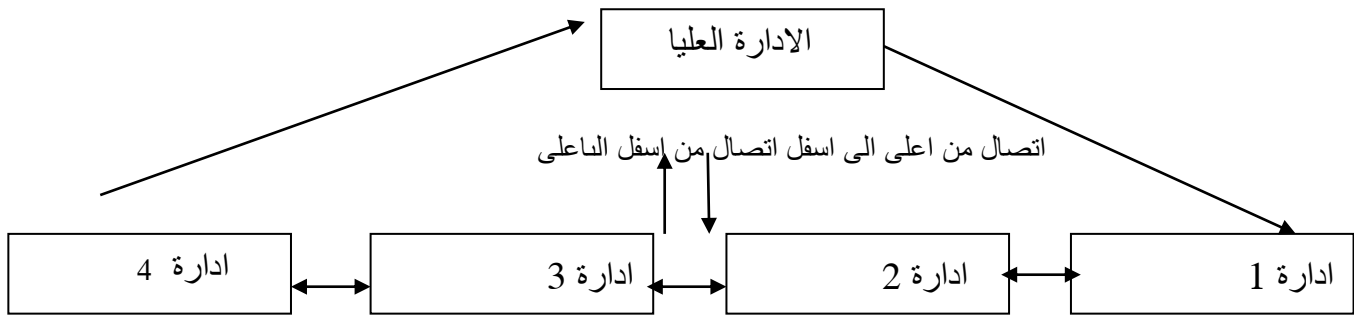
6- الإتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين العاملين وبينهم وعملاء المنظمة¹.

¹ عبد الحميد درويش، علم الإتصال، دار عالم الكتب ، ، القاهرة ، ط1، 2012، ص111.

² مدحت أبو نصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1 2012، ص45.

-إن الإتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و...في المواقف والاتجاهات ، أما محمد علي شهيب فيعتبره من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة ، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيس للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة ، ومن ناحية أخرى فالإتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين ، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها ، ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكल التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخلها باختصار يساهم الإتصال التنظيمي بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها².

نموذج الإتصال التنظيمي:



2-1-2- أهداف الإتصال التنظيمي:

- لا يمكن حصر أهداف الإتصال التنظيمي في جملة مختصرة من أهداف ذلك لما له من دور كبير في المنظمات لذلك سنحاول التطرق لمعظم الأهداف التي يسعى إليها الإتصال التنظيمي في المنظمة:
- وضع أفكار في صياغة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب .
 - إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت .
 - إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ المال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين في وقت معين.

¹ جمال بن زروق، الإتصال التنظيمي الثقافة التيسيرية وارا لإدارة التغير داخل المؤسسة، مجلة الدراسات والأبحاث في العلوم الانسانية ، العدد 6، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، نوفمبر 2010، ص125.

² محمد الصربي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حوس القاهرة، ط1، 2005، ص349.

- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والاقتراحات والمشاكل ومشكلات المرؤوس بصفة عامة.¹
- تعريف أفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يحقق التفاهم المتبادل بين العاملين والمنظمة .
- كذلك يهدف الإتصال التنظيمي إلى تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- التعرف على المشاكل في المنظمة وسبل علاجها²
- كذلك من بين الاهداف المهمة الفاعلة نجد :
- التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الإتصال الموظفين والعاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعد على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الادارية وبهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.³

2-1-3- أساليب الإتصال التنظيمي:

اولا : الإتصال التنظيمي وفق نوع الرسالة الاتصالية: يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات الى الاتصالات الشفوية والاتصالات المكتوبة والاتصالات الغير اللفظية والاتصالات البصرية ، وسنحاول تسليط الضوء على هذه الانواع المهنة من أساليب الإتصال والتواصل مع الآخرين ، كما سنتطرق الى الاتصالات الالكترونية باعتبارها تمثل ثلاثة انواع من الاتصالات ، هي الإتصال المكتوب والاتصال الشفوي والاتصال البصري معا .

الاتصالات الشفوية: ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة من أمثلة هذا النوع من الإتصال الاتي :

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.
- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاء والندوات والمحاضرات والاجتماعات...إلخ.
- اتصالات الهاتفية جميعا.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء والموظفين في المنظمات المختلفة، ويتميز الإتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث ويزيد

¹مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 53، 52.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 299.

³ فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه وسائله ونظرياته، دار الفجر للنشر، 2003، مصر، ص 55

هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات، ومن مزايا الاتصالات الشفهية التالية :

- تسمح بتعرف علا ردود الافعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى .
- سهولة وسرعة تعديل القرارات و التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- إمكانية استخدام الاتصال الشفوي في المواضيع التي تحتاج الى شرح وتفسير اين يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة في الحال أي أنه يمكن المستقبل من ايضاح النقاط الغامضة و تمكن المرسل من التأكد وفهم رسالته من طرف المستقبل¹.

ب- الاتصالات الكتابية: ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على ارسال أو نقل الرسائل و المعاني المطلوبة ارسالها كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غيرها....²

ومن مزايا هذا النوع من الاتصالات التنظيمية ما يلي :

- إمكانية و سهولة بثها أو ارسالها إلى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.
- إمكانية صياغة الرسائل المكتوبة بشكل متأن و استحضر كافة المعلومات المراد ارسالها.
- إمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة.
- يتصف بالدقة في التعبير.

و للاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته منها التقارير و المذكرات و المنشورات و المجالات التي تصدرها المؤسسة... إلخ، نذكرها فيما يلي:

- التقارير: إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات و البيانات تقدم في فترات دورية معينة و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش و المتابعة و الإنتاج.
- المذكرات و الاقتراحات: تقدم المذكرات و الاقتراحات معلومات هامة و مفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل و تطوره أو حل مشكلاته، أو بمعنى آخر هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكل أو قضية تصدر عادة من قسم أو ادارة المؤسسة و ترفع إلى الرئيس الأعلى، تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات و شكاوي بما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال و الموظفين.

¹ بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، الاردن عمان، ط العربية، 2009، ص88.

² نفس المرجع، ص89.

- **النشرة الداخلية للعاملين:** العامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه، و الهدف منها هو:

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية و تطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

- تعمل على تأكيد المعلومات و الأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بالمصلحة الخاصة¹

ج- **الاتصالات الغير لفظية "لغة الجسد":** يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة و تنطوي على نقل المعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات او جوانب سلوكية تعبيرية معينة وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الإتصال تفوق 90% في حالات معينة فقط ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات الغير رسمية .²

د- **الاتصالات البصرية :** ينطوي هذا النوع على استخدام الصور و الأشكال الجغرافية المختلفة و المخططات البيانية و من ميزاتها :

- سهولة تمييز الرسالة الصورية و استعرابها.

- استخدام الألوان و الرموز بجذب الانتباه و يثير الاهتمام.³

ح- **الاتصالات الالكترونية:** فقد برزت تقنيات الإتصال الفعالة و السريعة مثل شبكات الانترنت و أجهزة الهواتف النقالة و البريد الصوتي و الالكتروني، و مؤتمرات الفيديو، و شبكات التلفزيونية التفاعلية و الفضائية، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الإتصال في تمكين الافراد و المؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات و المعلومات بالوقت الحقيقي ما وفر المال و الجهد لأفراد المنظمات.

ولكن الاتصالات الالكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع، و هذا يعود لعدة أسباب أهمها:

- محدودية انتشار الأنترنت و الشبكات الأخرى .

- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظرا لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة و فعالية مع هذه التقنيات.

¹ شهيرة كواشي إسمهان يحي ، واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2014 ص 45.

² بشير العلاق ، نفس المرجع، ص 94،

³ نفس المرجع، ص 94.

- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصا بالنسبة لمحدودي الدخل و الذين يشكلون نسبة عالية جدا في عالمنا.¹

ثانيا: اتصال تنظيمي وفق اتجاهات:

1-الاتصال من أعلى الى الأسفلDown Wardcommunication أو الاتصالات الصاعدة: ان الاتصالات الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري الى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح للمستويات الادارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع مستويات الادارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.²

كذلك يرتبط بإعطاء الأوامر والتعليمات من الادارة العليا، و هدفه اعطاء التعليمات المحددة و الامداد بالمعلومات بشأن الاجراءات و المعلومات لانهاء المعلومات المكلف بها الأشخاص، وعن طريق هذا النوع يتم ضبط الموظفين و جمع المعلومات عن طريق أدائهم مما يحقق أهداف المنظمة.³

2-الاتصال من الاسفل الى الاعلى "UPWARD COMMUNICATION" أو الاتصالات النازلة: وتصنف هذه الاتصالات ضمن اطار اتصالات الرأسية أو "العمودية " و تعد الأكثر شيوعا حيث تتساب المعاني و الرسائل مثل: الأوامر، التعليقات، التوجيهات، الملاحظات...الخ من المستويات الادارية العليا الى مستويات الادارية الدنيا، و هذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال و المبادرات الادارية للتطوير و توضيح الأهداف وغيرها، و يستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق و وسائل عديدة مثل الحديثة و المباشرة أو عبر البريد الالكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.⁴

-عادة يقوم به الموظفون ولا يتم بشكل ذي طبيعة خاصة بإلقاء التعليمات، وغالبا م يأخذ هذا الاتصال شكلين: المشاكل الشخصية و الاقتراحات، أو رجع الصدى الفني.⁵

3-الاتصال الجانبي أو الافقي Latéral or horizontal communication: و ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل و تبادل المعاني و المعلومات، و الآراء، و وجهات النظر بين العاملين في الادارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي، و غالبا ما تشجع الادارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، و حل المشكلات،

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص95.

²مرجع سابق،ص100.

³ عبد الرحيم درويش، مرجع سبق ذكره ص112.

⁴ بشير العلاق، مرجع سابق، ص112.

⁵ عبد الرحيم درويش، مرجع سابق، ص112.

وتعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها، و الحد من مشكلة الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و افرازاته، و مما لاشك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون و المؤازرة بين العاملين و ادارات و أقسام المنظمة الأخرى، من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الابلاغ فقط، وانما يشتمل أيضا على طلب المساعدة و التنسيق¹.

2-2: خصائص وشبكات الإتصال التنظيمي ومعوقاته:

2-2-1- خصائص الإتصال التنظيمي : حتي يكون نظام اتصال جيد او أكثر فعالية وفائدة للمؤسسة عليها ان توفر عدد من الخصائص الضرورية نذكر منها :

- معرفة الادارة بهدف الإتصال وإعطاء القيادات الادارية الالهية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الاهداف داخل المؤسسة.
- فعالية الإتصال تنطلق من مستوى القيادة حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية وعلى المدير زيادة تفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال .
- مرسل الرسالة يجب ان يحدد هدفها.
- المستقبل يجب ان يحسن الإصغاء و الفهم الجيد.
- الرسالة تكون واضحة ومحددة المعاني سواء كانت منطوقة او مكتوبة او شفوية.
- توفير ميزانية لخطط الإتصال².
- الإتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية او نهاية محددة.
- الإتصال عملية تفاعلية ، بمعنى ان الإتصال يقوم على اساس بناء هدف إلا ان الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه او اهميته او قدرته علا تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الإتصال³.
- الإتصال عملية دائرية بمعنى انها لا تسير فتجاه واحد.
- عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الاتجاهات⁴.
- الإتصال ليس عملية عشوائية و إنما تحدده اساليب تتمثل في مختلف الطرق و الرموز و المعاني و الافكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي⁵.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص103-104.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص85.

³ سامية محمد حابر ونعمات أحمد عثمان، الإتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص403.

⁴ هالة المنصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص12-14.

⁵ عاطف عدلي العبيد عبيد، مدخل إلى الإتصال وإلى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص4.

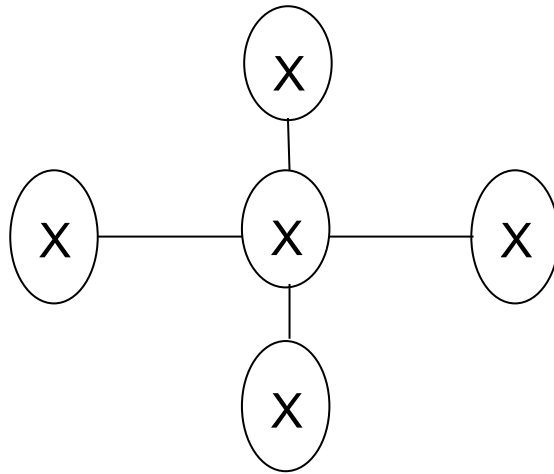
2-2-2: شبكات الإتصال التنظيمي: من خلال مجموعة تجارب المختلة تم استنتاج مجموعة من الشبكات الإتصال يتفاوت اعضائها في التعامل مع المشكلات ، و لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة و الدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية ، بكفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة .¹

1- شبكة اتصالات رسمية: وتمثل خطوط الإتصال المعتمدة و الموثوقة للاتصالات العملية في المنظمة ،مثل الرسائل و التقارير و السجلات و غيرها ،وهي شبكة يتم التخطيط لها وتحديدتها عند إعداد الهيكل التنظيمي.

2- شبكة اتصالات غير رسمية : وهي شبكة اتصال تظهر نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الافراد داخل المنظمة وهذه الشبكة ليس لها شكل محدود وهي معقدة ويصعب تحديد حجمها و اتجاهاتها بسهولة .²

وتوجد ثلاثة أنواع شبكات الإتصال المركزية وهي العجلة ،العنقودية و السلسلة أما أنواع شبكات الإتصال اللامركزية فهما الدائرة و النجمي.³

أ- شبكة اتصال العجلة: وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الإتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة ،أما الافراد فلا يستطيعون الإتصال إلا بشخص نفسه ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها ويمكن تصور ذلك في الشكل التالي:⁴



شبكة العجلة

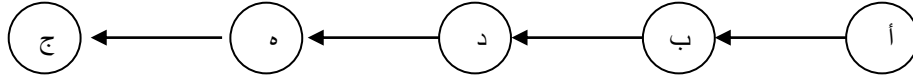
¹ محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان،، ط1، 2008، ص41.

² محمد صاحب السلطان، مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم ،دار المسيرة، عمان، الأردن،، ط1، 2014، ص298.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهرات ، دار اليازوري ، أردن، عمان،، ط العربية 2009، ص65.

⁴ محمد أبو سمرة، نفس المرجع ص54.

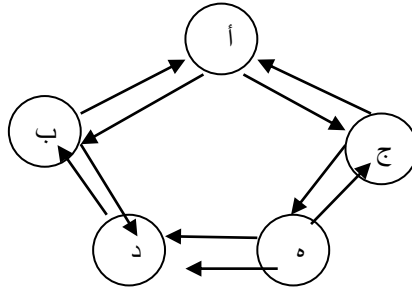
ب-شبكة السلسلة:يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس بالإتصال بالمرؤوسين حيث كل مساعد يستطيع ان يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعديه بصورة مباشرة وسريعة.¹



شبكة اتصال السلسلة

ج-شبكة اتصال الدائري: وفي هذا الإتصال الشبكة يحدث اتصال بين المراكز متجاوزة على الدائرة، وقد تم استنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها أقل مركزية. وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو قائد.²

ويطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه التام الكامل إذ يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعديه الاثنين، وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا.³



شبكة اتصال الدائرة

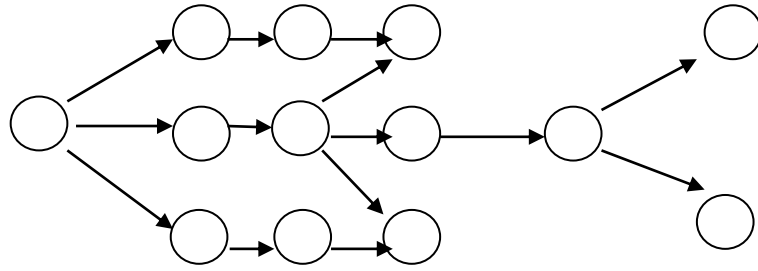
د-شبكة اتصال العنقودية: وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الإتصالات الغير رسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص اللذين بدورهم جميعا أو ببعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخر وهكذا ويمكن استعراض هاتين الفكرتين فشكل [أ-ب].⁴

¹خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 2002، ص.128

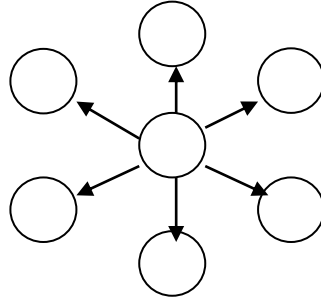
²محمد أبو صمرة، الإتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر ، عمان ، ط1، ص42.

³ صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط2004، ص1، ص59.

⁴حميد الطائي ، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص62



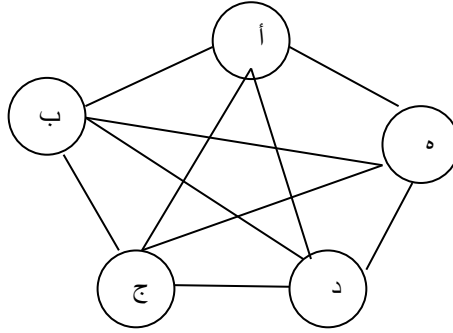
أ: عدة اشخاص يمررون المعلومات للآخرين



شكل ب: شخص واحد يبلغ مجموعة من الاشخاص

ث- شبكة اتصال النجمي: يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الافراد و الجماعات فهذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع أعضاء التنظيم ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى¹.

¹ صالح خليل أبو أصبع، مرجع سبق ذكره ، ص 59.



2-2-3: معوقات الإتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الإتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو استلامها أو نشوء معانيها أو تؤثر في كميتها فهي بلا شك تعمل تثبيت المعلومات و تشويها فتقلل من فعالية عملية الإتصال¹، وهناك معوقات شخصية وتنظيمية وأخرى حسب الاتجاه:

أ-معوقات الشخصية: تتعلق بالفرد سواء كان المرسل أو المستقبل.

1-التباين في الإدراك : إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية و انتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم.

2-الإتجاهات السلبية أو العوائق النفسية: الانطواء يتمثل بعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم الضغط على المرؤوسين حيث بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الإتصال.²

3-الغة :تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الإتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوي أو كتابية هي التي ترسم صورة اغراض الرسالة المراد تبليغها فاللغة الشاسعة و الكلمات لها معاني مختلفة ربما أسئى تفسيرها أو فهمها إما لأن المعاني غير واضحة و إما لسبب التفاوت في التعليم و الثقافة و البيئة وغيرها وإما لسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة المستوى الإداري أو المستوى التعليمي.³

ب-معوقات التنظيمية :

¹ هادي النهري، أحمد محمد الخطيب، إدارة الإتصال و التواصل، دار ردمك للنشر، عمان ط1، 2009، ص242.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص134-131.

³ هادي نمر، أحمد محمد الخطيب، نفس المرجع، ص242.

- 1- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات التنظيمية، من شأن أن تخلق العديد من العقبات و العوائق في تحقيق سبل الإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.¹
- 2 -التخصص: أو تعدد المستويات الإدارية ، كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة وخصوص منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى ، كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي دور معرقل في اتصالها للإدارة العليا، وذلك باعتبارها غير موضوعية ،وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول و الصعود.²
- 3-قصور سياسة نظام الاتصالات : -عدم وجود إدارة فاعلة للمعلومات أو القصور بها يؤدي إلى العجز في جميع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث يسهم في تقليص الكفاءة و فعالية عملية الإتصال.
- عدم استقرار التنظيمي و التغيرات المفاجئة و المتتالية وخلال فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم للاتصال الفعال، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي من شأنه أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين ، وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم ،مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال إلى ضعف الدائم وعدم تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.³
- 4-الإفراد في الإتصال: ان تدفق المعلومات أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتصنيف هذه المعلومات أو الاستفادة المنسقة منها و الأفراد في الإتصال يؤدي إلى إعاقة الإتصال التنظيمي.
- 5- عدم الإصغاء: وهنا نجد فرقا شاسعا بين السمع و الإصغاء، فسمع هو رموز لغوية تتحول إلى أصوات محمولة على شكل أمواج صوتية في الهاء تصدر طبلة الأذن المستمع فتنتقل إلى عقله على شكل رموز لغوية تتحول إلى كلمات وجمل، أما الإصغاء يتطلب من المستقبل للرسالة فهم ما يسمعه. وفن الإصغاء من مستلزمات القيادة الجيدة ولكن الإصغاء وحده لا يعمل منك قائدا إنما لا تستطيع أن تكون قائدا جيدا إذ لم تصغ للآخرين.
- 6- حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي: يؤثر كبير حجم المؤسسة على عملية الإتصال لأن كبر حجمها يرتبط بالانتشار الجغرافي للمؤسسة مما يخلق مشكلة في سبيل الإتصال الفعال وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المنظمة على أساس المركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة المسافة بين المصدر و الرسالة و المستقبل قد يؤدي إلى تفسير و تحريف موضوع الرسالة.⁴

¹خضير كاضم حمود، نفس مرجع سابق،ص131-134.

²مصطفى الحجازي، الإتصال الفعال فالعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطبع بيروت، 1982، ص58.

³خضير كاضم محمود ، نفس المرجع،ص134.

هادي نجر، أحمد محمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص243.

كلما زادا البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الإتصال في الموقف المناسب وفي ظروف ملائمة مما يؤدي إلى تأخر كبير في الأعمال وتكديسها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال و الخدمات و الحد من فاعلية الإتصال.¹

د- معوقات حسب الاتجاه:

1- معوقات الاتجاه الصاعد [من الأسفل إلى الأعلى]:

- صعوبة التواصل مع المرؤوسين.
- انعدام المشاركة في الفرص لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين في تحقيق انسجام في بيئة العمل.
- نمط القيادة الدكتاتوري.
- المشاكل التي تواجه العاملين سواء الشخصية منها أو المتعلقة بل العمل لا تصل إلى القادة و العاملين.

2- معوقات الاتجاه النازل [من الأعلى إلى الأسفل]:

- عدم التحكم في العاملين
- عدم التفريق بين العامل المجتهد و الكسول
- الإشاعات الخاطئة بين العاملين تؤثر على المرؤوسين
- 3- معوقات الاتجاه الأفقي: ونعني بهذا الإتصال الذي يتم بين الأفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم ولكن لا يتصلون ببعضهم البعض. ولا ينسقون بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يحقق الأداء، بإضافة إلى التضارب والمشكلات القائمة بينهم.²

2-3: سيبيولوجيا الإتصال المؤسسة:

2-3-1: البعد الاجتماعي في عملية الإتصال المؤسسي: وهناك أربع مستويات للإتصال الإداري من الناحية الاجتماعية :

المستوى "الاول" الإتصال الذاتي: نجد أن عملية الإتصال يجريها الفرد مع نفسه ، وقد يبدو من الغريب أن يشكل هذا المستوى اتصالا حقيقيا، بسبب عدم الانفصال القائم بين مصدر المعلومات و متلقيها، ولكن العمليات السيبولوجيا مرتبطة بشخص معين تتطلب أنشطة اتصالية، و بالرغم من أن هذا

صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر ط1 ، 2003، ص250.¹

محمد الصربي، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حوس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1 2005، ص354، 355.²

المستوى لا يتناسب مع تعريف الإتصال الإداري، إلا أنه يشكل البداية الحقيقية و المنطقية لعملية الإتصال لعرض مستويات الإتصال.

المستوى "الثاني" الإتصال بين الأشخاص: و يعتبر هذا المستوى من أكثر أنواع الإتصال شيوعاً، حيث يشير إلى الإتصال الذي يجريه الشخص مع شخص آخر، كما في الحالة حيث يقوم المدير بمناقشة الواجبات المهمة مع المرؤوس.

المستوى "الثالث" الإتصال بين شخص و الجماعة: و الحالة الأولى في هذه المجموعة هي التي يواجه فيها شخص بمجموعته و المثال على ذلك من الناحية الإدارية يمثلها الالتزام الذي يقع على المدير العام في الشركة بإبلاغ النتائج إلى مجلس الإدارة أو الملاك، و الحالة الثانية في هذه المجموعة هو الإتصال الذي يتم بين المجموعة و الشخص، فالقرارات التي تتخذها اللجنة ترسل إلى فرد معين لكي يقوم بالتصرف الأخير، فالقرار يشق من اشتراك المجموعة ولكن إتمامها ينتسب إلى فرد معين في مستوى عالي للسلطة، وتعتبر قرارات اللجنة التنفيذية المنسوبة إلى المدير العام للشركة، أحد الامثلة على الإتصال الذي يتم بين المجموعة و الشخص.

المستوى "الرابع" الإتصال بين مجموعة و مجموعة اخرى: ويتحدد الشكل الأول من الإتصال بين المجموعة و المجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان، وهذا النوع من الإتصال يتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية، و تتناول معلومات عادة الظروف الجارية و غالباً ما تكون تنسيقية بطبيعتها، وقد تعتبر الاختلافات في أداء الوظائف في التنظيم كالانفصال الناتج من اختلاف المكان، وهكذا فإن الإتصال الذي يستخدم لتقريب هذه الأماكن وتنسيق الأنشطة يعتبر مقيداً بالمكان.

2-3-2: خصائص الإتصال الفعال داخل المؤسسة: ان الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية:-**السرعة:** إن مدى السرعة او البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.¹

-**الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الإتصال من إمكانية حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الإتصال بنجاح.²

محمد سيد فهمي، مرجع سابق ص 54.1

زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 234.2

-التسجيل: إذ يمكن لبعض وسائل الإتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات ، و المذكرات التقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الإتصال، أما الوسائل الشفهية للإتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .

-الرسمية: إذا كان الإتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك بإعلام العامل بالترقية أو نقل من خلال خطاب يعتر وسيلة مناسبة، و الإتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف.

-التكلفة : بصفة عامة كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل ، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة و الطبع والبريد و الهاتف وأجور العاملين المشتركين في الإتصال التكلفة عنصر نسبي.¹

-الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة و الصعبة .

-الإنجاز: من خلال تجنب التكرار و الإطالة الغير مبررة ، واختيار وسيلة الإتصال المناسبة.²

2-3-3: شروط فعالية الإتصال داخل المؤسسة: يعتمد الإتصال الفعال الذي يحقق المشاركة والتأثير على شروط أساسية، ويمكن مناقشة هذه الشروط في ضوء العناصر الأساسية للإتصال:³

أ- **التخطيط الجيد للإتصالات:** فكما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً وهذه هي الخطوة الأولى نحو الإتصال، وغالباً ما يرجع فشل الإتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الإتصال بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الإتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للإتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم و المفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.⁴

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة الإسكندرية، ص52.¹

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، دارحامد لنشر و التوزيع، الأردن، ط2003، ص277.

السيد عبد الحميد عطية، اتجاهات النظرية وأسس التطبيقية في خدمة اجتماعية، دار الكتب و الوثائق القومية، الإسكندرية، 2012، ص44.³

صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص249.⁴

- ب-إيجاد فن الإنصات: على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره، و أن ينصت إليه حتى يتمكن من فهم ما يريد، يراعي المرسل دائما مدى استجابة المستقل لرسالته¹
- ج-استشارة الآخرين في التخطيط للاتصالات: وذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن وتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم للرسالة أم لا، و التأكد إذ كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.
- د-الحصول على التغذية العكسية: وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، و ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة ومعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.
- م-معرفة الظروف المحيطة: فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال ، وأن يعمل على إزالة المؤثرات و العوامل الخارجية السلبية.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- تهتم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد مستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة .
- في حالة وجود تشويش لابدّ من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة حتى تتحقق انتشارا، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه.²
- الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية .
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- توفير المعلومات الأزمة للعاملين.
- التعامل بفعالية مع الصراع.
- التركيز على العمل الجماعي و التواصل.
- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة.
- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد ، و الاستماع إلى وجهة نظر الآخرين، منح الاستقلالية الأزمة للأفراد في كل الظروف المناسبة.³

¹ السيد عبد الحميد عطية، مرجع سبق ذكره، ص44.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص249-250.²

محمد الصربي، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حوس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص343.³

المخلص:

من خلال كل ما تطرقنا إليه تبرز أهمية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات، وبالتالي فالإتصال التنظيمي هو عبارة عن وسيلة وليس غاية يساعد أعضاء المؤسسة على تحقيق أهدافهم إن كانت شخصية أو اهداف المؤسسة ككل.

فالدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في المؤسسة هو ضمان السير المتسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة.

الفصل الثالث

الثقافة المؤسسية

تمهيد:

3-1: الثقافة المؤسسية، مفهومها ، خصائصها وأهميتها.

3-2: الثقافة المؤسسية، أنواعها، مستوياتها، وظائفها و مكونات

3-3: الثقافة المؤسسية، عواملها، آليات تشكلها وأثرها على المؤسسة

الملخص .

تمهيد:

لقد حظي موضع الثقافة المؤسسية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فموضوع ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم لدى مجتمع ما وقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة منذ بداية الثمانينات وصارت تحتل أهمية كبيرة في جميع الدراسات واعتبرت مدخلا أساسيا في دراسة المؤسسات وتفسير سلوكها الإداري.

نظرا لأهمية ثقافة المؤسسة فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم ثقافة المؤسسة ، خصائصها الرئيسية وأهميتها كما سنتناول في هذا الفصل أنواعها ، مستوياتها وأهم وظائفها إضافة الى مكوناتها وفي الأخير العوامل المحددة للثقافة المؤسسية وآليات تشكلها الى أثرها على المؤسسة.

3-1: الثقافة المؤسساتية ، مفهومها ، خصائصها وأهميتها.

3-1-1: مفهوم الثقافة المؤسساتية: إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك و الروابط المناسبة وتحفز الافراد ¹

الثقافة المؤسساتية تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية و تؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض و مع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها . هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات افراد المنظمة في ما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة القوة "الميزة التنافسية" أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمات ²

يعرفها KOSSEN بانها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المؤسسة (الرؤساء والمرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المؤسسة العديد من المصطلحات المتمثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الإجتماعية و التكنولوجيا ، وبالتالي تمثل الثقافة المؤسساتية مجموعة من المزايا تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى ولهذه المزايا صفة استمرارية نسبية ، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في مؤسسة ما ³

الثقافة المؤسساتية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات ، تسمح لأفراد المؤسسة بالتمائل والترابط ، مما يؤدي الى استقرار النظام ، بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة. ⁴

3-1-2: خصائص الثقافة المؤسساتية:

أ) **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة انمجتمع أو المنظمة او ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار ، الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة والجانب المادي: كل ماينتجه أعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما الى ذلك .

¹ حسين حريم ،إدارة المنظمات ،المنظور الكلي ،دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2003 عمان الاردن ص 262.

² مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2007 ص402.

³ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ،الأردن 2005 ص311.

⁴ بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي بالاشارة لحالة شركة بيبسي ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ،السنة 2013_2014 ص63.

ب) **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه بإستمرار الى خلق إنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.¹

ج) **ثقافة المؤسسة نظام متغير متطور وتراكمي:**نقصد بذلك أن ثقافة المؤسسة في تغير مستمر حيث يضيف كل جيل تعديلاته ويسلمها لمن بعده ، حيث يمكن ان يكسبها ملامح جديدة ويفقدها الملامح القديمة .

د) **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:**تتكيف ثقافة المؤسسة إستجابة لمطالب بيئتها و أهدافها وإحتياجات افرادها وهذا مايبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المؤسسة حيث توجد عموميات ثقافية تميز مجموعة من المؤسسات التي تشغل في قطاعات اخرى ولكن توجد خصوصيات ثقافية تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تشغل في نفس القطاع ، كما نجد داخل المنظمة الواحدة فروقا فردية تميز فئة مهنية عن غيرها نتيجة إتصالهم بمجتمعات وثقافات معينة.²

ومن أهم خصائص الثقافة المؤسسية أيضا :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات مع العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات و إحكام الاشراف الدقيق على العاملين .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على أداء أو على معايير القديمة والواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل إختلاف و السماح بسماح وجهات نظر معارضة
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط تسلسل الرئاسي ، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.³

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 407.

²مذكرة عبد الدائم باية ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية البلدة ، جامعة الجزائر 2 تخصص علم النفس، 2011-2012 ، ص 56.

³محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الرابعة مزيدة ومنقحة ، 2003 ص 152.

- أيضا هناك خاصية رئيسية لثقافة المؤسسة ،فالانسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور ، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته .
ومن وجهة نظر حريم حسين فإن خصائص ثقافة المؤسسة هي :
- الإنتظام في السلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين الأفراد و المنظمات فإنهم يستخدمون اللغة والمصطلحات والعبارات المشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف.
- 3-1-3-أهمية ثقافة المؤسسة :** ثقافة المؤسسة توجه العاملين بالمؤسسة بالتفكير والإنسجام مع الثقافة السائدة بها وتكمن أهميتها في :

- ترسيخ الأسس والحوافز والمراكز الوظيفية.
- توفير اداة رقابية ذات السلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.
- تحديد مجالات اهتمام المشترك .
- تحقيق الإستقرار التنظيمي .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- تعزيز الادوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- توفير المعايير مما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .
- خلق السمات التنافسية للمنظمة .

تساعد الثقافة المؤسسية القوية على زيادة مستويات الإتساق في السلوك كما يمكن إعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابيا للوائح و الإجراءات مثل النظام والإتساق في التصرفات والتنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة ¹.

وتكمن أهمية الثقافة المؤسسية في أنها توفر إطار للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة المؤسسية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منه داخل المنظمة ونستنتج من ذلك أن الثقافة المؤسسية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم .

تساعد بالتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد ويصعب التنبؤ بسلوكه².

¹مذكرة زيوش سلمى ،الإتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم النفس -العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة سنة 2016،2015 ص 34 - 35 .

² محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره ص 314.

3-2: الثقافة المؤسسية، أنواعها، مستوياتها، وظائفها و مكونات

3-2-1 أنواع الثقافة المؤسسية: تتجلى أنواع الثقافة في المؤسسة من خلال الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات الخاصة بأفراد المؤسسة والعمال والمسؤولين التي تميز كل مؤسسة عن غيرها وهناك نوعان أساسيين من الثقافة الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

(أ) **الثقافة القوية** : تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض في توجيه طاقاتهم الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأفراد ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها أهدافها¹، كما تعتمد الثقافة التنظيمية على ما يلي:

أ - عنصر الشدة : ويرمز هذا العنصر الى القوة او شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

ب - عنصر الإجماع والمشاركة : لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز والفوائد والمكافآت تمنح للأفراد الملتزمين فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، إذ أدت الى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به².

(ب) **الثقافة الضعيفة** : يتم إعتاقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها³.

وهناك بعض الباحثين من أكدوا بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعاني ويتلقون التعليمات المتناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ القرارات المناسبة من قيم وإتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور الثقافة المؤسسية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في كل المنظمة في بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيعود الى تداخل في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والاداء للمنظمة¹.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 412.

² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 316-317.

³ محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 413.

3-2-2 مستويات الثقافة المؤسسية: إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافات بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة، وفيما يلي نوضح هذه المستويات :

(أ) **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ، حيث تؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حيث تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها .

(ب) **ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي اليها المؤسسة :** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها ، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول والطيران وغيرها.²

(ج) **الثقافات الفرعية:** ان المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في موقع وأماكن العمل داخل المنظمة ،حيث تتكون الثقافات الفرعية حول مستويات ادارية وتنظيمية مختلفة في المنظمة أو تتكون داخل أقسام أو ادارات المنظمة، ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الانتاج.³

3-2-3 وظائف الثقافة المؤسسية: تؤدي الثقافة المؤسسية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى الى اتمامها وتجسيدها في الواقع ، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الاتصال بالقيم الثقافية للمجتمع وتتلخص هذه الوظائف فيما يلي :

¹ سعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي بإشارة لحالة شركة الإتصالات Paltel في فلسطين 2008، غزة - فلسطين ص 21 .

² أبو بكر مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 417.

³ هاجر قوجيل، مرجع سبق ذكره، ط 1، ص 61.

- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن لثقافة هي مادة اجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله .
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك .
- تسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .¹
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك .
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الاطراف الخارجية ذوي علاقة مع المنظمة.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من البقاء .
- اضافة الى ان لثقافة المنظمة بالغ الاهمية في ايجادالالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.²

3-2-4 مكونات الثقافة المؤسسية: لقدأعطى الباحثون عدةمكونات للثقافة المؤسسية نذكر أهمها:

- القيم: قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ماتكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة أهدافها ، استراتيجيتها .
- **المعتقدات** : وتكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الافراد في المنظمة ، مث خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف
- **التقاليد** : هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد .

¹حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 330-331.

²فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة - ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2000، ص 94.

- الطقوس: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة الى تحقيقها ، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة.¹
- الرموز واللغة: هي عبارة عن أشياء ، أفعال ، أحداث أو علاقة تكون كوسيلة لنقل المعاني بمعنى معين لدى الناس مثل: شعار المؤسسة أو علامتها أو اسمها التجاري الخ... وتحمل الرموز معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها، أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقا الأفكار والمعاني التنظيمية.
- البيئة المادية : هي الأشياء التي تحيط بالافراد ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية ، تتضمن تصميم المباني و المكاتب ونوع الأثاث وموقع العمال الخ...².

3-3: الثقافة المؤسسية،عواملها، وآليات تشكلها وأثرها على المؤسسة.

3-3-1- العوامل المحددة للثقافة المؤسسية:تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها :

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الاداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه .
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من القيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات والقيم المنظمة مما يلي :
 - أخلاقيات وقيم الافراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع .
 - أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الافراد في مهنة او وظيفة معينة .
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمس القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .³

¹ غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات ادارة التغيير ،مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017 ص9-10.

² زيوش سلمى مرجع سبق ذكره ص37.

³ جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،مصر،2002،ص352.

3-3-2-آليات تشكيل الثقافة المؤسسية: يتطلب تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك ان عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ،وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد الى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد الى عملية التطوير الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة ، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الاطار الثقافي من جيل الى جيل ومن شخص الى شخص ، فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين و عدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الاعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات¹،ومن خطوات تشكيل ثقافة المنظمة مايلي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من حصول على الأفراد القادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- تدريب الدوري العاملين .
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ارشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الافراد لثقافة المنظمة .
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من خلالها يمكن تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة²

3-3-3- أثر الثقافة المؤسسية على (المؤسسة):تشير الدراسات العديدة الى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها يمكن أن تكون للثقافة نتائج سلبية واجابية .

¹محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2000 ص 164.

²جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس ، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة" دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص440، 441.

1- ثقافة المؤسسة والفاعلية: لقد كشفت الدراسات التي أجراها (waterman – peters) حول المنظمات متميزة الأداء ، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجد أن هيمينة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز ، ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى كتيبات وخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملون ، والسلوك المناسب تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس .

ويرى الكاتب (Joy Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي الى انتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة ، أي بمعنى تساعد على الانتاج والأداء الأفضل ، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.¹

2-الثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي:تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الادارية (القيادة، اتخاذ القرارات ، الاتصالات وغيرها) أن ملاءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الادارية.

وهنا لابد للإشارة الى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد وتحدد ماهو مطلوب ومقبول ، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك نقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي : الرقابة على العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد.

3-الثقافة المؤسسية والولاء التنظيمي:يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء الى المنظمة ،فالاجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من قبل الجميع من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها ،من الممكن ، أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات وانتهاءها بسرعة وترقية العامل الى الوظيفة الأعلى .²

¹ حريم حسين ،مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للطباعة ، الأردن ، ط 1 ، 2006،ص339.

²قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير ، تخصص الادارة البيئية في منظمات الاعمال ، المسيلة ، سنة 2016-2017 ص 33.

المخلص:

إن الثقافة المؤسسية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ولهذا الصدد تطرقنا لمختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة المؤسسية واتضح بشكل جلي الى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة المؤسسية مفهوماً يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة ، ويغطي بإتساعه وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية والتنظيمية.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي الميداني

تمهيد

4-1- منهج الدراسة

4-2- أدوات الدراسة

4-3- عينة الدراسة وطريقة اختيار

4-4- مجالات الدراسة

تمهيد:

إن أي الدراسة ميدانية يتوقف نجاحها على كيفية التطرق إلى موضوعاتها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذه الموضوع، ولذلك فإن صحة البحث تقوم أساس على المنهجية المتبعة، لهذا يجب على الباحث أتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصيغة العلمية على بحثه والكشف عن الأسباب ولنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة بطريقة منتظمة، والى المناهج المستعملة والعينة وطريقة اختيارها والى التقنيات التي اعتمدنا عليها في الدراسة وكذا مجالات الدراسة.

4-1- منهج الدراسة

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية وتعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري خاصة وهو معرفة دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى الموظفين، لذا جاءت هذه الدراسة الميدانية التي اتبعنا فيها الخطوات المنهجية المتسلسلة والمضبوطة عرف النهج على انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في مجال العلوم بواسطة مجموعة منالوقاوع العامة التي تهيمن على سير العقل¹، كما يعرف بانه عبارة عن اسلوب من اساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الافكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة او تلك²، من اجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل القياس والمعرفة وتأثير العوامل على الأحداث الظاهرة وأبعادها ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها من أجل الوصول إلى النتائج الموجودة

إن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي لأنها تريد وصف الظاهرة الاتصال التنظيمي من جهة ومما مدى ترسيخه للثقافة المؤسسية لدى الموظفين، و يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث ، التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للبحث، حيث نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى البيانات كمية تمكنا من تفسير النتائج تفسيراً علمياً وكذا تفسير الظاهرة موضوع البحث تفسيراً دقيقاً .

4-2- أدوات الدراسة

4-2-1- أدوات جمع البيانات: إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث خاصة في البحوث الإنسانية والاجتماعية ، بحيث أن دقة النتائج التي توصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة وموضوع الدراسة هما اللذان يحددان نوعية الأدوات التي يجب أن يتخذها الباحث ، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على أداة الاستمارة والملاحظة.

(أ)الملاحظة: اعتمدنا في بحثنا على هذه الأداة وهي كما تعرف مشاهدة الظواهر من قبل الباحث و أنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول الى القوانين التي تحكمها لأن الملاحظة كانت أداة بحثية هامة استخدمت في هذه الدراسة الاستطلاعية لأنها

¹ احمد بن مرسى ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3 2007، ص283.

² محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للطباعة والنشر،/عمان الاردن، ط2، 1999، ص35.

نبهتنا لوجود عدة تصرفات وأفعال تصدر عن عمال وموظفي إدارة المؤسسة ككل ،وقد تكون ناتجة عن عدم استغلال عنصر الاتصال التنظيمي في تفعيل مهامهم والرفع من مستوى أدائهم وتحسين تصرفاتهم وعلاقتهم مع غيرهم وبالتالي عدم تحقيق تناسق وترسيخ ثقافة المؤسسة بين الموظفين أو قد يكون العكس تماما

(ب) الاستمارة: أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات ، بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة.¹

وفي البحث العلمي، الاستمارة هي تلك القائمة من الاسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيره عن الموضوع المبحوث، في اطار خطة موضوعية لنقدم الى المبحوث من اجل الحصول على اجابات تضمن المعلومات و البيانات المطلوبة².

بمعنى أنها الدليل والمرشد الذي يربط بين الباحث والمبحوث بعد رسم مساراتها وتحديد مؤشراتها، ونقصد بالاستمارة فهذه الدراسة هي محاولة معرفة دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ ثقافة المؤسسات لدى الموظفين،

وبناء على ذلك تم اعداد استمارة وجهت الى عينة من موظفين بجامعة خميس مليانة ، حيث وضع 23 سؤال فالاستمارة ، وقمنا بتقسيمها الى 4 محاور:

المحور الاول: طبيعة العناصر الثقافية المتداولة بين المبحوثين داخل الجامعة.

المحور الثاني: طبيعة المعلومات(الرسائل الاتصالية) التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين.

المحور الثالث: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين.

المحور الرابع: مدى نجاح العملية الاتصالية داخل الجامعة في نشر عناصر ثقافتها بين الموظفين.

وتم طبع 85 استمارة وزعت 50 استمارة و استرجعت 46 استمارة لعدم وجود موظفين يملؤونها بسبب الظروف المفاجئة (فيروس كورونا المعدي).

4-2-2- أدوات عرض والتحليل البيانات:

¹ ماجد محمد الخياط ،أساليب البحث العلمي ،دار الراجة للنشر،الاردن،ط1، 2001ص119.

² احمد بن مرسللي، منهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،ط3، 2007،ص203.

(أ) أدوات العرض البيانات: هناك أدوات مختلفة لعرض المعطيات ونتائج الدراسة وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات وهي:

- جداول الإحصائية البسيطة والمركبة.

(ب) أدوات التحليل البيانات: هناك نوعان -كمية وكيفية.

أدوات التحليل الكمي: وتتطلب إجراءات تقييميه دقيقة نسبيا، وهي تعطي فرصة معالجة وشهادات تمثل درجة من العمق والتحقيق بطريقة منهجية⁽¹⁾، وفي هذا التحليل سنستعمل مجموعة من الأدوات وهي:

- استخدام برنامج spas

- وضع التكرارات وتصنيفها وجدولتها .

- مقارنة التكرارات عن طريق النسب المئوية .

أدوات التحليل الكيفي : يقصد بالتحليل الكيفي للوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات التي يسفر عنها البحث⁽²⁾ وفي هذه المرحلة يتم استنتاج الجداول الاحصائي والتعليق على النتائج وتفسيرها والمقارنة بينها وتقديم الاستنتاجات .

4-3- عينة الدراسة وطريقة اختيار:

وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع، الذي تجرى عليه الدراسة ،يختارها الباحث لإجراء دراسته وفق قواعد خاصة تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا³.

ونظرا لعدم قدرتنا على التحكم في كافة مفردات مجتمع الدراسة بسبب الظروف التي تمر بها البلاد والعالم بأسره والتي هي ظهور وانتشار وباء الكورونا المعدي ،فقد تمثلت عينتنا في 46 موظف من موظفين جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة من كلا الجنسين .

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية ، وهي العينة التي يتم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص من حيث المستوى العلمي والسياق العام المحيط بهم ، ومن جهة أخرى ما يجد صعوبة في التفاعل مع الاستمارة التي أعدناها لغرض جمع المعطيات الميدانية ، باعتبار أن الموظفين هم أكثر علم ودراية بأهمية الاتصال التنظيمي وخاصة أن الاتصال التنظيمي هو المتغير الأساسي في عنوان دراستنا هذه .

¹ - Ray monde quivy, et autres : Manuel de me Recherche En Sciences Sociales, paris, 1988,p58.

² - سيد احمد عبدالرزاق حلي : تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1999، ص295-296.

³ -عمار بوحوش، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1، ص80.

4-4 - مجالات الدراسة: ويقصد بها الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة

- أ- **المجال المكاني:** وهي المكان الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة ووزعت فيه الاستمارة وتمثل في جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ولاية عين الدفلى باعتبارها مؤسسة ذات نشاط خدماتي بحت التي تأسست سنة 1991 المسماة على الشهيد الراحل الجليلي بونعامة .
- ب- **المجال الزمني:** وهي الفترة التي تمت فيها الدراسة وتوزيع الاستمارة على أفراد العينة من الموظفين ودامت الدراسة حوالي 5 أشهر ووزعت واستمرت الاستمارة من شهر جوان وجويلية 2020 .
- ج- **المجال البشري :** يتمثل في موظفين جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة .

الفصل الخامس

تحليل وتفسير جداول البيانات

تمهيد

5-1- تحليل وتفسير جداول البيانات العامة الخاصة للمبحوثين

5-2- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

5-3- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

5-4- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

5-5 - نتائج الفرضيات الدراسة

تمهيد:

لتحقق من الصحة أو الخطأ ما افترضناه في هذه الدراسة كان لابد من الوصول الى مرحلة عرض النتائج الكمية عن طريق الجداول بحيث يمكن قراءتها وتفسير نتائجها، ولهذا الغرض يأتي هذا الفصل بهدف تحليل جداول البيانات العامة للمبجوثين ثم يليها تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والثانية والثالثة، ثم عرض نتائج كل فرضية، واخيرا استخلاص النتائج العامة التي توصلنا إليها.

5-1- تحليل وتفسير جداول البيانات العامة الخاصة للمبحوثين.

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	41,3%
أنثى	27	58,7%
المجموع	46	100,0%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة على مجتمع العينة هي الإناث حيث بلغ عددهم 27 أي ما نسبته 58,7% في حين بلغ عدد الذكور 19 مايقابل 41,3%.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها يتضح أن فئةالمبحوثين أغلبها من جنس الاناث بنسبة 58,7% بينما قدرت نسبة الذكور 41,3%، حيث هذا لاينطبق على عينة الدراسة بل كذلك على المجتمع التي اختيرت منه العينة المبحوثة ، وهذا ان دل على شيءدل على أن ادارة جامعة الجيلالي بونعامة أغلب موظفيها من جنس الإناث وهذا يعني أن التوظيف كما هو شائع يميل الى جنس الإناث وهذا يعني أن مساهمة المرأة في الادارة الخدماتية واقبالها في شتى مجالات العمل واستلام مناصب ادارية في مؤسسات خاصة وحكومية .

جدول رقم 2 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 30-35 سنة	12	26.1%
من 36-41 سنة	23	50%
من 42 فما فوق	11	23.9%
المجموع	46	100

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الفئة العمرية [36-41] ذات التواجد الأكبر من مجتمع عينات الدراسة حيث بلغ عددهم 23 فردا بما نسبته 50% تليها فئة [30-35] ب12 فردا أي 26,1% ، بينما بلغت عدد الفئة العمرية [أكبر من 42] 11 فرد،أيمايعادل نسبة 23,9%

من خلال النتائج المتوصل اليها يتضح لنا أن نسبة الفئة الشبانية السائدة في المؤسسة أكثر من غيرها ، وذلك راجع الى طبيعة الفئة في حد ذاتها من حيث التكوين الأكاديمي والمستوى الثقافي والفكري للفرد ، وطبيعة العمل الذي يتطلب جهد فكري داخل المؤسسة .

جدول رقم 3 : يمثل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	29	63%
متزوج	17	37%
المجموع	46	100,0%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من أفراد العينة عزاب 29 فردا بما نسبته 63 % بينما تمثلت نسبة المتزوجين 37% ما يقابل 17 فردا من مجموع عينة الدراسة.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها يتضح لنا أن نسبة العزاب سائدة في المؤسسة وذلك راجع الى الطبيعة الاجتماعية في حد ذاتها .

جدول رقم 4 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	21.7 %
جامعي	36	78.3 %
المجموع	46	100,0%

تتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي جامعي ، حيث بلغ عددهم 36 فرد أي مانسبته 78,3 % ، ثم يليه أصحاب المستوى الثانوي بما نسبته 21,7 % أي مايقابل 10 أفراد.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها يتضح أن المستوى الجامعي هو أعلى نسبة موجودة في وسط المؤسسة ، وذلك يرجع الى متطلبات الوظيفة ، وبالتالي فإن المؤسسة مرتبطة بطبيعة الوظيفة في حد ذاتها وما تبحث عنه من مستويات تعليمية، فهي تهتم بدرجة كبيرة بأصحاب حاملي الشهادات الجامعية بحكم امكانياتهم وتكوينهم ، وهذا الأمر يساهم في عملية الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة ، مما يؤثر ايجابا على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية .

جدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
متصرف رئيسي	2	4,3%
متصرف	19	41,3%
عون إدارة	17	37%
أمانة	8	17,4%
المجموع	46	100,0%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتصرفون يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بمجموع 19 فرد أي ما نسبته 41,3% بينما نسبة أفراد عون إدارة 37% ما يقابل 17 فرد ، أما أفراد ذوي عينة الأمانة كان عددهم 8 أفراد بما نسبته 17,4% بينما حصل منصب المتصرف الرئيسي على أقل نسبة مقدر ب 4,3% ما يعادل 2 أفراد.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن نسبة المتصرفين المتواجدين في المؤسسة هي الأكبر وهذا راجع الى حاجة جامعة لهذا المستوى الوظيفي.

جدول رقم 6 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة .

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
من 0-5	17	37
من 5-10	19	41,3
من 10-15	6	13
من 15-20	4	8,7
المجموع	46	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الخدمة من 5-10 هي الأعلى نسبة وهذا ما يعادل 19 فرد أي بنسبة 41,3% ثم تليه من 0-5 سنوات والذي كان عددهم 17 فرد أي ما نسبته 37% ، ثم تليه من 10-15 سنة بما يعادل 6 أفراد تقابله نسبة 13% ، وأخيرا من 15-20 سنة بما يعادل 4 أفراد بأضعف نسبة وهي 8,7%.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن سنوات الخدمة من 5-10 مرتفع بالنسبة للسنوات الأخرى وذلك راجع الى طبيعة سلم التوظيف في الجامعة التي تتبعه الدولة ، وكذلك حسب درجة أداء كل عامل والخبرة في الوظيفة والكفاءة المهنية والممارسة بالإضافة الى العلاقات الاتصالية بين الموظفين لفترات طويلة.

5-2- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

المحور الاول: طبيعة العناصر الثقافية المتداولة بين المبحوثين داخل الجامعة.

الجدول رقم7: يمثل مدى انتقال العناصر الثقافية بين الموظفين .

التحفيزية		الادارية		المهنية		العناصر الثقافية البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21.7	10	30.4	14	65.2	30	غالبا
34.8	16	34.8	16	30.4	14	أحيانا
43.5	20	34.8	16	4.3	02	نادرا
100	46	100	46	100	46	المجموع

بالنسبة للعناصر المهنية : كانت اعلى نسبة 65.2 تقر بأنه غالبا ما تكون العناصر المهنية لها دور في انتقال الثقافة المقترحة بينك وبين الآخرين ، تليها نسبة 30.4 ثم 4.3. أما بالنسبة للعناصر الإدارية فأعلى نسبة كانت بالتساوي بين الفئات التي أقرت بأنه أحيانا ونادرا بنسبة 34.8 تكون للعناصر الإدارية دوراً في انتقال الثقافة في الجامعة ويليهما نسبة 30.4 غالباً. وفي الأخير بالنسبة للعناصر التحفيزية كانت أعلى نسبة تقول أنه نادراً تقدر ب 43.5 ما يكون العنصر التحفيزي بارز في انتقال الثقافة الدامعة بينك وبين الآخرين يليها 34.8 أحيانا، ثم نسبة 21.7 غالباً.

نستنتج من خلال ماسبق أن الاتصال الداخلي نجح في نشر الثقافة التنظيمية بين المبحوثين، وهذا ما يعكسه الجدول في توزيع العناصر الثقافية المتمثلة في المهنية والإدارية والتحفيزية، في اتصالهم مع بعضهم البعض، وهذا ما نجده في أن اغلب النسب كانت ما بين غالبا وأحيانا.

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية: أن العناصر الثقافية وخصوصا المهنية والإدارية من بين المواضيع والقضايا المهمة للمبحوثين، نظر لما لها من أهمية وتأثير في المبحوث من الناحية الاجتماعية والنفسية والمهنية ،كالإلتزامهم بالعمل والتنسيق والعدالة بين الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالأجور والترقية والعراقل العمل، التي تفرض على المبحوثين النقاش في هاته القضايا التي يراها من الأولويات الموظف وخاصة القضايا المهنية والإدارية.

جدول رقم 8: يمثل مدى انتقال المعلومات المهنية المتداولة بين الموظفين

ثقافة الموظفين اتجاه الموظفين		ثقافة أداء العمل		ثقافة الموظف بالعمل		المعلومات المهنية البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
54.3	25	32.6	15	60.9	28	غالبا
39.1	18	56.5	26	28.3	13	أحيانا
6.5	3	10.9	5	10.9	5	نادرا
100	46	100	46	100	46	المجموع

بالنسبة لثقافة الموظف بالعمل : من خلال الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة أقررو بأن غالبا بنسبة 60.9 % ما تكون المعلومات المهنية خاصة بثقافة الموظف بالعمل ثم تليها نسبة 28.3% أحيانا ثم نسبة 10.9 نادراً، بالنسبة لثقافة أداء العمل :أغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 56.5% أحيانا ما تكون المعلومات المهنية خاصة بأداء العمل ثم تليها نسبة 32.06% ثم نسبة 10.9، وفي الأخير بالنسبة لثقافة الموظفين اتجاه الموظفين فنسبة أعلى 54.3% أجابت انه غالبا ما تكون المعلومات المهنية خاصة بالموظفين مع بعضهم ثم تليها نسبة 39.1% أحيانا وفي المقابل نسبة 6.5 نادراً.

نستنتج من خلال ماسبق ان للاتصال التنظيمي دور في انتقال المعلومات المهنية المتداولة بين الموظفين وهذا من خلال الجدول في تحقيق المعلومات المهنية التالية: الموظف بالعمل وثقافة أداء العمل وثقافة الموظفين اتجاه الموظفين وهذا أثناء تأديتهم لعملهم في ادارة الجامعة حيث أن أغلب النسب كانت بين غالبا و احيانا .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية : أن المعلومات المهنية خاصة ثقافة الموظف بالعمل وثقافة الموظفين اتجاه الموظفين هي المهمة في نشر ونجاح المعلومات المهنية بين الموظفين ،من حيث تأثيرها في تحقيق الاتصال الجيد لهم والأمن التفاهم بينهم واحترامهم لقواعد عملهم وهذا ما يحقق راحتهم وارتياحهم في عملهم .

جدول رقم 9: يمثل مدى انتقال المعلومات الإدارية بين الموظفين

العمال		ثقافة الإدارة		المعلومات الإدارية البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.4	8	23.9	11	غالباً
45.7	21	45.7	21	أحياناً
37	17	30.4	14	نادراً
100	46	100	46	المجموع

بالنسبة للإدارة بالموظفين: فأعلى نسبة كانت 45.7% أحياناً أقرت بأن المعلومات الإدارية تكون خاصة بالموظفين أحياناً ثم تليها نسبة 30.4% نادراً ثم نسبة 23.9% غالباً، أما بالنسبة لثقافة العمال بالإدارة كانت الأعلى نسبة ب 45.7% أحياناً أقرت بأن المعلومات الإدارية تكون خاصة بعلاقة العمال بالإدارة، ثم تليها نسبة 37% نادراً ثم نسبة 17.4% غالباً لا.

نستنتج من خلال ماسبق ان مدى انتقال المعلومات الادارية بين الموظفين من خلال الجدول في تحقيق المعلومات الادارية التالية: الادارة بالموظفين وثقافة العمال بالادارة من حيث انتقال ثقافة الجامعة بينهم حيث أن النسب كانت جد متقاربة بين غالباً ونادراً وكانت متساوية بالنسبة لأحياناً .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية: إن المعلومات الإدارية التالية: علاقة الإدارة بالموظفين وثقافة العمال بالإدارة هي متقاربة في انتشارها وتحقيقها لنجاح المعلومات الإدارية بين الموظفين، لأهميتها في فتح المجال لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل والاتصال المتبادل بينهم للتأكيد على الأهداف المحددة للإدارة الجامعية ووجود بيئة ناجحة لاتصال الإدارة بالموظفين وعكس ذلك من أجل إقناعهم وأيضاً العدل بينهم في إدارة المنظمة وهذا ما يزيد ثقتهم بها.

الجدول رقم 10:مدى انتقال المعلومات التحفيزية بين الموظفين

التحفيز الاجتماعي		التحفيز المهني		المعلومات التحفيزية	البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
21.7	10	19.6	9		غالبا
23.9	11	43.5	20		أحيانا
54.3	25	37	17		نادرا
100	46	100	46		المجموع

بالنسبة للتحفيز المهني لأغلبية أفراد العينة أقرروا بأنه أحيانا بنسبة 43.5 ما تكون المعلومات التحفيزية خاصة بتحفيز المهني تليها نسبة 37 ثم نسبة 19.6. أما بالنسبة للتحفيز الاجتماعي فأغلبية أفراد العينة أقرروا بأنه نادراً ما تكون المعلومات التحفيزية خاصة بالتحفيز الاجتماعي بنسبة 54.3 ثم تليها نسبة 23.9 وفي أخير نسبة أقل هي نسبة 21.7 غالباً.

نلاحظ من خلال هذه النتائج مدى انتقال المعلومات التحفيزية بين الموظفين بمعلوماته التالية:
التحفيز الاجتماعي والتحفيز المهني تنعكس من خلال الجدول أعلاه أن أغلب النسب كانت لأحيانا بالنسبة للتحفيز المهني وأكثرها نسبة نادرا بالنسبة للتحفيز الاجتماعي

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية: التحفيز المهني هو الأكثر فعالية من الاجتماعي في الإدارة الجامعية وهذا من خلال تقدير الإدارة لجهودهم وترقيتهم وأيضا يرجع لأجر المتقاضى عليه أما التحفيز الاجتماعي فهو نادر ماتهتم به الإدارة حيث قليلا ماتهتم لفائدة عائلة الموظف ولفائدته الشخصية .

المحور الثاني: طبيعة المعلومات (الرسائل الاتصالية) التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين.

الجدول رقم 11: يمثل طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين

التحفيزية		الإدارية		المهنية		العناصر الثقافية	البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.6	15	47.8	22	58.7	27		سهلة وبسيطة
56.5	26	39.1	18	26.1	12		صعبة
10.9	5	13	6	15.2	7		كاملة
100	46	100	46	100	46		المجموع

بالنسبة للمعلومات المهنية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 58.7% أقرروا بأن طبيعة المعلومات في شكل مهني تكون سهلة وبسيطة ثم تليها معلومات مهنية تكون صعبة بنسبة 26.1% أما المعلومات الكاملة بنسبة 15.2%. بالنسبة للمعلومات الإدارية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 47.8 أقرروا بأن طبيعة المعلومات في شكل الإداري تكون سهلة وبسيطة في حين تليها معلومات الإدارية تكون صعبة بنسبة 39.1 أما الكاملة بنسبة 13. بالنسبة للمعلومات التحفيزية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 56.5 أقرروا بأن طبيعة المعلومات في شكل تحفيزي تكون صعبة في حين تليها نسبة 32.6 معلومات سهلة وبسيطة وأخيراً 10.9 كاملة وغير ناقصة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العناصر الثلاثة المساهمة في اتصال وانتشار ثقافة المنظمة بين الموظفين أغلبها كان لصالح المعلومات المهنية والإدارية حيث أغلب الموظفين أقرروا بأنها سهلة وبسيطة وتعزى هذه النتائج: على أن هذا راجع لطريقة العمل بين الموظفين في حد ذاتهم وبين الإدارة كذلك، أما العناصر التحفيزية فهي صعبة بالنسبة لهم وهذا من عدم معرفتهم وتحصلهم على مكافئات أو ترقية و تسهيلات وفقاً لظروفهم .

جدول رقم 12: يمثل طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة المهنية بين الموظفين

ثقافة الموظفين الموظفين		ثقافة أداء العمل		ثقافة الموظف بالعمل		المعلومات المهنية البيانات
				النسبة	التكرار	
39.1	18	52,2	24	63	29	سهلة وبسيطة
43,5	20	30.4	14	26.1	12	صعبة
17.4	8	17.4	8	10.9	5	كاملة
100	46	100	46	100	46	المجموع

بالنسبة لثقافة العامل بالعمل فأغلبية أفراد العينة بنسبة 63% أقرروا بأن طبيعة المعلومات تكون سهلة وبسيطة ثم تليها نسبة 26.1% صعبة ثم تليها نسبة 10.9% كاملة وغير ناقصة. أما بالنسبة لأداء العمل فأغلبية أفراد العينة بنسبة 52.2% أجابوا بأن طبيعة المعلومات تكون سهلة وبسيطة ثم تليها نسبة 30.4% صعبة ثم تليها 17.4% كاملة. وفي الأخير بالنسبة لثقافة الموظفين اتجاه الموظفين فأغلبية أفراد العينة بنسبة 43.5% أقرروا بأن طبيعة المعلومات صعبة ثم تليها نسبة 39.1 سهلة وبسيطة ثم تليها نسبة 17.4% كاملة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة المهنية بين الموظفين و المساهمة في اتصال وانتشار ثقافة المنظمة المهنية بينهم أكثر نسبة حاز عليها عنصر ثقافة الموظف بالعمل بأنها سهلة وبسيطة وأيضا حصلت على أدنى نسبة في أنها كاملة أي أن ثقافة الموظف بالعمل كانت بسيطة بالنسبة لهم ولم تكن كاملة لوجود بعض العراقيل كعدم توفير وسائل نقل لهم خصوصا للموظفين المقيمين خارج الولاية ، أما لعنصر ثقافة الموظفين اتجاه الموظفين كانت أغلب الإجابات على أنها صعبة وهذا لأن الإدارة تضم الكثير من الموظفين مختلفين في الثقافات ووجود صعوبات في الاتصال بينهم وقد تكون ظروفهم الاجتماعية سببا في ذلك أو لعدم تمكنهم من الاتصال والاتقاء خارج مكان العمل .

جدول رقم 13: يمثل طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة الادارية بين الموظفين.

المعلومات الادارية		ثقافة الإدارة بالموظفين		ثقافة العمال بالإدارة	
البيانات		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
سهلة وبسيطة		19	41.3	18	39.1
صعبة		22	47.8	23	50
كاملة		5	10.9	5	10.9
المجموع		46	100	46	100

بالنسبة لثقافة الإدارة بالموظفين فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 47.8 صعبة بالنسبة لطبيعة المعلومات ثم تليها نسبة 41.3 سهلة وبسيطة ثم تليها نسبة 10.9 كاملة. بالنسبة لثقافة العمال بالإدارة فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 50 صعبة بالنسبة لطبيعة المعلومات ثم تليها نسبة 39.1 سهلة وبسيطة ثم تليها نسبة 10.9 كاملة. نلاحظ من خلال هذا الجدول أن طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة الادارية بين الموظفين أن أغلب النسب كانت صعبة وكاملة بنسبة أدنى بالنسبة لثقافة الادارة بالموظفين وثقافة العمال بالادارة .

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية: أن ثقافة الادارة بالموظفين وثقافة الموظفين بالادارة متباعدة نوعا ما وصعبة بالنسبة لهم لعدم وجود اجتماعات لهم وعدم الاطلاع على آرائهم لمشاركتهم بها أو التمييز بينهم أو أن بعض قواعد الادارة غير مناسبة للموظفين وربما لوجود بعض العراقيل في الاتصال بينهم .

جدول رقم 14: يمثل طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة التحفيزية بين الموظفين.

التحفيز الاجتماعي		التحفيز المهني		المعلومات التحفيزية البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
32.6	15	28.3	13	سهلة وبسيطة
58.7	27	54.3	25	صعبة
8.7	4	17.4	8	كاملة
100	46	100	46	المجموع

بالنسبة للتحفيز المهني فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 54.3 صعبة ثم تليها نسبة 28.3 أن المعلومات سهلة وبسيطة ثم نسبة 17.4 كاملة . بالنسبة للتحفيز الاجتماعي فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 58.7 صعبة، ثم تليها نسبة 32.6 سهلة وبسيطة ثم نسبة 8.7 كاملة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة التحفيزية بين الموظفين أن أغلب النسب كانت صعبة ثم تليها سهلة وبسيطة وأخيرا كاملة كنسبة أدنى من خلال الجدول بالنسبة للتحفيز المهني والتحفيز الاجتماعي بالادارة .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية: أن التحفيز بنوعيه يصعب على الادارة العمل به لصالح الموظفين من حيث عدم قدرتها على تقدير جهود ومكافأة كل عامل ومن جهة أخرى عدم القدرة على تقديم مختلف الفوائد لكل عامل وعائلته الخاصة.

5-3- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

المحور الثالث: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين.

جدول رقم 15: الوسائل المستخدمة في نشر ثقافة الجامعة بين الموظفين

الوسائل	العناصر الثقافية		المهنية		الإدارية		التحفيزية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مجلة	4	8.7	2	4.3	3	6.5		
الإنترنت	18	39.1	7	15.2	10	21.7		
الاتصال المباشر	15	32.6	23	50	16	34.8		
الاجتماعات	3	6.5	5	10.9	8	17.4		
الإعلانات	6	13	9	19.6	9	19.6		
المجموع	46	100	46	100	46	100		

بالنسبة للعناصر المهنية فأغلبية الأفراد العينة أجابوا بنسبة 39.1 بأن أكثر الوسائل المستخدمة هي الإنترنت ثم تليها 32.6 بالنسبة للاتصال المباشر ثم تليها نسبة 13 بالنسبة للإعلانات ثم نسبة 8.7 بالنسبة للمجلة ثم 6.5 بالنسبة للاجتماعات. بالنسبة للعناصر الإدارية فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 50 بأن أكثر الوسائل المستخدمة هي الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 19.2 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 15.2 بالنسبة للإنترنت ثم تليها نسبة 10.9 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها نسبة 4.3 بالنسبة للمجلة.

بالنسبة للعناصر التحفيزية فأغلبية الأفراد العينة أجابوا بنسبة 34.8 بأن أكثر الوسائل المستخدمة هي الإتصال المباشر ثم تليها نسبة 21.7 بالنسبة للإنترنت ثم تليها نسبة 19.6 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 17.4 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها نسبة 6.5 بالنسبة للمجلة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين، أعلى نسبة من الوسائل المستخدمة حاز عليها الاتصال المباشر بالنسبة للثقافة الإدارية ثم تليه الإنترنت بالنسبة للثقافة المهنية وأدنى درجة حازت عليها المجلة في جميع العناصر الثقافية .

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية : إن الاتصال المباشر من أقدم الوسائل الناجحة المعمول بها للتواصل بين الموظفين وهو عامل من عوامل نجاح الأداء في الإدارة من ايجابياته الصدق في نقل معلومات المنظمة حصول على تفاعل من الأطراف الأخرى وانعكاسات فورية ومعرفة آراء بعضهم

البعض ،وكذلك الأنترنت تمكنهم من استخدام آليات وأدوات معلوماتية وإتصالية مبتكرة تزيد ارتباط الإداريين واتصالهم ببعض، وأصبحت حاليا من أبرز الوسائل السريعة المعتمد عليها في الإدارات لإمтиازها بإختصار المسافات والسرعة وتسهيل الاتصال بينهم أما المجلة فلم يعد يهتم بها كما سابقا باستبدالهم واعتمادهم على الوسائل الإلكترونية أكثر.

جدول رقم 16: يمثل نوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين الموظفين .

العناصر المهنية		ثقافة العامل		ثقافة العمال	
الوسائل		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مجلة	2	4.3	3	6.5	3
الإنترنت	11	23.9	8	17.4	4
الاتصال المباشر	26	56.5	22	47.8	24
الاجتماعات	4	8.7	9	19.6	6
الاعلانات	3	6.5	4	8.7	9
المجموع	46	100	46	100	46

بالنسبة لثقافة العامل بالعمل فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 56.5 بأن أكثر الوسائل المستخدمة هي الاتصال المباشر، ثم تليها نسبة 23.9 بالنسبة للإنترنت ثم تليها 8.7 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها 6.5 بالنسبة للإعلانات ثم تليها 4.3 بالنسبة للمجلة. بالنسبة لثقافة أداء العمل فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 47.8 بأن أكثر الوسائل المستخدمة هي الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 19.6 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها نسبة 17.4 بالنسبة للإنترنت ثم تليها نسبة 8.7 للإعلانات ثم تليها نسبة 6.5 بالنسبة للمجلة.

بالنسبة لثقافة العمال اتجاه العمال فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 52.2 بأن أكثر الوسائل المستخدمة الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 19.6 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 13 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها 8.7 بالنسبة للإنترنت ثم تليها نسبة 6.5 بالنسبة للمجلة .

نلاحظ من خلال هذا الجدول نوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين الموظفين، أعلى نسبة من الوسائل المستخدمة حاز عليها الاتصال المباشر ثم الأنترنت واخيرا أقل نسبة تحصلت عليها المجلة يتبين ذلك في جميع العناصر التالية: ثقافة العامل بالعمل ، ثقافة العمال اتجاه العمال وثقافة أداء العمل في جميع العناصر ثقافة المؤسسة .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية: أن هناك بيئة مناسبة للاتصال بين الموظفين اتخذت لنفسها السبيل الصحيح لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة أما بالنسبة للإنترنت في هذه العناصر فهي تحقق التواصل بين الموظفين والرؤساء داخليا وخارجيا بشكل مستمر، وإعلامهم عن تحديثات و أخبار جديدة وأخيرا المجلة التي لم تعد تعتمد عليها كثيرا الإدارة والموظفين كما في السابق لإستبدالها بالوسائل المذكورة أعلاه.

جدول رقم 17: نوع الوسائل المستخدمة في نشر ثقافة الادارية بين الموظفين.

العناصر الادارية		ثقافة الإدارة		ثقافة العمال	
الوسائل		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مجلة		4.3	2	2.2	1
الإنترنت		8.7	4	2.2	1
الاتصال المباشر		47.8	22	60.9	28
الاجتماعات		17.4	8	19.6	9
الإعلانات		21.7	10	15.2	7
المجموع		100	46	100	46

بالنسبة لثقافة الإدارة بالعمال فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 47.8 الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 21.7 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 17.4 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها نسبة 8.7 بالنسبة للإنترنت ثم تليها نسبة 4.3 بالنسبة للمجلة . بالنسبة لثقافة العمال بالإدارة فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 60.9 الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 19.6 بالنسبة للاجتماعات ثم تليها نسبة 15.2 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 2.2 بالنسبة لكل من مجلة والإنترنت.

نلاحظ من خلال هذا الجدول نوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة الادارية بين الموظفين، أعلى نسبة من الوسائل المستخدمة كانت للاتصال المباشر لكل من ثقافة الادارة بالعمال و ثقافة العمال بالادارة ثم الإنترنت و اقل وسيلة استخدام حازت عليها المجلة .

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية : الاتصال المباشر أهم وسيلة في نشر الثقافة الادارية بين الموظفين حيث أنه عملية يتم من خلالها نشر وتبادل المعلومات بما في ذلك قواعد المنظمة تنتقل عبره وهو أساسي في تنفيذ القرارات وأيضاً مهم للقيادة والتخطيط والتنسيق والتدريب والعمليات التنظيمية أما

بالنسبة للمجلة تخلو عنها معتقدين أنها تأخذ وقت لقراءتها بحيث أنها متوسعة كثيرا ولا يوجد وقت لقراءة المجالات لوجود انشغالات تخصصهم.

جدول رقم 18: نوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة التحفيزية بين الموظفين.

التحفيز الاجتماعي		التحفيز المهني		العناصر التحفيزية الوسائل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10.9	5	4.3	2	مجلة
6.5	3	17.4	8	الإنترنت
43.5	20	43.5	20	الاتصال المباشر
10.9	5	17.4	8	الاجتماعات
28.3	13	17.4	8	الاعلانات
100	46	100	46	المجموع

بالنسبة للتحفيز المهني فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 43.5 الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 17.4 لكل من الوسائل الإنترنت والاجتماعات والإعلانات ثم تليها نسبة 4.3 بالنسبة للمجلة، بالنسبة للتحفيز الاجتماعي فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 43.5 الاتصال المباشر ثم تليها نسبة 28.3 بالنسبة للإعلانات ثم تليها نسبة 10.9 بالنسبة للمجلة والاجتماعات ثم تليها نسبة 6.5 بالنسبة للإنترنت.

نلاحظ من خلال هذا الجدول نوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة التحفيزية بين الموظفين، أعلى نسبة من الوسائل المستخدمة كانت للاتصال المباشر لكل من التحفيز المهني والتحفيز الاجتماعي أما أقل نسبة كانت للمجلة .

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية: الثقافة التحفيزية تعتمد على الاتصال المباشر بالدرجة الأولى حيث من خلالهم يتعرفون ويعلمون بكل ما هو جديد بالنسبة للتحفيز كمعرفة الترقية والعطل والمناسبات والفوائد والأجر أي كل ما يخص العامل فالالاتصال المباشر عامل من عوامل نجاح الاداء في الادارة يحقق الاتساق ويخفف ضغوط العامل أما المجلة فقليل ما يكون فيها تقديم معلومات عن التحفيز وإذا كان لا يذكر بتفاصيله ومن جهة أخرى أغلب المجتمع بطبيعته ليست لديهم ثقافة اطلاع المجالات .

5-4- تحليل وتفسير جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.

المحور الرابع : مدى نجاح العملية الاتصالية داخل الجامعة في نشر عناصر ثقافتها بين الموظفين.

جدول رقم 19 : هل العملية الاتصالية داخل الجامعة نجحت في ترسيخ عناصر ثقافتها بين الموظفين.

التحفيزية		الادارية		المهنية		العناصر المهنية البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6.5	3	13	6	19.6	9	جيد
30.4	14	52.2	24	52.2	24	متوسط
63	29	34.8	16	28.3	13	ضعيف
100	46	100	46	100	46	المجموع

بالنسبة للمعلومات المهنية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 52.2 أجابوا متوسط ثم تليها نسبة 28.3 أجابوا ضعيف ثم تليها نسبة 19.2 جيد، بالنسبة للمعلومات الإدارية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 52.2 أجابوا متوسط ثم تليها نسبة 34.8 أجابوا ضعيف ثم تليها نسبة 13 أجابوا جيد. بالنسبة للمعلومات التحفيزية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 63 أجابوا ضعيف ثم تليها نسبة 30.4 متوسط ثم تليها نسبة 6.5 أجابوا جيد.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المدى نجاح العملية الإتصالية داخل الجامعة في نشر عناصر ثقافتها بين الموظفين وكانت أكثر النسب متوسطة في العناصر المهنية والإدارية وضعيفة في العناصر التحفيزية.

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية : نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ ثقافة المنظمة بين الموظفين كان في المستوى ونجاح الادارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح العملية الاتصال وتفعيله وضعف الاتصال بين العاملين في أي مؤسسة يعد من المعوقات التي تحول دون تقدمها . للعملية الاتصالية السليمة دور كبير في نجاح ادارة الجامعة فمن خلال الاتصال الكامل يمكن نشر المعلومات وقرارات المؤسسة بين الموظفين بشكل أفضل.

جدول رقم 20 : مستوى نجاح العملية الاتصالية لترسيخ عناصر الثقافة المهنية بين الموظفين داخل الجامعة.

ثقافة المهنية		العناصر المهنية البيانات
النسبة	التكرار	
13	6	جيد
54.3	25	متوسط
32.5	15	ضعيف
100	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 54.3 متوسط على تحفيز عناصر الثقافة المهنية ثم تليها نسبة 32.6 ضعيف ثم تليها نسبة 13 جيد.

نلاحظ من خلال هذا الجدول مستوى نجاح العملية الاتصالية لترسيخ عناصر الثقافة المهنية بين الموظفين داخل الجامعة حيث نرى أن العملية الاتصالية متوسطة بنسبة كبيرة .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية : للعملية الاتصالية أهمية في العمل ودورها في رفع مستوى كفاءة المؤسسة والعمل بها ،من خلال تأثيرها الفعال على اتجاهات وسلوك وثقافت العامل بالعمل وأداء العمل والعمال اتجاه العمال فتدفعهم للعمل بنشاط وفعالية ويمتد أثرها الى أبعد من تبادل الأفكار والمعلومات وتعزيز العلاقات والتعاون والألفة والايجابية في كافة المستويات لضمان تحقيق الفعالية واتخاذ القرار السليم.

جدول رقم 21: يمثل مستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة الادارية بين الموظفين داخل الجامعة.

ثقافة الإدارية		العناصر الادارية	البيانات
النسبة	التكرار		
13	6		جيد
58.7	27		متوسط
28.3	13		ضعيف
100	46		المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 58.7 متوسط بالنسبة لترسيخ عناصر الثقافة الإدارية ثم تليها نسبة 28.3 ضعيف ثم تليها نسبة 13 جيد.

نلاحظ من خلال هذا الجدول مستوى نجاح العملية الاتصالية لترسيخ عناصر الثقافة الادارية بين الموظفين داخل الجامعة وأغلب النتائج متوسطة .

وتعزى هذه النتائج الى الأسباب التالية: للعملية الاتصالية دور كبير في ترسيخ ثقافة الادارة بالعمال وثقافة العمال بالادارة فهي تحقق الانسجام والتوافق بينهم حيث تمثل دورا مهما في عمل المؤسسة لأن فعالية العملية الادارية في أي مؤسسة تتوقف على فعالية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربط بين وحداتها الادارية وبينها وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معها.

جدول رقم 22: مستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة التحفيزية بين الموظفين.

ثقافة التحفيزية		العناصر التحفيزية	البيانات
النسبة	التكرار		
10.9	5		جيد
45.7	21		متوسط
43.5	20		ضعيف
100	46		المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 45.7 متوسط بالنسبة لترسيخ عناصر الثقافة التحفيزية ثم تليها نسبة 43.5 ضعيف ثم تليها نسبة 10.9 جيد.

نلاحظ من خلال هذا الجدول مستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة التحفيزية بين الموظفين داخل الجامعة وأغلب النتائج متوسطة .

وتعزى هذه النتائج للأسباب التالية : تتضمن عملية الاتصالات بالنسبة للتحفيز المهني والتحفيز الاجتماعي البيانات و الآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات والحقائق و والأوامر والتعليمات التي تنتقل بين الإداريين من خلال معرفة متطلبات كل عامل ومراعاة ظروفه الخاصة والاجتماعية ، لذلك فإن الاتصال يستمد أهميته من خلال الدور الذي يقوم به عند مزاوله كافة العمليات الإدارية لتي تستلزم وجود نظام سليم للاتصال.

جدول رقم 23: ترتيب نجاح الاتصال داخل الجامعة حسب نوع الثقافة المتداولة بين الموظفين.

التحفيزية		الإدارية		المهنية		عناصر ثقافة المتداولة	الترتيب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
17.4	8	54.3	25	28.3	13	المرتبة الأولى	
10.9	5	26.1	12	63	29	المرتبة الثانية	
71.7	33	19.6	9	8.7	4	المرتبة الثالثة	
100	46	100	46	100	46	المجموع	

بالنسبة للعناصر المهنية فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 63 على أن العناصر المهنية في المرتبة الثانية ثم تليها في المرتبة الأولى بنسبة 28.3 ثم تليها نسبة 8.7 في المرتبة الثالثة ، أما بالنسبة للعناصر الإدارية فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 54.3 على أن العناصر الإدارية في المرتبة الأولى ثم تليها نسبة 26.1 في المرتبة الثانية ثم تليها نسبة 19.6 في المرتبة الثالثة. أما بالنسبة للعناصر التحفيزية فأغلبية أفراد العينة أجابوا بنسبة 71.7 على أن العناصر التحفيزية في المرتبة الثالثة ثم تليها نسبة 17.4 في المرتبة الأولى ثم تليها نسبة 10.9 في المرتبة الثانية .

نلاحظ من خلال هذا الجدول ترتيب نجاح الاتصال داخل الجامعة حسب نوع الثقافة المتداولة بين الموظفين في الجامعة . في المرتبة الأولى العناصر الادارية ، المرتبة الثانية العناصر المهنية ، وفي المرتبة الثالثة و الأخيرة الثقافة التحفيزية.

تعزى هذه النتائج للأسباب التالية : نجاح الاتصال في ترسيخ ثقافة الجامعة بين الموظفين في العناصر الادارية والمهنية تحقق أكثر فيهم هذا لأن لعملية الاتصال السليمة دور مهم وفعال في تحقيق

الأهداف المنشودة للعمل المشترك بين متخذي القرار والعاملين في المؤسسة وتعد الاتصالات على المستويين الرأسي والأفقي في النظام ضرورة لنجاح أي عمل في الإدارة الجامعية، وهذا ما يؤثر في نجاح الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية بين الموظفين.

5-5- نتائج الفرضيات الدراسة:

بعد تحليل وتفسير كل المراحل المقررة لا نجاز هذه الدراسة العلمية انطلاقاً من تحديد الاجراءات المنهجية، مروراً بنظرية إلى الدراسة الميدانية ومحاورها الأربعة، وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها في موضوعنا دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى الموظفين، تتمثل في:

5-5-1- نتائج الجزئية للمحور الأول:

طبيعة العناصر الثقافية المتداولة بين المبحوثين داخل الجامعة:

- 1- كشفت الدراسة ان الاتصال الداخلي نجح في نشر الثقافة التنظيمية بين المبحوثين المتمثلة فلعناصر المهنية و الادارية و التحفيزية.
- 2- اثبتت الدراسة ان الاتصال التنظيمي دور فننقل المعلومات المهنية و الادارية و التحفيزية بين افراد العينة.
- 3- توصلت الدراسة ان علاقة الادارة بالموظفين و ثقافة العمال بإدارة في متقاربة في انتشارها وتحقيقتها لنجاح المعلومات الادارية بين الموظفين، ويرجع ذلك لوجود بيئة ناجحة للاتصال الاداري بين الموظفين.
- 4- أظهرت الدراسة ان التحفيز المهني هو اكثر فعالية عكس الاجتماعي فا نادرا ما تهتم بيه الادارة.
- 5- اثبتت الدراسة ان المعلومات المهنية خاصة ثقافة الموظف بالعمل و ثقافة الموظفين اتجاه الموظفين هي مهمة فننشر و نجاح المعلومات بين افراد العينة.

5-5-2- نتائج الجزئية للمحور الثاني:

طبيعة المعلومات (الرسائل الاتصالية) التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين.

- 6- كشفت الدراسة ان العناصر المساهمة فننتشار واتصال ثقافة المنظمة لغلبها المعلومات الادارية و المهنية و اقرو ان سهلة و بسيطة اما العناصر التحفيزية فهي صعبة.
- 7- اكدت الدراسة الانتشار ثقافة المهنية خاصة ثقافة الموظف بالعمل هي سهلة وبسيطة عكس ثقافة الموظفين اتجاه موظف هي صعبة وذلك الان الادارة تضم الكثير من الموظفين مختلفين في الثقافات ووجود صعوبات لعدم قدرتهم على التواصل و الالتقاء خارج مكان العمل.

8- اثبتت الدراسة ان ثقافة الادارة بالموظفين و الموظفين بالإدارة متباعدة نوعا ما وذلك راجع لعدم وجود اجتماعات لهم و الاطلاع على آرائهم ووجود عراقيل فالاتصال بينهم.

9- اكدت الادارة ان تحفيز بنوعيه لا تعمل به الادارة ودالك لعدم قدرتهم على تقدير الجهود و مكافئة كل عامل.

5-3- نتائج الجزئية للمحور الثالث:

نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين:

10- اظهرت الدراسة ان الاتصال المباشر من اقدم الوسائل الناجحة المعمول بيها للتواصل بين الموظفين، و هو ابرز الوسائل استخداما بين الاداريين لسرعة وتسهيل الاتصال بينهم وقدرتهم علا فهم بعضهم، عكس الوسائل الاخر .

11- واكدت الدراسة ان الانترنت فهي تحقق التواصل بين الرؤساء و الموظفين داخليا و خارجيا بشكل مستمر، عكس المجلة التي ستبعدها ولم يعد يعتمدون عليها واستبدلوها بوسائل اخرى.

12- كشفت الدراسة ان الثقافة التحفيزية تعتمد على الاتصال المباشر الان تخفف ضغوط العامل.

5-4- نتائج الجزئية للمحور الرابع:

13- اثبتت الدراسة مدى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ ثقافة المنظمة بين الموظفين كانت اكثر نسبة في العناصر المهنية و الادارية و ضعيفة في العناصر التحفيزية.

14- اكدت الدراسة ان للعملية الاتصالية اهمية فلعمل ورفع مستوى كفاءة المؤسسة من خلال تأثيرها الفعال على اتجاهات وسلوك و ثقافة العامل بالعمل و اداء العمل و العمال تجاه العمال فتدفعهم للعمل بنشاط و فعالية.

15- توصلت الدراسة ان العملية الاتصالية دور كبير في ترسيخ ثقافة الادارة بالعامل و ثقافة العامل بالإدارة، الان فعالية العملية الادارية في اي مؤسسة تتوقف على فعالية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربط بين وحداتها الادارية.

16- كشفت الدراسة ان عناصر الثقافة التحفيزية اغلبها نتائج متوسطة لعدم وجود بيانات و اراء واستفسارات ووجهات النظر و معلومات وحقائق و اوامر و تعليمات تنتقل بين الاداريين.

17- بينت الدراسة حسب الثقافة المتداولة بين الموظفين ان العناصر الادارية اكثر نجاحا وتليها في المرتبة الثانية العناصر المهنية و المرتبة الثالثة العناصر التحفيزية، وراجع ذلك لعملية الاتصال السليمة، و الدور المهم و الفعال في تحقيق الاهداف المنشودة للعمل المشترك و التواصل داخل المؤسسة على المستويين الراسي و الافقي في النظام ضرورة لنجاح اي عمل في الادارة الجامعية.

النتائج العامة:

كنتيجة عامة نستنتج أن الاتصال يساعد المؤسسة(الجامعة) على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات بما في ذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة ، وكذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بثقافة المؤسسة وأفكارها وهذا مايساعد على ترسيخ أفضل لفهم أهداف الجامعة.

من هنا نلمس أهمية دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية بين الموظفين في المؤسسة وفهم العاملين لأنشطة وأحداث الجامعة يكون بفضل وجود اتصال ناجح فيما بينهم .

الخاتمة

خاتمة

وفي ختام هذه الدراسة التي سلطت الضوء على مختلف العناصر المتمثلة في الاتصال التنظيمي، الثقافة المؤسسية ، توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي دور فعال في ترسيخ ثقافة المؤسسة بين الموظفين، حيث ان الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في المؤسسة وحاسما من اجل الوصول الى انسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية التي تضمن البقاء و الاستمرارية، و من هنا و على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن القول بانه ما على المنظمات الا ان تأخذ بعين الاعتبار العوامل الادارية و التحفيزية و المهنية في التنظيم، وذلك من خلال ترسيخ مشاعر الانتماء و الوفاء ولعل اهم استراتيجية كفيلة بهذا الموضوع هي اتباع المؤسسة و اختيارها الاساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي الذي يتلاءم مع طبيعة مهامها وتخدم اهدافها المستقبلية،

وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى انه من بين اهم العناصر التنظيم الفعالة في المنظمة كذلك نجد الثقافة المؤسسية ذلك لما تقدمه من قوة و تماسك للتنظيم ، فالثقافة المؤسسية ليست مجرد فلسفة قائمة على افكار و معتقدات بل هي عبارة عن قوة تزود بها المؤسسة الموظفين لتوحد الطاقات و امكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذا تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ومن خلال هذه الدراسة تبين ان الاتصال التنظيمي له ارتباط وثيق و تأثير ملموس على ثقافة المؤسسة و هذا ما سعيينا لمعرفته.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة الإسكندرية.
- 2- أبو بكر محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة الإسكندرية، 2007.
- 3- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، ط العربية دار اليازوري، الاردن - عمان، 2009.5.
- 5- جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر و التوزيع الاسكندرية، مصر.
- 6- حميد الطائي ، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، ط1 العربية، دار اليازوري، أردن عمان، 2009.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2003.
- 8- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للطباعة، الأردن ، 2006.
- 9- حسين عداوي الحسيني فلاج، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، الاردن، 2000.
- 10- خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2002.
- 11- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011.
- 12- زاكي خليل المساعد، إدارة عمليات الخدمة، د ط اليازوري للنشر و التوزيع، د ب ن ، 2009.
- 13- سامية محمد حابرونعمات أحمد عثمان، الاتصال و الاعلام و تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 14- عبد الحميد عطية، اتجاهات النظرية و أسس التطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب و الوثائق القومية، الاسكندرية ، 2012.
- 15- سعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالإشارة إلى حالة شركة الاتصالات في فلسطين، غزة فلسطين، 2008.

- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، ط1 دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 17- صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر و التوزيع ط2، 2004.
- 18- عبد الحميد درويش، علم الاتصال، ط1، لعالم الكتب، القاهرة، 2012.
- 19- عاطف عدلي العيد عبيد، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 20- عيسى مومني، قاموس المنار للطلاب، دار العلوم، الجزائر، ط1، 2007.
- 21- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي، عمان- الاردن، ط1، 2011.
- 22- عميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2002.
- 23- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2008.
- 24- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه ووسائله و نظرياته، دار الفجر للنشر، مصر، 2003.
- 25- فؤاد إفرام البستاني، مجد الطلاب، دار المشرق، لبنان، ط1956، 3.
- 26- ماجد محمد الخياط، اساليب البحث العلمي، دار للنشر والتوزيع، الاردن. دار اليازة للنشر، 2001.
- 27- مدحت أبونصر، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 28- محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري و الاعلامي، ط1، دار اسامة للنشر عمان، 2008. -29
- 29- محمد صاحب السلطان، مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم، ط1، دار المسيرة، عمان الاردن، 2014.
- 30- محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن، 1999.
- 31- مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية الادارية، دار الطبع بيروت، 1982.
- 32- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 33- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسس النظرية و العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع د ب ن، ط1، 2001. -
- 34- هالة المنصور، الاتصال الفعال، مكتبة الجامعة، الاسكندرية، 2000.

35-هادي النهر، أحمد محمد الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، ط1، دار ردمك للنشر، عمان، 2009.

ثانيا:المجلات.

- جمال بن زروق،الاتصال التنظيمي الثقافة التسييريةوارلادارة التغيرداخل المؤسسة، مجلة الدراسات والأبحاث في العلوم الانسانية ، العدد 6،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، نوفمبر 2010.

ثالثا:الرسائل الجامعية .

1-- أحمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، تخصص إدارة بيئة في منظمات الأعمال، المسيلة، سنة 2016-2017.

2-زيوش سلمى، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية ، جامعة خيضر بسكرة، 2015-2016.

3- محمد غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

4- وهيبة عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالقائد بي تلمسان، 2011-2012.

5- شهيرة كواشي ، اسمهان يحي، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية، رسالة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الاعلام و الاتصال، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، 2014-2015.

6- باية عبد الدايم،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، تخصص علم النفس، جامعة الجزائر، 2011-2012.

7- حورية غلاني، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات ادارة التغير،رسالة ماسترتخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

8- دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيبسي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

الملاحق

جامعة الجبلاي بونعامة - خميس مليانة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية.

شعبة: علوم الإعلام والاتصال .

تخصص : إتصال وعلاقات عامة .

استمارة الاستبيان

دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ الثقافة المؤسسية لدى الموظفين

دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجبلاي بونعامة

الوثيقة التي بين أيديكم هي عبارة عن استمارة بحث علمي ، تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، لدراسة الموضوع المذكور أعلاه.

نرجو منكم الاجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نتعهد لكم بأن هذه المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض بحث علمي .

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير وشكرا.

تحت اشراف الاستاذ :

د/ بن دوحة زهير .

إعداد الطالبتين :

بوعزي بشرى

قديان ياسمين .

السنة الجامعية : 2019-2020 .

البيانات الشخصية :

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

35-30 41-36 من 42 فما فوق

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة) متزوج (ة)
مطلق(ة) أرمل (ة)

4-المستوى التعليمي:

متوسط - ثانوي - جامعي

5-نوع المنصب:

متصرف رئيسي - متصرف - عون ادارة - أمانة

6-سنوات الخدمة :

1/من [5 -0] 2/ [10-5] 3/[15-10] 4/[20 -15]
5/ [25-20] 6/ أكثر من 25.

المحور الأول : طبيعة العناصر الثقافية المتداولة بين المبحوثين داخل الجامعة

7- في رأيك مامدى إنتقال عناصر الثقافة للجامعة المقترحة بينك وبين الاخرين ؟

			الاجابة
نادرا	أحيانا	غالبا	العناصر الثقافية للجامعة
			1-المهنية (-احترام وقت العمل ،- الالتزام بالعمل، التنسيق،التعاون، الثقة،الاحترام،التفاهم)
			2-الادارية (المساواة والعدالة بين الموظفين من طرف الادارة الثقة،المشاركة في اتخاذ القرارات)
			3-التحفيزية (تقديرالجهود، التكوين،الاجر،والتحفيز لفائدة العامل،ولفائدة عائلة الموظف)

أ) الثقافة المهنية :

8- في رأيك مامدى إنتقال المعلومات المهنية المتداولة بينك وبين الاخرين ؟

			الاجابة
نادرا	أحيانا	غالبا	المعلومات المهنية الخاصة ب:
			- ثقافة الموظف بالعمل(-احترام وقت العمل ،- الالتزام بالعمل)1
			2- ثقافة أداء العمل(- التنسيق،-التعاون)
			3- ثقافة الموظفين اتجاه الموظفين (الثقة،الاحترام،التفاهم)

ب)الثقافة الادارية :

9- في رأيك مامدى إنتقال المعلومات الادارية المتداولة بينك وبين الاخرين ؟

			الاجابة
نادرا	أحيانا	غالبا	المعلومات الادارية الخاصة ب:
			1- الادارة بالموظفين (المساواة والعدالة بين الموظفين من طرف الادارة)
			2- ثقافة العمال بالادارة (الثقة،المشاركة في اتخاذ القرارات)

ج) الثقافة التحفيزية:

10- في رأيك مامدى إنتقال المعلومات التحفيزية المتداولة بينك وبين الاخرين ؟

نادرا	أحيانا	غالبا	الاجابة
			المعلومات التحفيزية الخاصة بـ:
			1-التحفيز المهني (تقديرالجهود، التكوين،الاجر)
			2-التحفيز الاجتماعي (لفائدة العامل،لفائدة عائلة الموظف)

المحور الثاني: طبيعة المعلومات (الرسائل الاتصالية) التي تنقل ثقافة الجامعة بين الموظفين.

11- في رأيكم ما طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين؟

كاملة (غير ناقصة)	صعبة	سهلة وبسيطة	الاجابة
			طبيعة المعلومات الخاصة بـ:
			1- المهنية
			2- الادارية
			3- التحفيزية

12- في رأيكم ماهي طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة المهنية بين الموظفين ؟

كاملة(غير ناقصة)	صعبة	سهلة وبسيطة	الاجابة
			طبيعة المعلومات الخاصة بـ:
			1- ثقافة العامل بالعمل
			2- ثقافة أداء العمل
			3- ثقافة العمال اتجاه العمال

13- في رأيكم ماهي طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة الادارية بين الموظفين ؟

			الاجابة
كاملة (غير ناقصة)	صعبة	سهلة وبسيطة	طبيعة المعلومات الخاصة بـ:
			1- ثقافة الادارة بالعمال
			2- ثقافة العمال بالادارة

14- في رأيكم ماهي طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة التحفيزية بين الموظفين؟

			الاجابة
كاملة (غير ناقصة)	صعبة	سهلة وبسيطة	طبيعة المعلومات الخاصة بـ:
			1- التحفيز المهني
			2- التحفيز الاجتماعي

المحور الثالث: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ثقافة الجامعة بين الموظفين

15- ماهي الوسائل المستخدمة في نشر ثقافة الجامعة بين الموظفين؟

					الوسائل
الاعلانات	الاجتماعات	الاتصال المباشر	الانترنت	المجلة	العناصر الثقافية
					1- المهنية
					2- الادارية
					3- التحفيزية

16- مانوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين الموظفين؟

الاعلانات	الاجتماعات	الاتصال المباشر	الانترنت	المجلة	الوسائل الثقافة المهنية
					1- ثقافة العامل بالعمل
					2- ثقافة أداء العمل
					3- ثقافة العمال اتجاه العمال

17- مانوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة الادارية بين الموظفين؟

الاعلانات	الاجتماعات	الاتصال المباشر	الانترنت	المجلة	الوسائل الثقافة الادارية
					1- ثقافة الادارة بالعمال
					2- ثقافة العمال بالادارة

18- مانوع الوسائل المستخدمة في نشر الثقافة التحفيزية بين الموظفين؟

الاعلانات	الاجتماعات	الاتصال المباشر	الانترنت	المجلة	الوسائل الثقافة التحفيزية
					1- التحفيز المهني
					2- التحفيز الاجتماعي

المحور الرابع: مدى نجاح العملية الاتصالية داخل الجامعة في نشر عناصر ثقافتها بين الموظفين.

19- في رأيكم ،هل العملية الاتصالية داخل الجامعة نجحت في ترسيخ عناصر ثقافتها بين الموظفين؟

		الاجابة	
ضعيف	متوسط	جيد	طبيعة المعلومات
			1- المهنية
			2- الادارية
			3- التحفيزية

20- في رأيكم مامستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة المهنية بين الموظفين داخل الجامعة؟

جيد متوسط ضعيف

21- في رأيكم مامستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة الادارية بين الموظفين داخل الجامعة ؟

جيد متوسط ضعيف

22- في رأيكم مامستوى نجاح العملية الاتصالية في ترسيخ عناصر الثقافة التحفيزية بين الموظفين؟

جيد متوسط ضعيف

23- رتب نجاح الاتصال داخل الجامعة حسب نوع الثقافة المتداولة بين الموظفين ؟

عناصر ثقافة المتداولة	الترتيب (بالترقيم)
العناصر المهنية	
العناصر الادارية	
العناصر التحفيزية	

