



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ

## دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي

### دراسة ميدانية بمديرية التوزيع سونلغاز تيارت

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. هيشور محمد أمين.

إعداد الطالبتين:

ط/ طيب رزيقة.

ط/ خاتم فايزة.

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د.زيان عبد الوهاب
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	د.هيشور محمد أمين
مناقشا	أستاذ محاضر مساعد "أ"	د.بن براهيم دليلة

السنة الجامعية: 2022/2023 م

# الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بمقامه وجلاله على توفيقه لإتمام هذا العمل وإنجازه

فله الحمد أولا وأخيرا ...

كما نتقدم بجزيل الشكر والإحترام إلى من تشرفنا بالعمل تحته رعايته

الذي كان خير مرشد لنا الدكتور المشرف "هيشور محمد لمين" جزاه الله عنا كل خير ...

والشكر الخاص للأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع ...

ولا يفوتنا أن تتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة شعبة

علم الاجتماع الذين سهروا على تأطير الدفعة وتكوينها طيلة السنوات الخمس ...

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مؤسسة سونغاز لولاية تيارت

عامّة على حسن تعاملهم معنا

والشكر موصول لكل من ساعدنا بدعائه وإرشاده وتوجيهاته .

# الإهداء

الى من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من سهرت الليالي لتنير دربي الى التي بدونها أكون ربيعا دون أزهار وسماء من غير صفاء الى التي تحيا الى حياتي  
" أمي الغالية "

الى من كسر أمواج الحزن والالام وأرسي سفينة الحب الى بر الأمان الى القمر الذي  
أضاء الليالي  
" أبي العزيز "

الى رفيقة دربي وأملتي وسعادتي التي أعيش إلى اجلها هي وطفلها وأسعى الى  
سعدتهما جوهرة البيت أختي "فضيلة" والأمور "نجم الدين".  
الى من أزهرت حياتي بوجوده الى داعمي الأكبر في كل شيء "اسلام".  
الى كل أفراد عائلتي وأخص بذكر اخوتي "أمين، عبد الإله" وفقهم الله في دراستهم  
والى زميلتي التي ساندتني في المذكرة "فايزة"

رزقته

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلِهِ و ما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا

بتوفيقهِ و معونته بفضل من الله أتممت مسيرتي الجامعية

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من تشققت

يداه في سبيل رعايتي إلى بطل طفولتي وسندي في هذه الحياة

"أبي الغالي حفظه الله وجعله الله تاجاً فوق الراس"

إلى ملاكي الحارس في هذه الحياة إلى معني الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

"إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها"

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين إخواني

إلى من كانوا أعواناً لي في رحلة بحثي إلى نصفي الثاني رفقاء البيت الطاهر الأنيق

أخواتي

إلى كل كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية رفيقة دربي

وأختي الغالية التي تقاسمت معي الحلو والمر ونحن في إنجاز هذه المذكرة، رزيقة،

أدامها الله بقربي وأدام الله محبتنا و صداقتنا

وأخيراً إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذه

المذكرة من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة المولى عز وجل ان

يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة

اهدي لكم ثمرة جهدي وحصاتي العلمي والمتواضع.

فايزة

فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة ..... أ

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية: ..... 5

2-الفرضيات: ..... 6

3-أسباب اختيار الموضوع: ..... 7

4-أهمية الدراسة: ..... 7

5-أهداف الدراسة: ..... 8

6- أساليب جمع البيانات: ..... 9

7-تعريفات إجرائية للدراسة: ..... 9

8-الدراسات السابقة: ..... 15

### الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

تمهيد ..... 26

1-خصائص ثقافة المؤسسة: ..... 27

2-أهمية ثقافة المؤسسة: ..... 28

30	3-أنواع ثقافة المؤسسة: .....
36	4-حدود ثقافة المؤسسة: .....
38	5-مصادر ثقافة المؤسسة: .....
40	6-مستويات ثقافة المؤسسة: .....
42	7-أبعاد ثقافة المؤسسة:.....
46	خلاصة:.....

### الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي

48	تمهيد .....
49	1-عناصر الاتصال التنظيمي: .....
50	2-أنواع الاتصال التنظيمي .....
52	3-وظائف الاتصال التنظيمي:.....
53	4- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي: .....
55	5- خصائص الاتصال الجيد: .....
56	6-معوقات الاتصال التنظيمي: .....
60	خلاصة.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

62	تمهيد .....
63	1- المجال المكاني: .....
63	2- المجال البشري: .....
63	3- المجال الزمني: .....
64	4- المنهج المستخدم في الدراسة: .....

64	5- أدوات جمع البيانات:
65	6- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
66	7- تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
68	خلاصة:

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

71	تمهيد
72	اولا- طريقة ووسيلة جمع ومعالجة البيانات:
73	ثانيا: تحليل نتائج الدراسة:
102	ثالثا: عرض وتحليل نتائج المقابلة:
106	رابعا: عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:
114	خلاصة:
115	خاتمة.
118	قائمة المراجع.
126	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
30	أهمية ثقافة المؤسسة	(1-2)
41	مستويات الثقافة حسب شاين	(2-2)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:	(3-5)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(4-5)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(5-5)
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-5)
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	(7-5)
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(8-5)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	(9-5)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
72	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي	(1-5)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-5)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(3-5)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:	(4-5)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(5-5)
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	(6-5)
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(7-5)
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	(8-5)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإسهام في خلق الفاعلية	(9-5)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى التعامل بين الموظفين	(10-5)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى قيم المشاركة.	(11-5)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى اتخاذ إجراءات التعزيز	(12-5)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التدريب داخل المؤسسة	(13-5)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل الجماعي	(14-5)
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العادات التنظيمية:	(15-5)
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القنوات المشتركة.	(16-5)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير بيئة العمل الداخلية.	(17-5)
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العادات الإيجابية	(18-5)
91	الطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة العمل	(19-5)
92	العوامل المؤثرة على ترقية العادات التنظيمية في بيئة العمل.	(20-5)
93	تطوير العادات الجماعية في بيئة العمل من قبل المسؤولين.	(21-5)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى تأثير اللوائح الداخلية.	(22-5)
95	آثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل المؤسسة.	(23-5)
96	تأثير السلوك الإداري على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	(24-5)
97	أفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل بيئة العمل.	(25-5)

99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى وصول المعلومات الادراية	(26-5)
100	مساندة الزملاء في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق.	(27-5)
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى معايير الأمن والسلامة.	(28-5)
102	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 01.	(29-5)
103	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 02.	(30-5)
104	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 03	(31-5)
105	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 04	(32-5)

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
126	دخال جميع عينات الدراسة في برنامج Spss	01
126	دخال جميع بيانات الأسئلة الشخصية في برنامج Spss	02
128	إدخال جميع أسئلة المحور الأول في برنامج Spss	03
130	إدخال جميع أسئلة المحور الثاني في برنامج Spss	04
132	دخال جميع أسئلة المحور الثالث في برنامج Spss	05
134	عريف المتغيرات في خانة Variable View من برنامج Spss	06
135	تعريف المتغيرات في خانة Data View من برنامج Spss	07
136	استمارة الاستقصاء (الاستبيان).	08
143	دليل المقابلة	09

مقدمة

## مقدمة

نتيجة للتحويلات والتغيرات الجديدة التي شهدتها المؤسسات في الوقت الحالي، مثل ثورة المعلومات والإنترنت والعمولة والاقتصاد الحر، وظهور التكتلات، أصبح التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح والاستمرارية. وفي ضوء هذه الحاجة، يحتل المورد البشري مكانة محورية وهامة في إدارة الأعمال المعاصرة. فالنجاح الحقيقي للمؤسسات المعاصرة يعتمد على قدرتها على تحكم وتأطير المورد البشري بشكل صحيح، وهو المورد الذي تتنافس المؤسسات على توفيره واستخدامه لامتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها. وهذا ما يفرض على منظمات الأعمال تبني مداخل جديدة في التعامل مع هذا العنصر البشري، بعيدًا عن أنماط التسيير التقليدية. ومع تقدم التكنولوجيا وظروف البيئة الخارجية والمنافسة والتطور في مجال دراسة السلوك التنظيمي واستفادته من العلوم الاجتماعية والسلوكية لدراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، أصبح النظر إلى الأفراد بمنظار آخر أمرًا ضروريًا لفهم الثقافة التي تعكسها هذه السلوكيات لدى العاملين.

وتعتبر ثقافة المؤسسة موضوعًا هامًا وحديثًا في الأدبيات التنظيمية والإدارية، حيث حظيت بأهمية كبيرة نظرًا لكونها إحدى المكونات غير الملموسة التي تؤثر على مشاعر وسلوكيات الأفراد ذوي العلاقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى دورها الاستراتيجي والحيوي في تحقيق الولاء التنظيمي وتنمية روح الإبداع والمخاطرة ودمج الموارد الداخلية للمؤسسة، وإنشاء علاقات عمل متوازنة من أجل تنمية ثقافة التمكين وتقليل الحواجز التراتبية ودعم النسيج التنظيمي. وبالتالي، يلعب العمل الثقافي داخل المؤسسة دورًا متناميًا واستراتيجيًا في رسم معالم النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في عالم الأعمال.

ويرتبط ظهور ثقافة المؤسسة بظهور وتطور المؤسسة نفسها، حيث كانت المؤسسات في السابق عبارة عن أنساق مغلقة تقتصر على البعدين التقني والاقتصادي فقط. وعندما تولت الإدارات والتيارات الفكرية تنظيم العمل بطرق ميكانيكية، فقد العمل بعده الإنساني والاجتماعي. ولكن تم تجاوز هذه النظرة الانتقاصية الضيقة وتحولت المؤسسة من نسق مغلق إلى نسق مفتوح، ومن أحادية البعد إلى تعدد الأبعاد، حيث تتضمن المؤسسة بعدًا اجتماعيًا أساسيًا نابعا من المتغيرات التي تحدث على مستوى السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين الاجتماعيين.

ويمثل الاتصال أساس النظم الاجتماعية، إذ يسهم في تكوين العلاقات بين الأفراد، سواء داخل الأسرة أو في مكان العمل، بغض النظر عن غرضها. وفيما يتعلق بالاتصال داخل المؤسسات، فإنه يعد ضروريًا لربط أعضاء المنظمة ببعضهم البعض، وتبادل المعلومات والأفكار والمبادئ والقيم، وكذلك نقل الخبرات والمهارات. ويعتبر الاتصال أمرًا حاسمًا لتحقيق أهداف المنظمة، والتنسيق بين مختلف أقسامها وأنشطتها. ويعتبر العديد من الإداريين أن عملية الاتصال تمثل الأساس الأساسي لرفع معنويات العاملين وتحسين أداء المنظمة، حيث يساعد في تيسير العلاقات بين

## مقدمة

أفراد المؤسسة ونقل القرارات والأفكار إلى أسفل الهرم الإداري، بالإضافة إلى نقل آراء ومشاكل العمال إلى رؤسائهم، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التي تنعكس على جميع العاملين والتنظيم بأكمله.

يعتبر الاتصال التنظيمي أساسيًا لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وخلق شعور بالرضا تجاه العمل، ويمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق استخدام أساليب الاتصال التنظيمي بالشكل المناسب، يمكن للمدير استخدام الرسائل اللفظية أو الكتابية أو الرمزية، سواء كانت اتجاهية صاعدة أو أفقية أو نازلة، لنقل رسائل الشكر والتحفيز والتوجيه والتقويم والتكوين المستمر وأي مستجدات في العملية الإنتاجية، ويمكن لذلك أن يزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويزيد الرغبة في تعزيز المكانة والمسؤولية الشخصية وبالتالي، سيعمل العامل على تحسين مستواه الوظيفي ويشعر بالارتياح والتحفيز للبحث عن كل ما يمكن أن يساعد في تحقيق ذلك.

في الجزائر، شهدت التجربة الاقتصادية تحولاً من النمط الرأسمالي خلال العهد الاستعماري إلى الاشتراكية، ثم عادت مرة أخرى إلى النمط الرأسمالي مع التركيز على القطاع الخاص الذي يعتمد على ثقافة المؤسسة. هذا التحول جاء بعد اعتماد خيار الاقتصاد الرأسمالي القائم على السوق، مما وضع مالكي المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية في تحد صعب.

علاوة على ذلك، تأثرت المؤسسات الجزائرية بسلسلة من التغيرات المختلفة، مما جعلها تواجه واقعاً سوسيو-اقتصادياً جديداً. ونتيجة لذلك، أصبح من الضروري إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتكييفها مع التحولات في البيئة الخارجية والداخلية. هذه العملية تشمل إعادة صياغة أو إعادة تعريف القيم والمبادئ التوجيهية للمؤسسة، وتكوين وتنمية مهارات الموظفين، وتعزيز الابتكار والروح المستقلة في المؤسسة.

هذه العملية التحويلية ليست سهلة، حيث يواجه مالكو المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية تحديات كبيرة، قد تشمل هذه التحديات القيود المالية والقانونية، وضغوط المنافسة، وتوافر الموارد البشرية المهرة، وتأثير التغيرات السياسية والاقتصادية على السوق المحلية والعالمية. ومع ذلك، فإن تكييف ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها وتنافسيتها يمكن أن يؤدي إلى استفادة من فرص النمو الاقتصادي والتنمية في الجزائر.

الدراسة الحالية تهدف إلى تشخيص الواقع الفعلي لدور ثقافة المؤسسة في تعزيز الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونالغاز - تيارت. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم وضع خطة تتماشى مع هذه الأهداف. تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، وتشمل ما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي للدراسة ويضم اشكالية، فرضيات، اسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف

الدراسة، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و ثم الدراسات السابقة

**الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة** ويشمل ، خصائص ثقافة المؤسسة، أهمية ثقافة المؤسسة، انواع ثقافة المؤسسة، حدود ثقافة المؤسسة، مصادر ثقافة المؤسسة، مستويات ثقافة المؤسسة، أبعاد ثقافة المؤسسة.

**الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي** ويضم هذا الفصل: عناصر الاتصال التنظيمي، انواع الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال الجيد، معوقات الاتصال التنظيمي.

**الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة** و الذي يشمل الاتي: المجال المكاني والزمني والمجال البشري، المنهج المستخدم في الدراسة، ادوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة** الذي شمل ماييلي: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية (اساليب جمع وتحليل البيانات)، الاساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، تحليل نتائج الدراسة، الاسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوب والتي شملت ايضا (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي، مكان الإقامة)، الاسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية والاتصال، الأسئلة المتعلقة بالعادات التنظيمية والاتصال، الأسئلة المتعلقة بعلاقة بعد المعايير التنظيمية و الاتصال.

# الفصل الأول:

## الإطار التصوري للدراسة

- 1- إشكالية .
- 2- فرضيات .
- 3- أسباب اختيار الموضوع .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- أهداف الدراسة .
- 6- منهج الدراسة .
- 7- تحديد المفاهيم .
- 8- الدراسات السابقة .

## 1- الإشكالية:

في عصر العولمة الاقتصادية تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في سوق العمل العالمي، حيث يتنافس العديد من المنظمات على الساحة العالمية وبالتالي تسعى المؤسسات أن تتكيف مع التغييرات السريعة في السوق والابتكار لتبقى منافسة، حيث أن الثقافة لا تزال عاملاً هاماً في نجاح المؤسسات في عصر العولمة فإذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار وتعزز العمل الجماعي، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة فرص النجاح وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمية.

ويمكن للمؤسسة أن تحسن العلاقات بين الموظفين وبين الإدارة، داخل المؤسسة ومن خلال تعزيز ثقافتها وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها وتحقق أهدافها بشكل أفضل كما تعد قضايا ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح الشركة أو فشلها، حيث توجد علاقة ارتباط بين نجاح الشركة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تحفز أعضائها على اتباعها.

إن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات وقد كان لهذا المفهوم تأثير كبير على العديد من الأدبيات السوسولوجية والفكر التنظيمي حيث أصبحت محل اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وعلم اجتماع المنظمات في السنوات الأخيرة، ويشكل أيضاً المعيار الأساسي لهوية المؤسسة وشخصيتها. ويعد تحقيق التميز التنظيمي واحداً من الأهداف المرتبطة بثقافة المؤسسة، حيث تم ربط فعالية المؤسسة بقيم وثقافة الأفراد، وبذلك فإن النظرة إلى المؤسسة قد تغيرت لتصبح مجالاً ثقافياً يتأثر بالقيم السوسيو-مهنية السائدة بدلاً من كونها مجالاً اقتصادياً بحتاً يضم عوامل مادية تقنية ولوجيستية. كما أظهرت الدراسات أن التشكلات المهنية والجماعات التنظيمية أكثر ارتباطاً بالثقافة والقيم من غيرها من المجالات التنظيمية الأخرى.

ويعتبر الاتصال التنظيمي نشاطاً حركياً للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة، فهو حقيقة، ونموذج للتنظيم من أجل سيولة المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية، والتي هي ضرورة كونها تشكل عنصراً مهماً في التفاعل الاجتماعي والإنساني، فمعنوية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك مستوى إنتاجهم يتوقف على آليات العملية الاتصالية ومحاولة الوصول إلى مدى تقدم المجتمعات؛ إذ يتوقف هذا التقدم والتطور على مدى تأثير عملية الاتصال التنظيمي وفعالته على نشاطات المؤسسة، فالاتصالات الفعالة في المجتمع تؤدي إلى

تقدمه، بينما بغيابها يبقى المجتمع على ما هو عليه، فكما أنّ الاتصال مهم في المجتمع، فهو ذو أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية عموماً والخدماتية خصوصاً .

فالدور الرئيسي الذي يلعبه ثقافة المؤسسة هو أنه يؤثر في تحسين صورتها، وبانعدامه تصبح المؤسسة تعاني من مشاكل في تنظيمها وفي وجودها فالاتصال التنظيمي في المؤسسة سواء كان مكتوباً أو شفاهياً رسمياً أو غير رسمياً، موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء في كل المستويات والذي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية وجعل المؤسسة تفرض وجودها، فانعدام وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة و الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات التي تشكل المؤسسة الاقتصادية، تجعل هذه الأخيرة تعاني من الخلط في المسؤوليات وظهور مشاكل في التسيير .

منذ بداية المسيرة التنموية، ركزت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مراحل وتجارب تنموية ثرية، إذ اعتمدت الدولة سياسة التصنيع كجزء من مشروع التنمية الوطنية لإعادة بناء الاقتصاد المحلي، وتوسعت الحكومة في القطاع العام كجزء من استراتيجيتها لتجسيد الاستقلال الوطني وبناء نهضة وطنية شاملة ومتكاملة حيث لعبت المؤسسات العمومية دوراً حيوياً في عملية التحديث البنوي لهايكل المجتمع الجزائري، والاضطلاع بمهمة التنمية الاجتماعية. وبما أن الأساس الإيديولوجي لثقافة نموذج التنمية الصناعية في الجزائر يرتكز على الاشتراكية كوسيلة تراكمية وأداة لإدارة الاقتصاد الوطني، فإن هذا الخيار الاشتراكي يشكل أساساً للثقافة الاقتصادية في الجزائر.

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة التالية:

• ما هو دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت؟

ويندرج تحت هذه الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

• ما هو دور القيم التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت ؟

• ما هو دور العادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت ؟

• ما هو دور المعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت ؟

## 2-الفرضيات:

- للقيم التنظيمية دور في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت.
- يوجد دور العادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت.
- هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع سونالغاز - تيارت.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

- تسعى الجزائر باستمرار لاعتماد خيار الاقتصاد السوقي وتسعى للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية، سواء العامة أو الخاصة، ضرورة تطوير ثقافة مؤسسية قوية ومرنة تعزز قدرتها التنافسية في عصر الاقتصاد العالمي.
- نظراً لحداثة الموضوع ونقص التحليل السوسولوجي للظواهر الثقافية في المؤسسات الخاصة، يمكن أن تُعدّ مواضيع مثل ثقافة المؤسسة والتعلم التنظيمي والمواطنة التنظيمية والمعرفة التنظيمية والتغيير الثقافي كمواضيع مهمة تستحق التناول والبحث السوسولوجي.
- وفقاً للدراسات الميدانية ذات الصلة بالموضوع، والتي تم إجراؤها على المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، يتبين أن أسباب الفشل التنظيمي لا يمكن أن يُعزى في العديد من الحالات إلى قضايا مادية أو مشاكل تقنية فحسب، ولكنه ينبع من القيم الثقافية التي يحملها الأفراد.
- القناعة الشخصية بأهمية بموضوع الثقافة وأبعادها في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى الفئات السوسيو-مهنية الأخرى. كما تعزز مرونتها الاستراتيجية في التعامل مع الضغوط والمفاجآت غير المرغوب فيها، وتظهر قدرتها المذهلة على تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة في ميدان القطاع الخاص والمساهمة في لفت انتباه المسيرين للاهتمام بتعزيز وتقوية ثقافة المؤسسة.

### 4-أهمية الدراسة:

- تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها، ومنه تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت وماله من دور جوهري في البحث عن نقاط القوة أو نقاط الضعف داخل المؤسسة، وذلك من خلال معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة مثل: القيم التنظيمية كقيمة جماعية العمل، وقيمة المشاركة في اتخاذ القرار قيمة الإبداع، وقيمة الالتزام واحترام الوقت، إضافة إلى معرفة قواعد السلوك المتبعة داخل المؤسسة والتي تسعى إلى رفع مستوى الاتصال التنظيمي بين العمال.

- ضرورة تحديد أبعاد الاتصال التنظيمي (أنواع، عناصر، خصائص، أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي) بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت باعتبار أن الاتصال التنظيمي هو الميزة التي تمكن المؤسسات من المنافسة والاستمرار.
- التعرف على امكانية وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء سونالغاز-تيارت
- معرفة امكانية وجود دور لثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي بمؤسسة والاتصال التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء سونالغاز-تيارت؛
- إستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع بالمؤسسة، وهذا من الناحية العملية.
- إن أي موضوع يعتبر بحثا علميا وأي بحث علمي هو إضافة علمية جديدة ولو على مستوى الطرح.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث مضمونه ثقافة المؤسسة وهو من المواضيع الحديثة.

## 5-أهداف الدراسة:

تقوم أهداف الدراسة بدور المعايير التي يتم الحكم بها على جدية البحث وذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها مع النتائج التي توصل إليها في النهاية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تيارت، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة ؛
- إبراز مستوى ثقافة المؤسسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تيارت؛
- معرفة الثقافة السائدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت ؛
- معرفة مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت؛
- التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في ترقية الاتصال التنظيمي في ثقافة المؤسسة، وتقديم توصيات بهذا الصدد؛
- مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي؛

- الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها؛
- الحصول على خبرة جديدة في مجال البحث الأكاديمي.

## 6- أساليب جمع البيانات: استخدمنا الأساليب التالية:

- **الأسلوب المكتبي:** تم من خلال الاطلاع على أدبيات ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي، من خلال الكتب والمقالات والأطروحات التي تناولت الموضوع وذلك من أجل تكوين منظور علمي لموضوع الدراسة.
  - **الأسلوب الميداني:** تم جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة من العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بدور ثقافة المؤسسة في تحسين الاتصال التنظيمي.
- لقد اعتمدنا على أداة الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة مساعدة، لذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت وقدر حجمها بـ (40) عامل.

## 7-تعريفات إجرائية للدراسة:

في مايلي سنتطرق الى أهم التعريفات الاجرائية في الدراسة .

### 7-1تعريف ثقافة المؤسسة:

قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجدر بنا أولاً تعريف معنى كلمة ثقافة (la culture).

**تعريف الثقافة:** هي مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في الأخرى.

**الثقافة لغة:** إن جذور كلمة ثقافة هو: ثقف، و لهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية:<sup>1</sup>

**المعنى الأول:** ثقف في القاموس: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه. و بهذا المعنى جاء قوله تعالى " فَأَيَّمَا

تَثَقَّفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ ﴿57﴾"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -جاسم بن فيحان، الدوسري الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 13، 14.

<sup>2</sup> - الآية 57، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

وقال عزّ وجلّ وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ ۗ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ ۗ وَلَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ ۗ فَإِنْ قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ ۗ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ ﴿١٩١﴾ ﴿١﴾.

وقال سبحانه و تعالى مَلْعُونِينَ ۗ أَيَّمَا تُقَفُّوا أَخِذُوا وَقُتِّلُوا تَقْتِيلًا ﴿٦١﴾ ﴿٢﴾

المعنى الثاني: ثقّف، يثقّف، ثقفا و ثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه ثقّف الكلام أي حدقه و فهمه بسرعة و ثقّف الولد هذبه و علمه و ثقّفه تثقيفا: سواه، و ثقّفه فتقّفه: غالبه فغلبه في الحدق.

وورد مصطلح ثقافة في لسان العرب (ثقّف) بمعنى: جدد وسوى، و رجل ثقّف: أي رجل حاذق، و ثقّف الرمح: قومه سواه.

أما في اللغة الإنجليزية كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وأصل هذه الكلمة هو Cult و تعني عبادة و دين، ومن مشتقاتها Cultivation و تعني التعهد والتهذيب والرعاية، و Cultural و معناها ثقافي أو حضاري.

تم تعريف الثقافة في التعاريف الأولى على أنها "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى التي يمتلكها الإنسان كعضو في المجتمع أو يكتسبها من خلال التفاعل مع بيئته الثقافية".<sup>3</sup>

تميّز الثقافة بين المجتمعات من خلال اختلافها في الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الاحتفالات، وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع، فالثقافة لا تقتصر على كونها وسيلة لاكتساب المعرفة بل هي أسلوب الإدراك الذي يتبناه الفرد لفهم العالم من حوله والتفاعل معه.<sup>4</sup>

وتعرف الثقافة على أنها " ثمرة كل نشاط انساني محلي نابع عن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك".<sup>5</sup>

1 - الآية 191، سورة البقرة، القرآن الكريم.

2 - الآية 61 سورة الأحزاب، القرآن الكريم.

3 - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص108.

4- Anne maydan nicotera, Marcia J, clinkscales, Felicia R, walker, understanding organizations through culture and structure. relational and other lessons from the african-american organization- lawrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey london, 2003,p2.

5 - عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 198.

يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة القيم المادية والروحية، والوسائل التي يستخدمها وينشئها وينقلها المجتمع عبر التاريخ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية يؤثر نظام الثقافة الخاص بكل مجتمع على تفكير وقيم وتصرفات أفراد، وتتكون مجموعة من المعايير الثقافية التي تحدد سلوك وتصرفات الأفراد تعد هذه المعايير الأساس لقياس وتقييم سلوك وتصرفات الأفراد في مجتمعات أخرى، ويمكن أن تكون هناك معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة، وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر<sup>1</sup>. وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تركز على القيم والمفاهيم التي تحفز أعضاء المؤسسة على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

لقد تنوعت تسميات ثقافة المؤسسة، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ثقافة الشركة، ثقافة المنظمة أو المؤسسة، وفي بحثنا هذا سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية كمرادفتين. فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

#### أ- عرف شاين (Shein):

يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها النمط الأساسي للافتراضات والمعتقدات والقيم الذي ينشئه ويطوره فريق معين عند تعلمه كيفية التعامل مع التحديات الناشئة في بيئتها وعندما يؤدي هذا النمط إلى نجاح مستمر، يتم اعتباره فعالاً وصحيحاً في كافة الحالات، ويتم تعليمه للأعضاء الجدد في المؤسسة كطريقة صحيحة لفهم ومعالجة المشاكل ذات الصلة<sup>2</sup>.

تعد ثقافة المؤسسة عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تركز على القيم والمفاهيم التي تحفز أعضاء المؤسسة على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 8، الجزائر، 2008، ص 76.

<sup>2</sup> -George A، Marcoulides، Ronald H، Heck، **Organizational culture and performance: proposing and testing a model**, organization science, INFORMS, vol 4,n°2 ,1993, p 211،

<sup>3</sup> -Shein Edgar، H، **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Franciscoco, 2004, P 17.

فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي<sup>1</sup> "

من خلال التعريف السابق فشايين ينظر للجوانب التالية:<sup>2</sup>

- الثقافة تتألف من مجموعة من العرف والقيم والنماذج السلوكية والطقوس والشعائر والتقاليد؛
- الثقافة تمتلك تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة تحدد سلوك الأفراد وتؤثر على شكل تفكيرهم؛
- الثقافة تنشأ وتتطور عبر التاريخ المشترك للمجتمعات والحضارات.

تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي:

- التكيف مع البيئة والنمو فيها يعتبران جوانبا أساسية من الثقافة؛
- التكامل الداخلي في المؤسسة يساعد على إنجاز الوظائف والمهام وتسهل عملية التكيف الاجتماعي للأعضاء الجدد؛
- الثقافة تعكس تاريخ المؤسسة بما يتضمنه من قيادة وإدارة وعمليات ونتائج ومراحل وعلاقات.

ب- **عرفها محمد قاسم القربوي:** يصف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم مما يخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم ويوضح السلوك المتوقع منهم بالتالي، يعتبر النمط الثقافي للمؤسسة مألوفاً للرموز والدلائل، ويساعد الرئيس على تبادل القواعد والتعاون مع مرؤوسيه.<sup>3</sup>

ج- **عرفها هاريزون (Harrison):** يعرف ثقافة المؤسسة بأنها النظام الشامل للمعتقدات والقيم والتصورات العميقة التي تحكم طريقة تنظيم العمل وتوجيه السلطة وتحديد مكافآت الأفراد وأساليب مراقبتهم، وتشمل أيضاً شكل التنظيم الرسمي وسلوك القيادات داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

د- **عرفها مصطفى محمود أبو بكر:** يمكن وصف ثقافة المؤسسة بأنها تعكس ثقافة المجتمع المحيط بها من خلال القيم والتقاليد والعادات الاجتماعية التي تنتشر في بيئتها وبالتالي، فإن تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل معها المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات يؤدي إلى تنوع كبير في ثقافة المؤسسات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Jennifer A. Howard, Grenville, **Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer-** glensanda house,U, S, A,2007, p 7.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار البازوري الأردن، 2009، ص ص21،22.

<sup>3</sup> -محمد قاسم القربوي، **مزيدة و منقحة**، دار الشروق، ط3، عمان الاردن، 2000،ص286.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 238.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص78.

هـ- حدد Martin ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المؤسسة، وهي:

- منظور التكامل يؤكد على وجود تفاعلات اجتماعية داخل المؤسسة تؤدي إلى إنشاء ثقافة مشتركة بين جميع أعضائها؛
- منظور الاختلاف يركز على تفاوت ثقافات الأفراد داخل المؤسسة بناءً على خلفياتهم الثقافية والاجتماعية المختلف؛
- منظور التجزئة يركز على تفرُّعات وتعقيدات ثقافة المؤسسة ووجود عدة مستويات لها تشمل القيم والتصورات والممارسات.

و- أشار تورينغتون ( Torrington ) : تنص منطلق إدارة الموارد البشرية على أن ثقافة المؤسسة تشمل المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة التي تمثل خصائص خاصة بالمؤسسة يتم الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجمعية داخل المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها كما يتم الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة، بما في ذلك تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجهها الشركات المتعددة الجنسيات<sup>1</sup>.

ز- عرفها بارني ( Jay.B.Barney ): ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤثر على جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، فهي لا تحدد فقط علاقات العاملين ببعضهم البعض، بل تحدد أيضًا كيفية التفاعل مع المستهلكين والمنافسين ولذلك، تعد ثقافة المؤسسة جزءًا حيويًا من نظام العمل وتتأثر بالتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات، مثل التغييرات في القيم والتقاليد والثقافات المحيطة بها.<sup>2</sup>

م- كما عرفها أسامة الفراج: يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها النتيجة النسبية الثابتة لممارسات السلوك التي يتبناها أفراد المؤسسة، وتتبع هذه الممارسات من نقل تجارب الأثرية أو الأقلية السائدة في المؤسسة، وتضم فكرياتهم ومعتقداتهم وقيمهم، وتضاف إلى النظام السائد لتحقيق أهداف محددة تؤثر هذه الثقافة بشكل جوهري على ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم، ونظرة المؤسسة إليهم، وسلوك المديرين تجاههم، ودوافعهم للعمل، وكيفية تعاملهم

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ص ص 21، 22.

<sup>2</sup> - Jay B. Barney, Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, te academy of management review, vol 11, n° 3, jul 1986, p 657.

مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة ومعايير تصنيف المتميزين منهم وأساليب اتخاذ القرارات وحل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة على النحو التالي: "هي مجموعة من القيم والمعايير السلوكية المشتركة التي تحدد طريقة التصرف والتفاعل داخل المؤسسة، وتشكل عبر تاريخ المؤسسة وتناثر بالثقافات الفردية للأعضاء والمجموعات الداخلية والظروف الخارجية التي تتعرض لها المؤسسة، تعمل الثقافة على دعم المؤسسة في التعامل مع التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية، وتشكل الهوية الفريدة للمؤسسة وتؤثر على أسلوب الإدارة واتخاذ القرارات وتفاعل المؤسسة مع بيئتها المحيطة<sup>2</sup>.

**7-2 تعريف الاتصال التنظيمي:** سنذكر بعض التعريفات التي تطرق لها بعض العلماء في مايلي:

**أ- يعرفه "لوصادا فاسكس" (Losada-Vozagues):** تعني هذه الجملة أن العلاقات التنظيمية الشاملة لأي مؤسسة هي مجموعة من التعبيرات الرسمية المقصودة لهذه المؤسسة، التي تندرج ضمن عمليات الاتصال الداخلية والخارجية وتهدف هذه العلاقات إلى دمج جميع الوسائل المتاحة بحيث تُسهّل العمل الداخلي وتساعد في خلق صورة عامة متماشية مع واقع المؤسسة وتوقعاتها وأهدافها ومشاعر أعضائها ومطالبهم<sup>3</sup>.

الاتصال التنظيمي عند "لوصادا فاسكس" (Losada-Vozagues) يتمثل في كل العلاقات التي تؤدي إلى التفاعل داخل المؤسسة بين أغلب المستويات من أجل تحقيق أهداف معينة.

**ب- ويعرفه "فضيل دليو":** تتمثل هذه العملية في تدفق المعلومات والبيانات اللازمة للاستمرار في العمليات الإدارية، حيث يتم جمعها ونقلها في اتجاهات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، سواء كانت اتجاهات هابطة، صاعدة، أو أفقية وذلك بهدف تسهيل التواصل بين جميع المتعاملين في المؤسسة<sup>4</sup>.

تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في رؤية "فضيل دليو" في تسهيل انتقال المعلومات والبيانات بين جميع مستويات المؤسسة، وذلك لضمان استمرارية التواصل والتنسيق في العمليات الداخلية.

<sup>1</sup> - أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص166.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص79.

<sup>3</sup> - دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003، ص29-30.

<sup>4</sup> - دليو فضيل، مرجع نفسه، ص16.

ج-الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو الى آخر يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر الى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

يمكننا استخلاص التعريف العام للاتصال التنظيمي من المعلومات المذكورة في التعاريف السابقة:

الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو عملية تدفق المعلومات والبيانات بين أفراد المؤسسة بمختلف المستويات والأقسام، سواء كانت بشكل رسمي أو غير رسمي، وذلك بهدف تسهيل التواصل والتنسيق وتحقيق أهداف المؤسسة. يشمل الاتصال التنظيمي جميع العلاقات والتفاعلات الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نقل المعلومات والبيانات اللازمة للعمليات الإدارية وتنظيم العمل داخل المؤسسة. يتم توجيه هذه العملية في اتجاهات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، مما يساهم في تحقيق التواصل والتعاون بين أعضاء المؤسسة.

الهدف الأساسي للاتصال التنظيمي هو نقل المعلومات بين أفراد المؤسسة والقطاعات المختلفة وضمان استمرارية التواصل والتنسيق في العمليات الداخلية، بحيث يتم تحقيق التفاهم والتوافق وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

باختصار، الاتصال التنظيمي هو عملية تدفق المعلومات والبيانات بين أفراد المؤسسة والقطاعات المختلفة بهدف تحقيق التواصل والتنسيق وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3-7 التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

يتم خلال هذه العملية تداول ونقل المعلومات والمفاهيم والأفكار والمشاعر بين أفراد المؤسسة عبر التفاعل، سواء كان ذلك على نحو رسمي أو غير رسمي بهدف بناء علاقات اجتماعية تساعد على تحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

### 8-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الاطار النظري أو المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لإنجاز بحثه لي يستطع الاحاطة بكل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح من جهة، كما تساعده من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث

<sup>1</sup> ساسي بلال، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر المجلد 03

العدد 06-50-70، 2015، ص52

<sup>2</sup> - دليو فضيل، مرجع السابق، ص28.

وكيفية توظيفها ومعرفة الصعوبات التي ستواجهه ، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على الشكل التالي:

كانت ولا تزال للدراسات السابقة أهمية قصوى في توجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الاستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من صفر دون مراعاة ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولو عرفت التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعين البحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع؛
- تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.
- واعتمد في هذا البحث على الدراسات الآتية:

### 7-1 الدراسات الأجنبية:

- مسح معهد غالوب 1998: تناول دراسة دور المهمة وثقافة المؤسسة في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.<sup>2</sup>

- دراسة "كاتز كوبي" و "موريس" 1950 بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ،

<sup>1</sup> - ميلود سفاري: "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة وفوضيل دليو (إشراف)، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص 39.

<sup>2</sup> كيت ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة: سيد عبد المرسي ، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص 30.

وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.<sup>1</sup>

• **Study (Lund Daulatram B, Orga zational culture and job satisfaction,2003<sup>2</sup> :**

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " ثقافة المؤسسة و الرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع ثقافة المؤسسة على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم هذه العينة 1800 موظف، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- جاءت أنواع ثقافة المؤسسة السائدة لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية على التوالي: ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار.
- جاءت مستويات الرضا الوظيفي متفاوتة حسب نوع ثقافة المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة التعاطف الإنساني و الإنجاز، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتى النظم والقوة.

• **Study (Parker Rachel, Bradly Lisa, Orga zational culture in the public sector: evidence from six orga sations, 2000<sup>3</sup> :**

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " ثقافة المؤسسة في القطاع العام دليل من ست مؤسسات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على ثقافة مؤسسات القطاع العام و مدى تقبل تلك المؤسسات للتغيير التنظيمي الرامي إلى انتهاج مفاهيم إدارية جديدة كالتركيز على الكفاءة و الفعالية و الإهتمام بالنتائج بدل التوجه البيروقراطي السائد في تلك المؤسسات و تمت الدراسة في ست مؤسسات استرالية تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 مدير تنفيذي ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

<sup>1</sup> - كيت ديفيز ، مرجع سبق ذكره،ص30.

<sup>2</sup> -Lund Daulatram B, **Organizational culture and job satisfaction**, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N3, 2003.

<sup>3</sup> -Parker Rachel, Bradly Lisa, **Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations**, the international journal of management, vol 13, N°2,2000.

إن ثقافة المؤسسة السائدة في تلك المؤسسات هي ثقافة النظم والأدوار؛ المؤسسات مازالت تتبنى النهج البيروقراطي ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الحديثة.

## 2-8 دراسات عربية :

• إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح بعنوان: « دور ثقافة المؤسسة في دعم عمليات إدارة المعرفة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل"<sup>1</sup>، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدعم الذي تقدمه ثقافة المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة في ( جامعة الموصل) وذلك للارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمة الاقتصادية، والكشف عن طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة وإبراز واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل، انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

ما نمط الكثافة التنظيمية السائدة في جامعة الموصل؟

- ما طبيعة تواجد عمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل وفقاً لآراء عينة من الأساتذة؟
- ما طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة بأنواعها و عمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟
- ما طبيعة التأثير بين ثقافة المؤسسة بأنواعها و عمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟
- ومن خلال مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة المؤسسة بدلالة متغيراتها وعمليات إدارة المعرفة. توجد علاقة تأثير معنوية ما بين ثقافة المؤسسة ( الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة ) بدلالة متغيراتها و عمليات إدارة المعرفة ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة.
- استبيان وزعت على عينة مكونة من 50 مدرسا في جامعة الموصل.

## توصلت إلى نتائج أبرزها :

- أظهرت نتائج البحث الميدانية أن الثقافة السائدة في الجامعة المبحوثة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية هي الثقافة البيروقراطية ويمكن تفسير ذلك من خلال تمسك الجامعة بالتعليمات والإجراءات الروتينية الطويلة، والتي تشكل

<sup>1</sup> - إسراء طارق الملاح شيماء محمد صالح : دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة

الموصل مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق العدد، 110 مجلد 34 سنة 2012.

عائقا أمام تبادل المعلومات والمعرفة وسرعة انتقالها والتي يكون لها تأثير سلبي على المناخ السائد وبالتالي على ثقافة الجامعة.

- تعد ثقافة المؤسسة أحد المجالات الحيوية والمعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات، إذ أنها توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمة ويميزها عن غيرها، في ثقافة المؤسسة تعكس القيم والعادات والتقاليد والأعراف والقواعد والأحكام ... التي يؤمن بها أعضاء المنظمة والتي تسهم في توعية ثقافته السائدة.
  - احتلت إدارة المعرفة مكانا مهما بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال من خلال مساهمتها الفاعلة في تطوير أداء المنظمات وتحسينها بما تحويه من عمليات توليد المعرفة التنظيمية، وخصرها ونشرها وتطبيقها.
  - كشف نتائج التحليل الميداني وجود علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة المؤسسة بأنواعها. عمليات إدارة المعرفة، وقد حققت الثقافة البيروقراطية أقوى علاقة ارتباط مع عمليات إدارة المعرفة، وذلك لأن النمط الثقافي السائد في جامعة الموصل هو الثقافة البيروقراطية.
  - قام بها الباحثان حسين حريم و رشاد الساعد وهي دراسة ميدانية بعنوان: ثقافة المؤسسة و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني).<sup>1</sup>
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ثقافة المؤسسة السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضرا ومستقبلا، تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجما والأقدم عمرا من بين 17 مصرف في الأردن، و قام الباحثان بتطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على 550 مبحوثا هم عينة الدراسة وقد حددت الدراسة أبعاد ثقافة المؤسسة الرئيسية كما يلي :
- الثقة التنظيمية، والثقافة الجماعية / التأزرية و الرؤية المشتركة، واللغة وجملة القصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية، أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية ، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة وتكوين فرق العمل . توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة السائدة في البنوك التجارية الأردنية وبين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة.

<sup>1</sup> - حسين حريم رشاد الساعد: الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2006.

- كشفت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد ثقافة المؤسسة الرئيسية الستة تربطها علاقة إيجابية بمستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة ولكن بدرجات متفاوتة.
- هناك تفاوت في مستويات الدعم والتشجيع التي يوفرها أبعاد ثقافة المؤسسة المختلفة لتبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- أشارت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة يختلف باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي فقط، ولا يتأثر بالعوامل الشخصية الأخرى.

### ثالثا: دراسات محلية :

- بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف - G.P.C عين السمارة - قسنطينة- ، من اعداد الطالب العربي بن داود، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008 ، بجامعة قسنطينة<sup>1</sup>.
- طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في :

أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها.

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

- كيف تسيير العملية الاتصالية وماهي عناصرها وأغراضها؟
- ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟
- وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

والاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرفعات C.P.G .

<sup>1</sup> - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 2008.

فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية؛
- ضعف قنوات الاتصال النازل؛
- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة؛
- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكيات العمال كذلك على الانتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من العناصر التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف أكثر والإحاطة بالمعوقات والعراقيل النفسية والمهنية، حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

- بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء - أم البواقي- من إعداد الطالبة "أميرة جرمان"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، سنة 2012، بجامعة أم البواقي.<sup>1</sup>

مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة و التي تؤثر بدورها على أداء العاملين، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين، وذلك بطرح تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي: هل نمط الاتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية كان أهمه:

- هل الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

<sup>1</sup> - أميرة جرمان، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء - أم البواقي-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، سنة 2012.

- هل الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟ وانطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها :
- يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد .
- ونتاجا لهذه الفرضية تولدت منها فرضتين جزئيتين، للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وتكونت العينة من تسع (9) عمال .
- ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى محورين هما: الاتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.
- ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها :
- لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.
- لا يساهم الاتصال النازل والصاعد في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.
- لا يساهم الاتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.
- ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم دراستنا نظريا، حيث تناولت هذه الأخرى دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي وهما الجانبين المهمين في دراستنا كما اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة عدم وجود علاقة سليمة بين ثقافة المؤسسة و الاتصال التنظيمي ، مما ساعدنا كثيرا في تحديد وطرح أسئلة الاستبيان، وكذا استفدنا من نتائج الدراسة التي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا.
- بعنوان دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة -تيارت- من اعداد هيشور محمد لمين، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 28، سبتمبر 2017<sup>1</sup>
  - عاجلت هذه الدراسة دور ثقافة المؤسسة في احداث التطور التنظيمي في المؤسسة انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

<sup>1</sup> هيشور محمد لمين، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العربية، جامعة تيارت، الجزائر، العدد 28، 2017.

ما هو دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطور التنظيمي في مؤسسة السبابة تيارت؟ و من هذا التساؤل إحداث التطوير التنظيمي في مؤسسة السبابة تيارت ثم فرضيات جزئية و هي تسهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بمؤسسة السبابة تيارت تسهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بمؤسسة السبابة تيارت اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة الاستمارة و المقابلة التي تم توزيعها على عينة من عمال السبابة.

توصلت الدراسة إلى لنتائج الآتية

- تسهم القيم التنظيمية في إحداث التطور التكنولوجي بمؤسسة السبابة تيارت .
- تسهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطور الهيكلي بمؤسسة السبابة تيارت .
- لدروم أحمد و عباسي الطيب و دروم علي بعنوان ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي مجلة البناء الاقتصادي جامعة الجلفة العدد 102 كانت إشكالية الدراسة كالآتي كيف تؤثر ثقافة المؤسسة في تفعيل الاتصال الداخلي؟

والفرضية الرئيسية جاءت كالآتي تركز العملية الإدارية في المؤسسة على سياسة إتصال داخلي كما تكون أحد المحددات الثقافية السائدة فيها و توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كالآتي:

- الاهتمام بإصال المعلومات الترقية الاجتماعية و المعلومات التحفيزية المتعلقة بالإنجازات و المشاريع لدورها الكبير في التأثير على نفسية العامل أيا كان موقعه و لتفادي إعتقاد الافراد على الاتصالات غير رسمية من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها .
- يعد الاتصال الداخلي أداة ضرورية و مهمة من أجل بناء و تشكل ثقافة للمؤسسة و يمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الافراد كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة .

- ليليا عين سوية، بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية لصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية سوق هراس مجلة المعيار مجلد 25 عدد 61 سنة 2021<sup>2</sup> بحيث هدفت هذه الدراسة الى تبيان أهمية الاتصال ودوره في تنمية ثقافة مؤسسة ثم التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في دعم ثقافة المؤسسة بمختلف أساليبه ووسائله عن طريق نشر القيم و المعتقدات و الأفكار و الأعراف نتيجة

<sup>1</sup> لدروم أحمد، وآخرون، ثقافة المؤسسة من اجل فاعلية الاتصال التنظيمي، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد02، 2018.

<sup>2</sup> ليليا عين سوية، مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة، مجلة المعيار، جامعة سوق هراس، الجزائر العدد 61، 2021.

للعلاقات السائدة داخل المؤسسة وكذلك بناء قيم تنظيمية التي تحقق التكامل بين وحدة المؤسسة وتوحيد جهود الافراد وعليه تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف على دور الاتصال الداخلي في دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟ ومن هذا توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- الدور التي يلعبه الاتصال الداخلي في دعم القيم التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة؛
- يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؛ يساهم الاتصال الداخلي في دعم النسق التعاوني بين العاملين بالمؤسسة.

# الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

تمهيد .

1- خصائص ثقافة المؤسسة .

2- أهمية ثقافة المؤسسة .

3- انواع ثقافة المؤسسة .

4- حدود ثقافة المؤسسة .

5- مصادر ثقافة المؤسسة .

6- مستويات ثقافة المؤسسة .

7- ابعاد ثقافة المؤسسة .

خلاصة .

## تمهيد

ثقافة المؤسسة تعتبر واحدة من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات، إنها تشمل سلوك الموظفين وطرق تفكيرهم وقيمهم وعاداتهم، وتأثرهم بالتربية والثقافة التي اكتسبوها من خارج وداخل المؤسسة، وهم لا يتخلون عن هذه الثقافة عندما ينضمون للعمل في المؤسسة، مما يؤدي إلى وجود تنوع ثقافي بدورها، تحتوي المؤسسة على هوية ونسق ثقافي يضم فلسفتها ورسالتها وأهدافها، مما يميزها عن غيرها من المؤسسات. عندما يتكامل كل هذا في تناغم، يشكل نسقاً متكاملًا يؤثر في سير المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن ثقافة المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة في كل مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو نوع النشاط الذي تقوم به.

## 1- خصائص ثقافة المؤسسة:

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها تتفاوت درجة الالتزام بثقافة

المؤسسة وقوتها من مؤسسة الأخرى وداخل المؤسسة نفسها ومن أهم تلك الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:

**1-1 ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: يتضمن القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يشاركها أعضاء المؤسسة والتي تشكل النسق المتكامل لثقافتها.

الجانب السلوكي: يتضمن عادات وتقاليد أفراد المؤسسة والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في أدائهم.

الجانب المادي: يتضمن كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجاتها المادية.<sup>2</sup>

## 1-2 ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:

يتم تسليم ثقافة المؤسسة من جيل لآخر، وتتعلم وتورث عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة

من خلال إضافة الأجيال الجديدة عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص في تشكيلها.

## 1-3 ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:

يُفهم من استمرارية الثقافة أنها لا تنتقل عبر الأجيال بشكل ثابت ولا تنتقل بطريقة غريزية بل تتغير باستمرار

بحيث تتضمن ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

## 1-4 ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:

ثقافة المؤسسة تتميز بالمرونة والتكيف مع متطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية وتتأثر بتطور الثقافات المحيطة بها وتتجاوب مع خصائص بيئتها والتغيرات التي تحدث فيها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 78.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 77.

## 1-5 ثقافة المؤسسة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد:

تتأثر ثقافة المؤسسة بعمليات المؤسسة بشكل عام، فضلاً عن تأثرها بالنظم الاجتماعية والتقنية في محيط العمل وبالتالي، تستند ثقافة المؤسسة على مجموعة من القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة بين أفراد محيط العمل ومن المهم أن نلاحظ أن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤدية وسلوك الإدارة مع الأفراد يتأثرون بدورهم بثقافة المؤسسة، ويعتبرون بمثابة مخرجات لها، وبما أن ثقافة المؤسسة تشكل مدخلاً ومخرجاً تنظيمياً في نفس الوقت، فإنها تعتبر صعبة التغيير، و تتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.<sup>1</sup>

## 2- أهمية ثقافة المؤسسة:

يتمثل أهمية ثقافة المؤسسة في كونها وسيلة لتعزيز تفاعل العاملين وتحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تحتوي ثقافة المؤسسة على القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة التي تتطلب التحدي وحل المشكلات في الحياة اليومية وغير اليومي بالإضافة إلى ذلك، تشمل ثقافة المؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية والتكيف مع التغييرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون وسيلة كامنة وقوية لتمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ومن الممكن أن يكون للثقافة تأثير إيجابي أو سلبي قوي على قرارات الإدارة ومبادراتها.<sup>2</sup>

يتميز الاهتمام بثقافة المؤسسة بالتركيز على أن ثقافة المؤسسة القوية تؤدي إلى أداء جيد من الإدارة العليا.

يتوقف أداء المؤسسة على مدى تبنيتها للقيم الثقافية القوية ومدى انتشارها بين العاملين، ويمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة إذ تحدد طريقة تفاعل العاملين وتحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الوصول إليها كما أن تبنى القيم الثقافية بشكل واسع يمكن الإدارة من التنبؤ بتفاعل الأفراد مع الخيارات

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 52.

<sup>2</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص 240، 241.

الاستراتيجية المختلفة، ما يؤدي إلى تقليل النتائج غير المرغوبة وبالتالي، يتضح أن اهتمام المؤسسات بثقافتها التنظيمية يلعب دورًا حاسمًا في نجاحها واستمراريتها في السوق.<sup>1</sup>

ينبغي التفريق بين قوة وضعف تواجد ثقافة المؤسسة في المؤسسات نظرًا لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين وتأثيرها المباشر على دوران العمل. عندما تكون ثقافة المؤسسة قوية، يتم الحفاظ على القيم المؤسسية وارتباطها بشكل عام بالمؤسسة.

يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق عدة وظائف، وهي:<sup>2</sup>

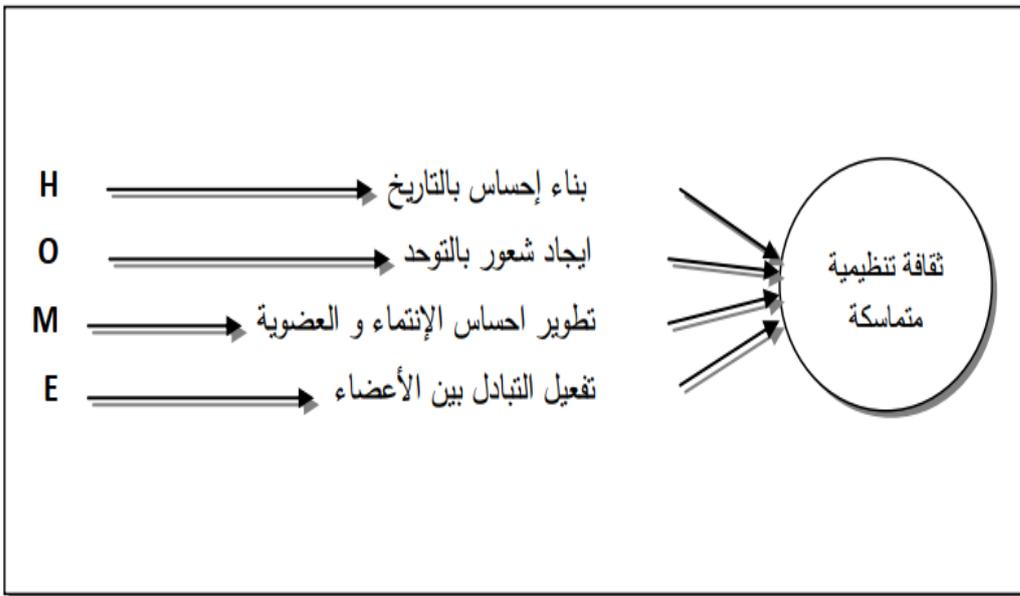
- تعزيز الانضباط السلوكي والمهني بما يتماشى مع قيم المؤسسة، مما يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
  - إدارة التغييرات والتحديثات في ثقافة المؤسسة بطريقة فعالة ومنظمة، مما يسهل عملية التكيف والتطوير داخل المؤسسة؛
  - تشجيع الإبداع والابتكار من خلال ثقافة المؤسسة التي تسمح بتعزيز العمل الجماعي والإطلاق الحر للأفكار والتجارب الجديدة؛
  - تعزيز الثقة بين أعضاء المؤسسة من خلال الالتزام بالقيم والأخلاقيات المشتركة والتواصل الفعال، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومتينة داخل المؤسسة؛
  - إدارة الصراعات والاختلافات بطريقة بناءة ومنظمة، مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وتجنب تأثيرها السلبي على العمل داخل المؤسسة.
- ويمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية:
- بناء إحساس بالتاريخ **History**: إذا كانت الثقافة لها جذور عميقة فإنها تشكل تاريخاً يروي حكايات الأداء المميز والأشخاص المميزين في المؤسسة.
- **إيجاد شعور بالتوحد Oneness**: توجه الثقافة السلوكيات وتعطيها معنى، وتساعد في تعزيز القيم المشتركة وتحديد الأدوار.

<sup>1</sup> - أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6 العدد، 1 الأردن، 2003، ص 16.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 190.

- تطوير احساس العضوية والانتماء **Membership**: إن الانضمام إلى المؤسسة يتم تعزيزه من خلال نظام عمل شامل يوفر الاستقرار الوظيفي والتدريب والتطوير، ويساعد في تحديد الخيارات الصحيحة للعاملين.
- زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: إنه يأتي عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية فرق العمل وتنسيق الجهود بين الإدارات والجماعات والأفراد<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي: <sup>2</sup>

الشكل رقم (2-1): أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

ملاحظة: إذا اتخذنا أول حرف من كل خطوة في السابق باللغة الإنجليزية، يمكننا تشكيل كلمة HOME، وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة تشبه بيت العائلة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 295.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 296.

### 3- أنواع ثقافة المؤسسة:

يتفاوت نوع الثقافات داخل المؤسسات بحسب نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة أو أهدافها، أو البيئة العامة التي تعمل فيها أو حتى اختلاف مصممي الأعمال وصناع القرار في المؤسسة ومن بين هذه الأنماط، توجد بعضها يضمن استمرارية النجاح،<sup>1</sup> ومنها مالا يحقق ذلك من أهم هذه الأنواع مايلي:

أ- أنواع ثقافة المؤسسة حسب "Handy": قسم Handy ثقافة المؤسسة إلى<sup>2</sup> :

أ- ثقافة النفوذ (القوة): هاندي وصف ثقافة النفوذ بأنها تشبه نسيج العنكبوت حيث يتم تركيز السلطة في الأسرة التي تمتلك المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، وبالتالي يتم تحصيل المسؤولية من قبل أفراد الأسرة بدلاً من الخبراء وهذا يؤدي إلى تشكيل شبكة عنكبوتية. وتتمثل النقطة الهامة الجديرة بالذكر:

- نظراً لتركيز النفوذ واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد، وهم الاستراتيجيون والأعضاء الأساسيون في الأسرة، يعملون على تحديد المواقف التي يجب على الآخرين تنفيذها، مما يجعل من الصعب على الآخرين المشاركة بقدر كافٍ في عملية صنع القرارات.
- من خارج شبكة العائلة.
- التأثير في الأحداث.

إن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية في ثقافة النفوذ يتوقف إلى حد كبير على إدراك وقدرة أولئك الذين يحتلون مواقع النفوذ داخل المؤسسة.

تندرج ثقافة المؤسسة ضمن البنية الاجتماعية التنظيمية، وتساهم في تعزيز الدعم والانضباط والالتزام المهني بالإضافة إلى دورها الحيوي في تحقيق التماسك والتضامن داخل المؤسسة وتعزيز فرص النجاح والتميز وتعمل هذه الثقافة كعامل موحد لقدرة التنظيم الجماعي، حيث يتم التغلب على الممارسات السلبية والسلوكيات الضارة داخل بيئة المؤسسة.

تعمل الإدارة والمديرين على إنشاء ثقافة مؤسسية قوية ومرنة، وذلك باستخدام كل الإمكانيات والمساعدات المتاحة لهم. ويتم زرع هذه الثقافة دون أي صدمات ثقافية، بحيث يتقبلها الأفراد بشكل طوعي وعلى الرغم من أن قائد

<sup>1</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص 239.

<sup>2</sup> - إصدارات بمبج، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 107-110.

وحدة العمل له دور هام في تشكيل النشاط الجماعي، إلا أن تحليل شخصيته يسهل فهم الحقيقة بشكل كامل وتقدير القيم التنظيمية وطرق الإيمان وتعديلها وهذا يعني أن ثقافة المسير تلعب دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المؤسسة بأكملها وتمثل قوة ثقافة المؤسسة في دعمها للانضباط والالتزام المهني، وتحقيق التماسك والتضامن داخل البيئة التنظيمية، وهي عامل تفوق وتميز المؤسسة<sup>1</sup>.

تساعد الثقافة القوية على تحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء فثقافة المؤسسة تتألف من القيم الفعالة التي تساعد على التكامل داخل البيئة التنظيمية، وتعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحفزهم على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

تسمح الرؤية الواسعة للقائد أو المدير أو رب العمل بتحديد نوع الثقافة المؤسسية والعمل على تنميتها وتطويرها لخدمة الأهداف التنظيمية وفي المستوى الفردي والشخصي، تؤدي الثقافة القوية إلى تشجيع الالتزام الوظيفي والتماثل التنظيمي وزيادة تطوير الولاء والهوية المهنية وعندما تمتلك المنظمات ثقافات متميزة، يزداد لدى منتسبيها الولاء التنظيمي وتقل نسبة التحول إلى الخارج، وبالتالي تزداد جهودات الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup> يقول دافيدس ويلسون إن الثقافة القوية تساعد على نجاح التغيير التنظيمي، فالحركة الدائمة نحو التغيير أصبحت حقيقة مؤكدة وسرعة التغيير تزداد باستمرار وإذا قبلت المنظمة التغيير وتعايشت معه وتكيفت معه فإن ذلك سيؤدي بالمنظمة إلى أن تصبح في المقدمة بدلاً من الخلف.<sup>3</sup>

يؤدي التزام الفرد والجماعة بالقيم الإيجابية والمرجعيات الثقافية المحددة للسلوك داخل الفضاء الإنتاجي إلى تعزيز عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة يساهم التوافق بين القيم الثقافية للفرد والمؤسسة في بناء رؤية جماعية لتغيير ثقافة المؤسسة وتعزيز المشروع التغيير، عن طريق شرح البرنامج من قبل الجهاز الإداري وخلق مناخ تنظيمي صحي وتحفيزي للموظفين وبهذا يتم إحداث تغيير ثقافي يناسب التغيير التنظيمي المطلوب.

يجب الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تولى بعض المؤسسات أهمية كبيرة للجوانب الاجتماعية والإنسانية وتسعى جاهدة لتحقيق النجاح التنظيمية. وتشهد هذه المؤسسات توجهاً قيمياً إيجابياً، بينما تراجع هذه القيم في المؤسسات الضعيفة والغير رائدة وفي ظل السياق الاقتصادي

<sup>1</sup> العتيبي سعود محمد و السواط، طمئ عوض اهلل، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الممقى عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، مسقط، 1997، ص62.

<sup>2</sup> العتيبي سعود محمد و السواط، طمئ عوض اهلل، المرجع السابق، ص64.

<sup>3</sup> - سرمد، غانم صالح الحافظ، عبد الستار (د، س)، التغيير التنظيمي واثره في خلق الصراع التنظيمي، ص145.

الحالي، تجد المؤسسات الصلبة نفسها في وضع حرج نظراً للتحديات البيئية المتزايدة، ومن الممكن أن تحتفي المؤسسات التي ترفض التكيف في السنوات القليلة المقبلة.<sup>1</sup>

**ب- الثقافة الضعيفة:** تعاني المؤسسات من الاختلالات التنظيمية بسبب عدة عوامل، ومن أهم هذه العوامل عامل الثقافة، حيث يمكن أن تكون الثقافة ضعيفة أو سلبية في بعض الحالات، مما يؤدي إلى تشويش الرؤية والانقسام داخل المؤسسة وتباين الآراء والمواقف بين أعضائها.

على المستوى الاقتصادي العام، تؤثر ثقافة المؤسسة الضعيفة على قدرة المؤسسات على المنافسة، وتقل الولاء التنظيمي، وتعيق إدخال التحسينات، وتجعل المؤسسة تدور في حلقة مفرغة من الإنجازات والنجاحات ينبغي التأكيد على أن قيم ومعتقدات الموظفين قد تمنع نشر الجديد وإعادة ابتكار الأفكار، وبدلاً من ذلك تدفع المؤسسة نحو الإحباط والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة.

لا يبالي عندما نقول إن من خصائص ال ثقافة الضعيفة هي عدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية وعدم قدرتها على التغيير والتأقلم والتعلم التنظيمي، فضلاً عن إهدار الموارد البشرية والأصول المادية للمؤسسة، وتفشي الثقافة البيروقراطية.<sup>2</sup>

في دراسة أجروها "بيترو وترمان"، توصل الباحثان إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتناسكة هي الأكثر ابتكاراً في جميع الجوانب، بينما تميزت المؤسسات غير الإبداعية بثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة عوضاً عن الاهتمام بالعملاء والتركيز على الجودة بدلاً من الكمية.

وتعد هذه الصفات علامات تميز المؤسسات التي لم ترق إلى مستوى الاحترافية، ونظراً لأن التنافس في عالم الأعمال يعتمد على ثقافة المؤسسة فإن المؤسسات ذات الثقافة القوية قادرة على نشر الابتكار والتطوير، واستثمار المهارات البشرية وإدارة التغيير بكفاءة وتشجيع الجودة في العمليات التصنيعية وكلما كانت ثقافة المؤسسة حاملة لقيم تنظيمية ضعيفة، لما تضاءلت المزايا التنظيمية داخل الشركة.

تعد المؤسسات التي تتسم بالأجواء التنظيمية المشحونة والمفعمة بالتوتر والسلبية بيئة غير صحية للعاملين بها، وقد يؤدي ذلك إلى تدهور الأداء العام للمؤسسة وتراجع قدرتها على المنافسة في السوق وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من ثقافة المؤسسة يؤدي إلى تراجع رضا العاملين عن وظائفهم وتقليل مستوى الانتاجية والإبداع، مما يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

1 - سرمد، غانم صالح، الحافظ، عبد الستار (د، س)، نفس المرجع، ص147.

2 - سرمد، غانم صالح الحافظ، عبد الستار (د، س)، مرجع سبق ذكره، ص146.

وبشكل عام، يمكن القول إن ثقافة المؤسسة الصحية هي تلك التي تتميز بالمرونة والحركية والقدرة على التعامل مع التغيير بحذر وذكاء، كما تهتم بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتفوق، وتحرص على تعزيز رضا العاملين وتحقيق الفائدة المشتركة للمؤسسة وللعاملين بها لذلك، يجب على المؤسسات العمل على بناء ثقافة تنظيمية صحية وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين وزيادة الإنتاجية والإبداع.

بالتأكيد، يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير ثقافتها التنظيمية وتحسينها باستمرار، وذلك بتبني القيم الصحيحة وتوظيف الموظفين الذين يتمتعون بثقافة تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها كما يجب أن تتضمن استراتيجيات المؤسسة تشجيع الابتكار والتطوير والتعلم المستمر لتحسين الأداء والتأقلم مع التغييرات الخارجية، ومن الضروري أيضاً توفير بيئة عمل صحية وإدارة فعالة للموارد البشرية والتحكم في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وهذه العوامل تساهم بشكل كبير في إنشاء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

في حالة ضعف الثقافة المؤسسية يصبح الضياع والاختلال التنظيمي احد الظواهر المتكررة في حياة المؤسسة اليومية، كما ان المخرجات السلوكية للعاملين لا تتصف بالثبات والاستقرار ان الحديث يجرنا الى التركيز على عوامل مهمة تدخل في توجيه السلوك التنظيمي، ويتعلق الأمر بالقيم الثقافية السلبية التي يحملها الافراد داخل المؤسسة والتي تطبع خصائص الفعل وتصرفات الأفراد، وهذا يعني ان الصراع بظواهره واسبابه يتسبب في ظهور مشكلات وصعوبات تؤدي الى اختلاف في بناء المنظمة وطريقة عملها وما يترتب عليه من محدودية القدرة على الابداع ومواكبة التغيير.

في حالة ضعف الثقافة المؤسسية، يمكن للضياع والاختلال التنظيمي أن يصبح ظاهرة شائعة في حياة المؤسسة اليومية، وبالتالي فإن المخرجات السلوكية للعاملين قد لا تكون مستقرة وثابتة يتعلق الأمر بعوامل مهمة تؤثر على توجيه السلوك التنظيمي، ومن بين هذه العوامل القيم الثقافية السلبية التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة والتي تتضمن خصائص الفعل والسلوك، وينبغي التأكيد على أن الصراع فيما يتعلق بتلك الظواهر وأسبابها يمكن أن يؤدي إلى مشكلات وصعوبات تؤثر على بناء المؤسسة وطريقة عملها، وهذا بدوره يمكن أن يجد من القدرة على الابتكار والتكيف مع التغييرات<sup>1</sup>.

**ت- ثقافة الدور:** إنّ الثقافة تلعب دوراً هاماً في تحديد الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات الإدارية مثل القوانين واللوائح الداخلية. وعلى الفرد الذي يشغل مناصب في المستويات التنظيمية المتوسطة

<sup>1</sup> عواج بن عمر، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري،رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2011،ص76.

والدنيا أن يلتزم بالقواعد المتفق عليها وبالذور المحدد له، فيما يتم تنسيق الوظائف التخصصية بواسطة الإدارة ومن أهم الصفات المصاحبة لثقافة الدور هي القدرة على التنبؤ والاستقرار<sup>1</sup>.

**ث- الثقافة البيروقراطية:** إن البيروقراطية الثقافية، من الناحية النظرية والمنطقية، تهدف إلى تنظيم عملية العمل وتوزيعها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى الرغم من أن الاستعمال الأداة للسلطة من قبل المديرين يحمل في طياته أبعاداً إيجابية وسلبية، إلا أنه يمكن أن يزيد من القيمة المضافة وتحفيز العاملين على أداء أعمالهم بشكل أفضل ولكن عند استغلال السلطة بطريقة غير عقلانية من قبل المسيرين فإن ذلك يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المسيرين والعاملين ويقلل من الثقة والتحفيز مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة.

إن البيروقراطية الثقافية تتميز بتحكمها في تسلسل الوظائف وتوجيهات الإدارة، والتركيز على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتصميم الاتصالات الرسمية والتعامل بين الوحدات المختلفة بتناسق والالتزام بالعمل.

من الناحية النظرية تعتمد الشركات ذات الاتجاه البيروقراطي على تعزيز الهيمنة الخاصة بها وتحسين مركزها وذلك عن طريق اتباع هرم تسلسل السلطة وتدفق المعلومات وتركيز الثقافة على تحديد الأدوار والمسؤوليات وهندسة الاتصالات الرسمية بين الوحدات المختلفة وضمان الالتزام والتحكم في العمليات ومع مرور الوقت تصبح البيروقراطية ثقافة مترسبة وتسويق صورة إيجابية عنها يتوقف على دورها المؤسسي في الشركة، وعلى الرغم من أن هذه الثقافة يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الكفاءة وتحسين الأداء فإنها في بعض الأحيان تنتج عنها مشكلات مثل تراجع مستوى المؤهلات العاملة وزيادة الصراعات الوظيفية وتحول اهتمام الإدارة إلى تحسين مظهرها بدلاً من تنمية فرق العمل ويمكن أن يؤدي هذا الروتين إلى إقرار الصرامة والانضباط على حساب الإبداع والابتكار<sup>2</sup>.

**ج- الثقافة الإبداعية:** يتميز بيئة العمل التي تتمتع بالحركة والديناميكية وسرعة التطوير والتغيير بأنها تشجع على اعتماد ثقافة إبداعية، وتعد المؤسسات المتميزة والناجحة على المستوى الميداني هي التي تدعم وترعى هذا السلوك رسمياً. يتم ذلك لتفجير طاقات العاملين وإبراز سلوك رائد يساعد على تعزيز فعالية وظائف المنظمة بشكل عام<sup>3</sup>.

إن الاتجاه الإبداعي في كل مؤسسة ينبع من القيم التنظيمية التي تعلن شرعيته وتبناه، فضلاً عن الأعراف والتقاليد التي تدعم نسيج المؤسسة وتؤكد حقيقة تنظيمية يعيشها الأفراد في كل ممارساتهم اليومية وتشارك فيها قيادة المؤسسة في

<sup>1</sup> دحمان زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2009، ص41.

<sup>2</sup> التايب عائشة، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، القاهرة مصر، دار نشر منظمة المرأة العربية، تيماشيف، نيكولا، 1983 نظرية علم الاجتماع، ط8، محمد عودة وآخرون، مترجم، دار المعارف، 2011، ص370.

<sup>3</sup> - الرقاد خالد، ابودية عزيزة، الدكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء

الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد رقم3، 2012، ص745

قراراتها وممارساتها في كل لحظة، ويأتي ذلك من دعم الركائز الأخرى مثل اللامركزية والاستقلالية، وتشجيع التجريب وروح المخاطرة، وتقبل الفشل وضمان تنمية البيئة التنظيمية باستمرار وتمثل نتيجة هذه الأسس الثقافية في إثراء الفعالية الوظيفية للمؤسسة وتحقيق النجاح في مجال العمل.<sup>1</sup>

**ح - ثقافة المهمة:** تنظم الفئات المهنية داخل المؤسسات وفقاً لتوزيع الوظائف والمسؤوليات الموكلة لهم، ويعد التواصل التنظيمي بوابة لتعزيز التوافق المهني الداخلي والتكيف مع جميع الظروف المتغيرة ومع تطور المؤسسات السريع والمفاجئ، يعتمد عادة على تنشيط ثقافة تفويض المهام وتحسينها لخلق بيئة تنظيمية صحية وتحقيق الآمال على المدى القريب والبعيد لذلك فإن ثقافة توزيع المهام تساهم في تحريك المؤسسة بشكل داخلي وتوفير الثقة المتبادلة بين الأطراف المهنية.

**خ - ثقافة الفرد:** تبني بعض الثقافات المجتمعية، مثل الثقافة الأمريكية والأنغلوساكسونية، النهج الفردي والمبادرة الفردية في العمل، حيث يلتزم الفرد بالعمل على حماية المؤسسة من أي تقلبات مفاجئة، ويعمل بتفانٍ وحماس وإبداع لتحقيق الهدف العام للمؤسسة وليس لصالحه الشخصي.

ويرى "وترمان" أن وجود ثقافة منظمة مثالية ضروري لنجاح المؤسسات التي ترغب في النجاح.

**د - الثقافة التشاركية:** يسمح نوع الثقافة التشاركية باندماج الفئات المهنية والتنظيمية داخل المؤسسات، وتزيد من ولاء العاملين وتعلقهم بوسيلة عملهم، وتجعلهم مسؤولين عن تحسين وضع المؤسسة وتتميز الصناعة اليابانية بالمشاركة الواسعة في عمل المصانع والمؤسسات، حيث يقوم العمال بأدوار اجتماعية أوسع بكثير من نظرائهم في الغرب، بما في ذلك العمل في الشؤون العائلية للعمال وهذا يساعد على تحسين الظروف المعيشية للعمال ويزيد من معرفتهم بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بوظائفهم.<sup>2</sup>

#### 4- حدود ثقافة المؤسسة:

يمكن رصد تحديات السيطرة على ثقافة المؤسسة إذا أدرك الباحث أن فعالية هذه الثقافة يعتمد أساساً على فرضية أن المؤسسة تشكل مجالاً فريداً يتميز بإنتاج ثقافي خاص (رموز، تمثلات، وعلاقات اجتماعية) ومستقل عن العوامل الخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سلطاني، محمد رشدي، المعارف الجماعية كورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص76.

<sup>2</sup> قاسمي، كمال، المعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر 2003، ص34.

<sup>3</sup> - قاسمي، كمال، نفس المرجع، ص35.

ومن ناحية أخرى، تهدف المؤسسة كتنظيم أساساً إلى إنتاج خدمات أو منتجات اقتصادية تؤثر بشكل واضح على الأفراد العاملين بها، وعلى الرغم من أن المؤسسة تشكل إطاراً مؤقتاً يجمع هؤلاء الأفراد، إلا أنها ما زالت جزءاً من شبكة المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي ينتمي إليها الأفراد، والتي تتأثر بمتغيرات مثل المهارات وملكية وسائل الإنتاج لذلك تكون إمكانية فتح مجال مستقل للإنتاج الثقافي داخل المؤسسة محدودة نسبياً.

إذا قمنا بتمييز بين ثقافة الفرد وثقافة المؤسسة، يمكننا التمييز بين القيم الفردية وقيم المؤسسة. فقيم المؤسسة تعكس الخصائص الداخلية لها والتي تتضمن فلسفة التسيير وتوجهات السلوك التنظيمي (مثل التخطيط والأهداف واتخاذ القرارات والتحفيز)، وأشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين نظام قيم المؤسسة وأدائها التنظيمي، حيث تختلف المؤسسات الناجحة عن الفاشلة في نظام قيمها وعلى غرار الأفراد، تختلف المؤسسات في تحديد الأولويات للقيم (بنية التركيب الهرمي).

تنبغي الإشارة إلى أن قيم المؤسسة عموماً تتأثر بقدر ما بقيم المجتمع الذي تعمل فيه. لذا، يجب أن يراعى استيراد أو اقتباس تقنيات التسيير والتنظيم للتأثير على توجهات وسلوكيات الأفراد في المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بنظام قيم المؤسسة وطبيعة تركيبه الهرمي وعندما يلتقي الفرد بالتنظيم، يسعى كل منهما للتأثير على الآخر في علاقة تبادلية وصفها ليفينسون بالعقد النفسي التنظيمي.

يتم إنشاء توقعات من الطرفين لتوجيه علاقتهما، حيث تتوقع المؤسسة من الفرد الالتزام بمطالب شرعية مثل الانضباط في العمل وتحقيق مستوى معين من الإنتاج، ويقبل الفرد هذه المطالب مقابل تحقيق نتائج قيمة مثل الأجر والترقية والأمن.<sup>1</sup>

- تشكل نظاماً متبادلاً الإرساء بين الطرفين، حيث يتم تبادل الإنجازات والمكافآت والترقيات بناءً على الأداء والإنتاجية، وينعكس هذا التفاعل في شكل تحسين السلوكيات التنظيمية للفرد وتطوير قدراته الإبداعية، بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي، يمكن القول بأن العلاقة بين الفرد والمؤسسة تتطلب توافقاً في القيم والأهداف، وتفهماً لاحتياجات وتطلعات الطرفين، من أجل تعزيز علاقة متينة ومستدامة.
- يتعدى التفاعل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة مجرد توقعات شخصية ليشمل عملية التأثير والتأثر.
- يتضمن التفاعل بين القيم عملية تبادلية سماها " Levinsonالعقد النفسي".

<sup>1</sup>- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات و السلوكيات، دراسة أمبريقية في مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 2-1، ص20.

- يسعى كلا من الفرد والمؤسسة إلى تحقيق أهداف ذاتية أو شخصية من خلال الآخر.
  - العقود بين الفرد والمؤسسة تعكس التفاعل بين قيمهما وتحدد طبيعة العلاقة بينهما.
  - لتحقيق التكامل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة يجب النظر في أنواعها وأولوياتها وكيفية التفاعل بينها.
- إذا تناقضت قيم الفرد والمؤسسة أو لم تكن في نفس المستوى في الهرم القيمي، يضطر الطرفان لإعلان مواقفهما حول سلوكيات الطرف الآخر وإذا شعرت المؤسسة أن الفرد أو مجموعة من الأفراد قد انتهكوا عقودها، فستتخذ إجراءات إعادة الاعتبار لقيمها، مثل طرد المعنيين بالأمر من العمل ويعني هذا أن كل طرف يراقب التزام الطرف الآخر بشروط العقود والسلوكيات المتفق عليها. وعلى الرغم من أن الاتفاق بين الفرد والمؤسسة ضمني إلى حد ما، فإن التزام كل طرف بالشروط المتفق عليها هو ما يحدد العلاقة بينهما وعند حدوث أي تغييرات أو انحرافات في التزام الطرف الآخر، يجب التصرف بشكل مناسب لإعادة التوازن.

## 5- مصادر ثقافة المؤسسة:

تتأثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير برؤية المؤسسين ومبادئهم وقيمهم، إذ يمكن اعتبارها بمثابة "الروح" التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، والتي يعكسها أعضاء المؤسسة في سلوكهم وتفكيرهم وأساليب عملهم وبما أن المؤسسين هم الذين يقررون المسار الذي تسلكه المؤسسة، فإن ذلك يعني أنهم يتحملون مسؤولية بناء ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو النجاح والتميز.<sup>1</sup>

وعندما تنشأ مؤسسة جديدة، فإنه يمكن أن يكون للمؤسس أثر كبير على ثقافتها، إذ يتحكم في تحديد الرؤية والقيم والأهداف التي ستبناها المؤسسة وبمرور الوقت، يمكن أن تتغير ثقافة المؤسسة بشكل تدريجي استجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة وعلى الاحتياجات الجديدة للموظفين والعملاء، وقد تحدث هذه التغييرات بسبب التكنولوجيا أو التطورات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، ولذلك يجب على المؤسسات الاستعداد للتغيير والتكيف مع التحديات الجديدة لتبقى على قمة النجاح والتميز.

## - الأساطير:

تُعدُّ الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقياً بالضرورة، مجرد رموز اجتماعية يمكن الاستفادة منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم، والحصول على الدروس والعبر منها. ومن بين الأساطير الشعبية التي تحكي عن

<sup>1</sup> - سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات - معيد الإدارة العامة، الرياض، ص 314 - 327.

البطولات والمغامرات، توجد بعضها يعكس الجانب الإيجابي الذي يربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه الأصلي، كما يوجد بعضها الآخر الذي يتمثل في خلط الحقائق بالخيالات والمبالغات، والتلاعب بالأحداث والإخفاء الغامض للمعلومات الحقيقية.

### -القصص والحكايات:

لديكم مؤسسة مجموعة من القصص الخاصة التي تتحدث عن أصول المؤسسة وتاريخها وقيمها الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك، تحتوي المؤسسة على الأنباء الصغيرة التي تعكس حياتها اليومية وتساعد على التعايش مع الروتين اليومي<sup>1</sup>.

عندما ينضم موظف جديد إلى مؤسستك، يشعر عادةً بالغرابة تجاه ثقافة المؤسسة الجديدة، ويسعى جاهداً لتكوين فهم أفضل لها وتجنب الأخطاء الكبيرة، وعلى غرار السفر إلى بلد أجنبي، فمن المفيد أن يمتلك الفرد خريطة توضح له المناطق المختلفة وكيفية التنقل بينها. وللتجنب من الوقوع في أخطاء اجتماعية وثقافية، فإن الحصول على خريطة اجتماعية مختصرة يمكن أن يساعد في فهم وتكييف الفرد مع ثقافة المؤسسة الجديدة ويمكن لقصص المؤسسة أن توفر طريقة فعالة لرسم هذه الخريطة الاجتماعية.

إن وجود القصص في المؤسسات أمر ضروري وجوهري للحفاظ على جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعاً ومحفزاً ويتم استخدام القصص والحكايات في المؤسسة غالباً لنقل رسالة معينة، مثل تحسين الإدارة أو تطوير المؤسسة بشكل عام، ولتوضيح الصعوبات التي يواجهها الموظفون في هذه العملية وغيرها من الأمور المهمة<sup>2</sup>.

### -الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

تحتفل بعض الأجهزة والمؤسسات بالأعياد السعيدة من خلال الطقوس والاحتفالات، حيث يتم استقبال الموظفين والعمالين بعد عودتهم إلى العمل وترحيبهم في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو رأس السنة، وقد يتم أيضاً استقبال مدير جديد أو توديع الموظفين الذين وصلوا إلى سن التقاعد يتم ذلك بغرض تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة والتعبير عن التقدير والاحترام المتبادل.

تتمثل هذه الطقوس والاحتفالات أيضاً في تنظيم حفلات تكريم للموظفين المثاليين، وحفلات الرحيل والتوديع للموظفين الذين يغادرون المؤسسة، وحفلات التخرج للطلاب أو البرامج التدريبية، والنشاطات الاجتماعية مثل جمع

<sup>1</sup> - جارت مورجاف، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007، ص ص 711-717.

<sup>2</sup> - جارت مورجاف، نفس المرجع، ص 710.

التبرعات لبعض الأغراض الخيرية، والاحتفال بالأعراس والزيارة للموظفين المرضى في المستشفيات وتقديم الهدايا لهم وما شابه ذلك.

### -قواعد السلوك:

تُعرف قواعد السموء بأنها القواعد التي تحدّد ما يُعتبر مناسباً أو غير مناسب في التعاملات العامة للأفراد في ظروف معيّنة. تتكون هذه القواعد عبر فترة زمنية تتضمّن وصول الأفراد إلى اتّفاق واضح حول كيفية التعامل بشكل ثابت مع بعضهم البعض، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد معايير التصرف الصحيح، وتساعد هذه القواعد على إنشاء بيئة عمل مرضية ومتناغمة، حيث يتوقّع الأفراد من بعضهم البعض احترام هذه القواعد والتعامل بشكل مهني<sup>1</sup>.

## 6- مستويات ثقافة المؤسسة:

تقسم ثقافة المؤسسة إلى عدة مستويات، من أهمها:

### 1- مستويات ثقافة المؤسسة حسب مصطفى محمود أبو بكر:

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة.

**1-1 ثقافة المجتمع :** يمثل الثقافة في المجتمع مجموعة القيم والاتجاهات والمفاهيم المتفق عليها، ويتم نقلها من الأعضاء في المجتمع إلى داخل المؤسسة. وتتأثر هذه الثقافة بالعديد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة. تعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، وتؤثر هذه الثقافة على استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها. ولذلك، من المهم أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>2</sup>.

**1-2 ثقافة الصناعة أو النشاط:** تشابهت القيم والمعتقدات داخل الصناعة أو النشاط الواحد، وتختلف الثقافات بين الصناعات والنشاطات المختلفة. وهذا يعني أن معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط يتبنون القيم والمعتقدات ذاتها التي تتبعها مؤسسة "ما". ومع مرور الوقت، يتشكل نمط معين داخل الصناعة يؤثر بشكل مميز

<sup>1</sup> - عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كمية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص72.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف، الإدارة، المهارات، الصفات - الدار الجامعة، الإسكندرية، ص41، 47.

على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس والأشياء الأخرى التي تسود داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

ويتضح ذلك بالنظر للنمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

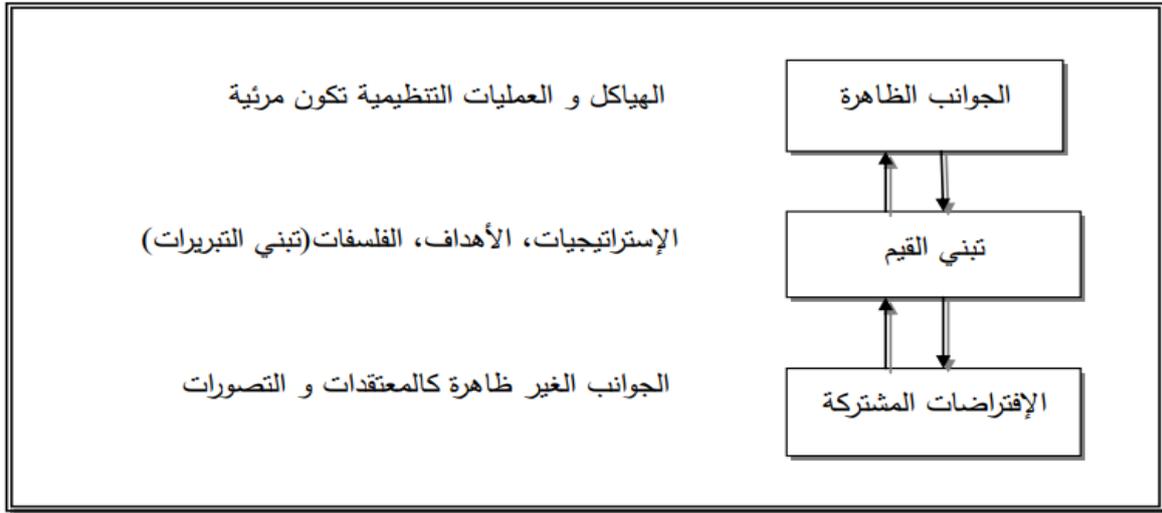
**1-3 ثقافة المؤسسة:** يتميز المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة عادة بثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تتباين الثقافات داخل نفس المؤسسة بناءً على مواقع أو أماكن العمل المختلفة. فبالإضافة إلى الثقافة العامة للمؤسسة، يمكن أن تنشأ ثقافات فرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة.

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تبني مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

## 2- مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين Shein<sup>1</sup>:

تقسم ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) مستويات الثقافة حسب شاين .



المصدر : shein edgar H, the corporate culture: survival guide, new and revised edition, Jossey-

Bass San Francisco u ted states of america, 2009, P 21

نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي.

<sup>1</sup> -Shein Edgar H, the corporate culture : survival guide, new and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, united states of america, 2009, pp 21-26.

**1-2 المستوى الأول:** يمكن ملاحظة المظاهر العلنية بسهولة في مكان العمل، وتشمل عدة جوانب. فمن الممكن رؤية اللباس والزبي الرسمي للعاملين، وسماع اللغة المستخدمة في المحادثات والاجتماعات، وملاحظة تصرفات واستجابات العاملين في العديد من الحالات والمواقف المختلفة، بالإضافة إلى العلامات المرئية للمنتجات والخدمات التي يتم توفيرها في المؤسسة. ويمكن استخدام هذه المظاهر العلنية كأدلة عن طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وعلاقات العاملين ببعضهم البعض وبالمؤسسة والتي تتضمن عناصر مثل: الهندسة المعمارية، ديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية<sup>1</sup>، ... إلخ.

**2-2 المستوى الثاني:** يعتمد نجاح المؤسسات على القيم التنظيمية التي تتبناها، فهي تحدد كيفية إدارة العمل وتوجه العاملين فيها. ومن الممكن أن يكون هناك تباين بين القيم التنظيمية التي تؤمن بها مؤسسة معينة وما يتم تطبيقه على أرض الواقع فمثلاً، قد تعتمد مؤسسة ما على مبدأ العمل الجماعي، ولكن يمكن أن تشير القيم التي تتبناها إلى أن أغلبية عمليات اتخاذ القرار تتم دون مشاركة العاملين فيها.

**3-2 المستوى الثالث<sup>2</sup>:** تأثرت الافتراضات الأساسية بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح. على سبيل المثال، إذا كان المؤسس مسؤولاً عن تطوير المنتج، فينبغي له اختيار مورد (مؤسسة) تتمتع بمستوى عالٍ من الانضباط، لأن الافتراضات الأساسية قد تدفعه للتوجه نحو السوق الذي يتميز بالسلع ذات الجودة العالية والخدمة الممتازة.

## 7- ابعاد ثقافة المؤسسة:

تختلف ثقافة المؤسسات بشكل طبيعي من مؤسسة إلى أخرى، وحتى داخل نفس المؤسسة تختلف الثقافة من وقت لآخر. وتعكس هذه الاختلافات في الثقافة درجة عالية من الخصوصية، حتى وإن كانت هناك بعض الخصائص المشتركة بين ثقافة مؤسسة مع الأخرى. ورغم أن العديد من المؤسسات قد تؤكد قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، إلا أن تفاصيل هذه القيم يمكن أن تختلف بشكل كبير بين المؤسسات.

<sup>1</sup> - Bernard Lim, **Examining the organizational culture and organizational performance link**, MCB university press limited, leadership and organization development journal, vol 16,n° 5,1995,p 16.

<sup>2</sup> - Mary Jo Hatch, **The dynamics of organizational culture, the academy of management review**, vol 18, n° 4,1993, p 659.

1- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Ouchi في عام 1981، قام الباحث "أوتشي" بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة من الشركات الأمريكية واليابانية المحددة، وتوصل من خلالها إلى وضع اطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات آنذاك، وتشمل:<sup>1</sup>

**1-1 الالتزام تجاه العاملين:** تتباين الطريقة المتبعة في التوظيف بين المؤسسات اليابانية والأمريكية. ففي المؤسسات اليابانية، تعتمد عادةً طريقة التوظيف مدى الحياة، في حين تستخدم المؤسسات الأمريكية التقليدية طريقة التوظيف القصير المدى. أما في النمط المعروف باسم "Z" والذي يشير إلى المؤسسات الأمريكية التي اتبعت المنهج الياباني في الإدارة، فعادة ما توظف لفترة طويلة المدى.<sup>2</sup>

**1-2 تقييم العاملين:** تتميز المؤسسات اليابانية ونمط "Z" بالتركيز على الجودة والتفاصيل، مما يعزز البطء والنوعية في عمليات العمل. بينما تتميز المؤسسات الأمريكية التقليدية بنمط يركز على الكمية والسرعة في الإنتاج والعمليات.

**1-3 المسار الوظيفي:** يُقصد بمصطلح "مسار الوظيفة" الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات. ويكون هذا المسار واسعاً في المؤسسات اليابانية، وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية، في حين يكون معتدلاً في نمط "Z".

**1-4 الرقابة:** تتسم المؤسسات اليابانية ونمط "Z" بالاتصالات الضمنية وغير الرسمية، حيث تعتمد على شبكات العلاقات الشخصية والتواصل الداخلي. وفي المقابل، تتميز المؤسسات الأمريكية التقليدية بالاتصالات الواضحة والرسمية، حيث يتم توثيق الاتصالات بشكل كبير واستخدام القنوات الرسمية للتواصل.

**1-5 صناعة القرار:** يتميز النمط الياباني ونموذج "Z" بالتوجه الجماعي والتوافقي، حيث يتم التركيز على العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة، ويتم إدارة العلاقات بين الأفراد بشكل متكافئ ومحترم. بينما يتميز النمط الأمريكي التقليدي بالتركيز على الفرد والاهتمام بتحقيق أهدافه الشخصية، وتشجيع المبادرة الفردية والتميز في الأداء.

**1-6 المسؤولية:** يتميز النمط الياباني بالتوجه الجماعي والتركيز على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، في حين يتميز النمط الأمريكي التقليدي ونموذج "Z" بالتركيز على الفرد وتحقيق أهدافه الشخصية. وبالتالي فإن النمط الأمريكي التقليدي ونموذج "Z" يعتمدان على المبادرة الفردية والتميز في الأداء.

<sup>1</sup> - منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرهما في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 الأردن، 2009، ص 142.

<sup>2</sup> - حسين حريم ورشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 2، العدد 2 الأردن 2006، ص 230

**1-7 الإهتمام بالأفراد:** يتميز النمط الياباني ونموذج (Z) بالاهتمام الكبير بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم، في حين يركز النمط الأمريكي التقليدي على الاهتمام العالي بالعمل والإنتاجية.

## 2 - أبعاد ثقافة المؤسسة وفق هو فستد Hofstede<sup>1</sup>:

أجرى Hofstede وفريقه دراسة ميدانية في عام 1990، وشملت الدراسة 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية ودماركية. استخدم الفريق منهجية كمية ونوعية، واستعانوا بمركز دراسات متخصص وتوصلوا إلى وجود ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المؤسسات المدروسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

### 1-2 التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة:

تفسر هذه البعد الفروق في الاهتمام بالوسائل وطرق العمل بين المؤسسات، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، إذ تؤكد الممارسات المرتبطة بالإجراءات على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وتنفيذ الأعمال بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على تحديد الأهداف والغايات بوضوح ومتابعتها بشكل حثيث لتحقيقها.

### 2-2 بعد العاملین مقابل الوظيفة:

يفصل هذا البعد بين الاهتمام بالناس وبين الأداء والإنجاز، إذ تركز الممارسات المرتبطة بالناس على الاهتمام بحاجات ومشاكل العاملين وتطويرهم، في حين تركز الممارسات المرتبطة بالأداء على تحقيق الأهداف وتحسين أداء العمليات والأنشطة المؤسسية.

### 2-3 بعد المؤسسة مقابل المهنة<sup>2</sup>:

ويميز هذا البعد بين الاهتمام بالولاء للمؤسسة والولاء للمهنة، حيث تركز الممارسات المرتبطة بالولاء للمؤسسة على اتباع أهداف المؤسسة وتوقعاتها، في حين تركز الممارسات المرتبطة بالولاء للمهنة على اتباع أهداف المهنة وتعزيزها.

تتميز الممارسات المرتبطة بالمهنة بأخلاق العمل العالية والثقة، وتعاون أعضاء المؤسسة بشكل كبير، كما تهتم بمسائل العمل اليومية بشكل جاد. بينما تتميز الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الاعتراف والإنجاز والمكافآت،

<sup>1</sup> - عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 20 العدد 3، الأردن 2004، ص ص90،89.

<sup>2</sup> - عادل محمود الرشيد، نفس المرجع، ص91

وتنظر إلى مسائل العمل اليومية بصورة عرضية، وتفضل الأولوية للتفضيلات الشخصية في تحديد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة.

## 2-4 بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة. تتميز الممارسات المرتبطة بالاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء، وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وتحتوي على فترات تهيئة قصيرة في العمل. بينما تتميز الممارسات المرتبطة بالاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وتعكس أسلوب العمل الرسمي. كما تحتوي على فترات تهيئة طويلة في العمل.

## 2-5 بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:

صحيح، وهذا البعد يعكس أيضاً مدى قوة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات والمتغيرات الخارجية. الممارسات المرتبطة بالرقابة المرنة تسمح بالتكيف السريع مع المتغيرات الخارجية، بينما الممارسات المرتبطة بالرقابة المحكمة تسمح بالتحكم الأكبر في العمليات وضمان التوافق مع القوانين واللوائح. لذلك، يجب أن تكون الممارسات المستخدمة في المؤسسة متوازنة وتتناسب مع طبيعة العمل واحتياجات العاملين ومتطلبات السوق.

## 2-6 البعد السلوكي المعياري مقابل البراغماتي:<sup>1</sup>

وتعكس الممارسات المعيارية تركيز المؤسسة على الحفاظ على معايير وإجراءات معينة، وتطبيقها بشكل دقيق وموحد، بينما تعكس الممارسات البراغماتية تركيز المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، وتكييف العمل وفقاً لتلك الاحتياجات والتوقعات، وهذا يعني أن المؤسسات التي تعتمد الممارسات البراغماتية غالباً ما تكون أكثر توجهاً نحو العملاء ومرونة في العمل.

<sup>1</sup> - منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 الأردن، 2009، ص 144.

## خلاصة:

بناءً على المعلومات المذكورة سابقاً، تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً حاسماً في نجاحها أو فشلها، فهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العاملين في المؤسسة. تشكل الثقافة سمة مميزة للمؤسسة وتسهم في التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية. إنها الروح الحقيقية للمؤسسة والجانب الخفي الذي يشكل شخصيتها المميزة. ثقافة المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الشامل، حيث توفر وسيلة لتفاعل الموظفين وتعزز التعاون والعمل الجماعي. إن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعزز القيم الأساسية للمؤسسة ويؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأداء العمل.

الثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتسهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة في الجمهور. تعزز الثقة وتعزز العلاقات مع الشركاء المختلفين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الثقافة التنظيمية إلى تعليم الموظفين وتطوير مهاراتهم، وبالتالي تكون المؤسسة مثل الأسرة.

لذا، ينبغي على المؤسسة اعتماد استراتيجيات لتشكيل ثقافة مؤسسية ناجحة، مثل استراتيجية التكامل الاجتماعي والتعامل مع التنوع في الثقافة المؤسسية. هذه الاستراتيجيات تعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين وتعزز الانتماء والروح الفريقية في المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الأداء والنجاح المستدام للمؤسسة.

# الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

تمهيد.

- 1- عناصر الاتصال التنظيمي.
- 2- انواع الاتصال التنظيمي .
- 3- وظائف الاتصال التنظيمي .
- 4- اهمية وأهداف الاتصال التنظيمي .
- 5- خصائص الاتصال الجيد .
- 6- معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة.

## تمهيد

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تفاعل وتواصل فعال بين أعضاء فريقها، سواء كانوا رؤساء ومرؤوسين أو زملاء في العمل. يُعتبر التواصل عملية ضرورية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني بين الإدارة العليا ومراكز التنفيذ والعكس.

فعالية المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فعالية التواصل، حيث يمكن أن يعزز التواصل روح التعاون في العمل الجماعي ويساهم في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة بشكل أفضل. بدون التواصل الفعال، قد يعيش الفرد في عزلة عن بقية الأفراد والمجتمع بأكمله. لذا، يُعتبر التواصل عملية ضرورية لأي تنظيم إنساني.

عن طريق التواصل الجيد، يتم توفير منصة للتفاهم وتبادل الأفكار والآراء، وبناء علاقات قوية وثقة بين أعضاء الفريق، يمكن للتواصل الفعال أن يساهم في تقليل الخلافات والتوترات، وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك، التواصل الجيد يساهم في تبادل المعلومات والأفكار المهمة لعمل المؤسسة، ويعزز نقل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق. يُعتبر التواصل عنصراً حاسماً في تحقيق التنظيم الفعال وتحقيق النجاح في سياق العمل المشترك.

بشكل عام، يُمكن القول إن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً بارزاً في بناء وتعزيز العلاقات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يساهم في نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

## 1- عناصر الاتصال التنظيمي:

والسياق الذي يتم فيه الاتصال وبالتالي، فإن لضمان حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، يجب توفر جميع هذه العناصر والمكونات، وتحسينها بشكل مستمر لضمان فهم صحيح للرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال، وسنوضح هذا على النحو التالي:

**المرسل أو المصدر:** تعني هذه المفردة الشخص الذي يبدأ الاتصال أو يرسل المعلومات والأفكار إلى المتلقي، وقد يكون الاتصال بين موظف ومروؤوسيه أو بين موظفين في نفس المستوى الإداري أو مديري إدارات مختلفة لتبادل الأفكار والمعلومات حول موضوع محدد.<sup>1</sup>

يعتبر المرسل عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث يتأثر نوع وجودة المعلومات والأفكار التي يرغب في إيصالها بمكونات وخصائص شخصيته.

**المرسل إليه (المستقبل):** يعتبر المستقبل أو القارئ هو الطرف الآخر في عملية الاتصال الذي يستقبل أو يتلقى المعلومات من المرسل. فعملية استقبال الرسالة وتفسيرها تتأثر بعدة عوامل منها شخصية المرسل إليه، أسلوبه، إدراكه، دوافعه، قدرته وأهدافه، بالإضافة إلى حالته النفسية ويؤثر ذلك على تفسير المستقبل للمعاني المراد إيصالها في الرسالة وتعامله معها مما يجعل دوره أساسياً في نجاح أو فشل عملية الاتصال.<sup>2</sup>

**الرسالة:** الرسالة هي المضمون الذي يرغب المرسل في نقله إلى المستقبل، أو الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه.<sup>3</sup>

أو بعبارة أخرى: "تشكل الوسيلة المادية التي يتم عن طريقها إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل عنصراً هاماً في عملية الاتصال يمكن أن تتخذ هذه الوسيلة أي شكل من شأنه التعبير عن المعنى المراد إيصاله، سواء كان ذلك عن طريق الخطاب اللفظي أو النصي أو الحركات الجسدية، فهي تتضمن العديد من الرموز التي يتم فك رموزها من قبل المستقبل لفهم المعنى المراد إيصاله إذ أن الرسائل الغير كلامية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال، حيث يمكن أن تنقل معاني لا يمكن إيصالها عبر الخطابات أو الكتابة."<sup>4</sup>

1 - أدهم، فوزي كمال، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفائس، دط، بيروت لبنان 2001، ص282.

2 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دط، الإسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2004 ص309

3 - بدوي هناء، حافظ الاتصال بين النظرية والتطبيق، دط، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص33.

4 - عبد الهادي، أحمد إبراهيم، عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، ط10، الإسكندرية، المكتبة العربية الحديثة، 2003، ص442.

في العملية الاتصالية، تشكل الرسالة محتواها الأساسي، إذ تضم مجموعة المعاني والرموز التي يستخدمها المرسل لإيصال فكرته أو معلوماته أو توجيهاته إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه وتكون الرسالة قد تم إيصالها بصورة كتابية أو شفوية، أو غير كلامية، والتي تعرف بالرسائل الصامتة.

**الوسيلة:** تلعب وسيلة الاتصال دوراً هاماً وبارزاً في فهم الرسالة المرسلة بين المرسل والمستقبل، لذلك يتحتم على المرسل اختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية لدى المستقبل.<sup>1</sup>

وتختلف الوسائل باختلاف أغراضها، فمنها الكتابية كالمذكرات والتقارير والمجلات والنشرات والدوريات، ومنها الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والمؤتمرات والندوات.

**التغذية العكسية:** يمثل الاستقبال عملية حاسمة في فهم المعلومات المرسلة بين المرسل والمستقبل، حيث يشمل فهم محتوى الرسالة والقدرة على الاستجابة لها، ويتم هذا الاستقبال عن طريق "المستقبل" الذي يعبر عن موقفه وفهمه للرسالة، ويستجيب لها أو يرفضها.

والإدارة بحاجة ماسة إلى التغذية العكسية لأنها تفيد في معرفة ردود أفعال العمال واستفساراتهم.

## 2-أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما:

### أ- الاتصالات الرسمية:

يشير مصطلح "الاتصالات الرسمية" إلى التواصل الذي يتم وفقاً للقواعد والإجراءات التي تحكم المنظمة، ويستخدم القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي، على هذا النوع يمكن أن تسير في الاتجاهات التالية:

#### - الاتصال الهابط:

تتميز هذه الاتصالات بالتدفق الرسمي من الأعلى إلى الأسفل في هيكل المنظمة، حيث تشمل عادة إصدار القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات من قمة التنظيم إلى الأدنى من المستويات الإدارية في المنظمة.

#### - الاتصال الصاعد:

يُشير هذا النوع إلى الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتشمل التقارير التي يُعدّها المرؤوسون ويوجّهونها إلى رؤسائهم.

<sup>1</sup> - عبد الهادي، أحمد إبراهيم، عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، ط10، الإسكندرية المكتبة العربية الحديثة، 2003، ص308.

تتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسون ويوجهونها إلى رؤسائهم، وتهدف إلى توضيح مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليمات وقرارات الرؤساء بالإضافة إلى استعراض الشكاوى والتظلمات والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون إلى رؤسائهم، وكذلك مقترحاتهم لتحسين العمل.

#### – الاتصال الأفقي:

يُقصد بالاتصال الداخلي العمودي الذي يتم بين الموظفين في نفس المستوى الإداري، والذي يهدف إلى تنسيق جهودهم.

#### ب- الاتصالات غير الرسمية:

وتعرف بهذا الاسم نظراً لحدوثها خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي والاتصالات غير الرسمية نوعان:

**النوع الأول:** تختلف أهداف الاتصالات الرسمية عن أهداف الاتصالات الغير رسمية، ويجب أن يشجع المديرون هذا النوع من الاتصالات الغير رسمية.

**النوع الثاني:** غالباً ما لا يقوم المديرون بتشجيع هذا النوع من الاتصالات، ويحاول البعض مكافحته للاعتقاد بأن مثل هذه الاتصالات تعطل تدفق الاتصالات الرسمية.

ومن بين الاتصالات غير الرسمية:<sup>1</sup>

ما يشمله الاتصال الغير الرسمي هو المحادثات بين زملاء العمل حول مشكلاتهم الشخصية وآمالهم وأحلامهم، وأيضاً المحادثات التي تتعلق بالأحداث العامة التي تشغل بالهم ويشمل أيضاً ما يتم تبادله بين الرؤساء والمديرين في اجتماعاتهم الخاصة، مثل الشكاوى والتظلمات التي تصل من الموظفين، والتي يمكن أن يتم إحالتها مباشرة إلى الوزراء وغيرهم من المسؤولين كما يتضمن الاتصال الغير الرسمي المحادثات بين كبار المديرين وسكرتيرهم، والتي تستخدم في بعض الأحيان لتفريغ بعض الضغوط النفسية عند المديرين فيما يتعلق بالاتصالات الرسمية يجب على المديرين تشجيع هذا النوع من الاتصالات بدلاً من محاربتها، حيث أنها تساعد في تعزيز التواصل بين الموظفين وتحسين العلاقات بينهم.

وهناك من يصنف الاتصال في الإدارة إلى نوعين:

<sup>1</sup> - عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة، دط، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000 ص58.

### - الاتصال الشفهي:

تساهم هذه الطريقة في تحقيق فوائد عدة، من بينها توفير الوقت وتمكين الاتصال الشخصي، وتشجيع الروح الودية والتعاون بين الأشخاص وتحفيز طرح الأسئلة والإجابات.

### - الاتصال الكتابي:

يعتمد العديد من الموظفين على الإرشادات المكتوبة لمعرفة كيفية إنجاز مهامهم، وتعتبر التقارير، التعليمات، المذكرات المكتوبة والمنشورات الإدارية الأخرى أمورًا حيوية لإنجاز الأعمال الإدارية.

تتطلب الموضوعات التي تتضمن العديد من الأرقام والبيانات ذات الصلة إيصالها بشكل فعال عن طريق الكتابة.<sup>1</sup>

### 3- وظائف الاتصال التنظيمي:

يعمل نظام الاتصال داخل المؤسسة على تحقيق وظائف مختلفة ومتعددة، فمن خلال الاتصال الرسمي يتسنى تسهيل عملية التنسيق بين أنشطة الأعمال المختلفة، وتوفير درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وبذلك يتحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام التنظيمية، مما يزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على الأداء.<sup>2</sup>

بجانب الاتصال الرسمي، يساعد الاتصال غير الرسمي بدوره في تعزيز توازن وتكامل المؤسسة، حيث يتميز بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة وعلى الرغم من أن النظامين الاتصاليين يعبران عن ضرورة بقاء المؤسسة واستمرارها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، إلا أن كل منهما يؤدي دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف المنظمة وزيادة فعالية المنظمات في أداء مهامها، وتتمثل في الإنتاج والإبداع والصيانة ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

### 3-1- الإنتاج:

يمكن القول إن عملية الاتصال تؤثر بشكل كبير على سيرورة الإنتاج، حيث تحدد كمية ونوعية الإنتاج المطلوب، وتحدد التوجيهات اللازمة لتحقيق ذلك، مثل إرسال إنذارات للتنبيه عن التقصير في العمل، أو إعلان عن مكافأة لتحفيز العاملين، كما تساهم في وضع معايير سلوكية للموظفين والعاملين.

<sup>1</sup> - فهمي محمد سيد، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2006، ص141.

<sup>2</sup> - محمد علي، علم الاجتماع التنظيمي مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2003، ص442.

### 3-2- الإبداع:

يتمثل الإبداع في وضع أفكار جديدة ونماذج سلوكية لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره. ويتألف دور الإبداع من بعدين رئيسين، الأول هو تقييم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، والثاني هو تنفيذ هذه الأفكار والمشاريع. ومن الواضح أن الاتصال يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق هذين البعدين.

### 3-3- الصيانة:

- يمكن أن نشير إلى دور عملية الاتصال والمهام التي تؤديها في ثلاث نقاط أساسية، تتمثل في:
- يهدف الحفاظ على السلوك الفردي والجماعي الصحيح في المؤسسة إلى حماية الهوية الذاتية والعواطف والمشاعر المتعلقة بها.
  - يتعلق هذا بتغيير مواقف الأفراد من القيم التي يولونها بسبب التفاعلات الأفقية والرأسية التي تحدث بينهم.
  - إيجاد ضمانات لاستمرارية عملية الإنتاج والإبداع داخل المؤسسة.

### 4- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها بشكل كبير على نظام الاتصالات الداخلي بها وبالتالي، لا ينبغي اعتبار الاتصالات التنظيمية عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية مترابطة ومرتبطة بكافة العمليات الإدارية في المنظمة يستخدم المديرون الاتصالات كوسيلة لإدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة. وتساعد الاتصالات على تحديد الأهداف وتعريف المشاكل والبحث عن الحلول المناسبة، وكذلك على تقييم الأداء وإنتاجية العاملين.<sup>1</sup>

بفضل الاتصالات التنظيمية، يتمكن جميع أفراد المنظمة من الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للمنظمة كما يساعد الاتصال على توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات، وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال، وذلك لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

تتيح شبكة الاتصالات للمنظمة إمكانية التخطيط والتنظيم الفعال لأعمالها، حيث يمكن للمديرين والموظفين وضع برامج وخطط عملهم واتخاذ القرارات المناسبة وبفضل الاتصالات المتاحة، يمكن للمنظمة تحديد وتنظيم المهام والأهداف ومتابعتها بشكل فعال، وتوفير الوقت والجهد اللازمين لذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 ص 31.

<sup>2</sup> - هالة منصور، اتصال فعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزراطية، الإسكندرية، 2000، ص 54-53.

<sup>3</sup> - احمد ماهر، المرجع السابق، ص 69.

فالاتصال الشامل حسب روقوي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الككل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:<sup>1</sup>

- يمكن للأطراف المختلفة في المؤسسة تحقيق ذاتيتها وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الاتصال بالحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها: يعمل الاتصال على توفير فرصة لإخطار الرؤساء بالإنجازات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، وبالتالي يحدد أهمية الاتصال في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتعزيز التفاعل البشري بين الموظفين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.<sup>2</sup> وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:<sup>3</sup>

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات يتطلب الاتصال بين أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون ذلك، تصبح المؤسسة مجرد تجمع من الموظفين يعملون بشكل منفصل عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، مما يؤدي إلى فقدان التنسيق بين التصرفات والتمايل نحو تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة.

- يساعد التواصل على مشاركة المعلومات الهامة التي تعزز تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن لهذه المعلومات أن تلعب العديد من الأدوار المهمة، مثل:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتوضيح الواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

- **إتخاذ القرارات:** يؤدي الاتصال دوراً كبيراً في عملية إتخاذ القرارات، حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات محددة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وإتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص 27-28.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004 ص 120-121.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: بفضل الاتصال الفعال، يمكن للعاملين التعبير بحرية عن مشاعرهم ومخاوفهم وآرائهم والتواصل مع الآخرين، مما يساعد على تحسين الأجواء العامة داخل المؤسسة ويعزز الشعور بالرضا والانتماء لدى العاملين.

- يمكن إضافة هدف آخر للاتصال لتكملة ما ذكرته، وهو التقليل من تأثير الشائعات السلبية في بيئة العمل، حيث إن انتشار الشائعات يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على سمعة المؤسسة وثقة الموظفين فيها، ويمكن للاتصال الفعال أن يجد من انتشار هذه الشائعات ويوفر بيئة عمل إيجابية ومناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- إن الهدف الرئيسي من الاتصال في التنظيم هو تعزيز التماسك بين أفراد وحل النزاعات بينهم، بالإضافة إلى منحهم القيمة المناسبة والعمل على تعزيز روح الفريق والتعاون بينهم.<sup>1</sup>

- إحدى أهداف الاتصال هو تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فبالوصول على المعلومات المناسبة يتولد الدافع والرضا لدى العاملين مما يساعد على تقديم أداء جيد وصحيح وبالتالي يساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

### 5- خصائص الاتصال الجيد:

لكي يكون نظام الاتصال جيدا، يجب أن تتوفر عدة شروط:

يجب وجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في كل الاتجاهات لتحقيق فعالية الاتصال.

- يتطلب الاتصال الجيد الثقة والالتزام بين جميع مستويات الإدارة والعمال ودعم من الإدارة العليا.
- التخطيط الجيد والمسبق للاتصال يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة.
- الاتصال لا يقتصر على وسيلة واحدة، بل يتطلب وسائل متعددة وشبكات متنوعة لتحقيق فعاليته.
- الاتصال الجيد يتفق مع فهم الفرد ويتمشى مع خبراته واعتقاداته.
- الإصغاء الجيد يساعد على فعالية الاتصال ونجاحه عند الاهتمام بأقوال المرسل ونغمات صوته وتعبيراته وجهه.
- تحديد الهدف الحقيقي والرئيسي من الاتصال وتعزيز الأقوال بالأفعال يزيد من فعالية الاتصال وأهميته.

<sup>1</sup> - عدون، ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، دط، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2004ص230.

## 6- معوقات الاتصال التنظيمي:

على الرغم من أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا مهمًا وفعالًا داخل المؤسسة، فإنه يمكن أن يواجه مشاكل وعراقيل تؤثر على فعاليته، مثل تشويه وتحريف المعلومات المنقولة، أو وجود حواجز وعقبات في مساره. ويمكن لهذه المشاكل أن تظهر في بداية عملية الاتصال، وهي الإرسال، أو في نهايتها، وهي الاستقبال، وتتمثل في:

- يمكن تقسيم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال إلى عدة أنواع، بما في ذلك عدم الانتباه لمصدر أو مستقبل الرسالة، والضغط الزمني الموجود على المرسل والمرسل إليه، يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات نفسية واجتماعية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات بيئية، ومعوقات تكنولوجية، نتعرض لها على النحو التالي:

### 6-1- المعوقات الاتصال:

تترتب هذه المعوقات على السمات الشخصية والاتجاهات والميول والرغبات والدوافع والثقافات المختلفة بين الأفراد، والتي تؤدي إلى تباين الآراء والأحكام والفهم لمضمون الرسالة الاتصالية وبالتالي، يعتمد تفسير وفهم الأفراد للاتصال على طريقة تفكيرهم وإدراكهم، وحالتهم المزاجية والنفسية والمعنوية، وتوازهم الاجتماعي.<sup>1</sup>

"من الواضح أن القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى مهمة جداً لضمان فهم مضمون الرسالة، وهذا يعني أن عدم وجود هذه القدرة يشكل مشكلة أساسية في عملية الاتصال".

يعود هذا الأمر إلى حقيقة أن الألفاظ تمثل رموز تعبيرية لا تعني نفس المعنى لجميع الأشخاص الذين يسمعونها، كما أن الصورة الناتجة في ذهن الفرد والسلوك الذي ينتج عنها قد يختلف عن الصورة التي يقصدها الإدارة أو السلوك المتوقع.

" تؤثر العلاقات بين الأفراد بشكل كبير على سير عملية الاتصال وفعاليتها، حيث يمكن أن تؤدي إلى تشويش أو نقص في المعلومات المتبادلة، مما يجعلها غير سلسة ومتعثرة".<sup>2</sup>

تأثر فعالية جهود الإدارة الإشرافية بسبب عدم حصولها على معلومات صحيحة وكاملة حول أهداف وسياسات ونوايا الإدارة العليا.<sup>3</sup>

1 - عبد الهادي، أحمد إبراهيم، عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية المكتبة العربية ط، 10، الحديثة، 2003 ص 447.

2- عدون، ناصر دادي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

3 - المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2 عمان، الأردن، 2004 ص 35.

6-2- المعوقات الشخصية:

إنّ هذه العوائق تنتج عن الفروقات الفردية بين المرسل والمستقبل في عمليات الاتصال، وتؤثر سلبيًا على فعالية الاتصال فالأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم وفهمهم للاتصال وتجاوبهم معه، وقد يفقدون الثقة ببعضهم البعض مما يعيق التعاون ويوجب تبادل المعلومات، ويؤدي ذلك إلى تعقيد عمليات الاتصال وتقليل فعاليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

- صعوبات اللغة: يمكن أن تتحول اللغة إلى عقبة في عملية الاتصال إذا لم تكن مفهومة لدى المستقبل، سواءً بسبب استخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو متعددة المعاني أو استخدام المرسل لأساليب إنشائية معقدة أو غامضة كل هذه العوامل تعيق الاتصال وتحوّل دون تحقيق الهدف المنشود منه.

- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: تسهم بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة والمنتشرة على نطاق واسع، في تعطيل عملية الاتصال، حتى في ظل وجود وسائل تكنولوجيا متطورة مثل الإنترنت والإنترنت والهواتف وما إلى ذلك.

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: يمكن أن تتعرض رسائل الاتصال للتغيير والتزوير والإضافات أثناء انتقالها عبر عدة مستويات إدارية، سواء كان ذلك من المسؤولين إلى العمال أو العكس، وهذا يمكن أن يحدث بشكل عمودي بسبب عدم وجود متابعة وحرص على سلامة قنوات الاتصال.

- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: يعتبر الاختلاف في العادات والقيم والخبرات والمشاعر والسلوكيات بين المرسل والمستقبل عائقًا أمام الاتصال ويقلل من فعاليته فالتفكير والنظرة للأمور قد تختلف بشكل كبير بينهما مما يؤثر على استيعاب الرسالة والتفاعل معها، وبالتالي التأثير والتأثر بها والتزام الفرد بتعليماتها وتوجيهاتها.

- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر على عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيرها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها وتختلف النتيجة إذا شعر أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق، أو بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية، حيث يتأثر ذلك مباشرةً في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها:<sup>1</sup> يعد الحفاظ على التوازن في عملية الاتصال داخل المنظمة أمرًا حيويًا، حيث إن كثرة الاتصالات في شكل اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع، يعتبر

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسلمة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009 ص79 .

عبئاً ثقیلاً على العمال ومضيعة لوقت المسؤولين في المنظمة والمقابل فإن قلة الاتصالات إلا في الحالات الملحة، يمكن أن تؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى فشل الاتصال وعدم فعاليته. لذلك، ينبغي أن يتم تنظيم الاتصالات بطريقة فعالة ومناسبة للموضوع بحيث تكون مفيدة ولا تشكل عبئاً على المشاركين فيها.

يعتبر "عادل محمد زايد" أن الإدراك هو عامل مؤثر في فعالية الاتصال، حيث يتأثر المرسل والمستقبل بعوامل مثل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية خلال إعداد واستقبال الرسالة. علاوة على ذلك، فإن المستقبل يفسر الرسالة وفقاً لوجهة نظره ومنطلقه الشخصي ومن المهم التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يتمكن المرسل من إعداد الرسالة بالشكل المناسب والطريقة الصحيحة له بالمقابل يعد تقليل عدد الاتصالات إلى الحد الأدنى اللازم لضمان وضوح المعلومات وتجنب الغموض، بينما الكثرة منها تعتبر مضيعة للوقت وعبء على العمال والمسؤولين في المنظمة.<sup>1</sup>

### 6-3- المعوقات التنظيمية:

تأثرت فعالية الاتصال الإداري بشكل كبير بالعوامل المحيطة بالبيئة التنظيمية، مثل عدم وضوح الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، وتباين المستويات والاختصاصات، وبعد مراكز التنفيذ هذه العوامل تؤدي إلى فقدان المعلومات وعدم تداولها بشكل سليم، مما يؤثر سلباً على تنظيم العمل والتواصل بين العاملين. يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاق الشركة على الاتصال الفعال داخل المنظمة، حيث تشير دراسة أجريت على 100 شركة إلى فقدان المعلومات بنسبة 30٪ خلال عملية الاتصال بين رئيس العمل والعاملين. وتزايدت هذه المشكلة مع زيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. كما يؤثر غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات واختلاف المستويات الإدارية والاختصاصات في تعقيد عملية الاتصال وتفاقم المشكلة.<sup>2</sup>

يتسبب عدم وجود هيكل تنظيمي واضح في صعوبة تحديد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية، وتعذر تحديد الاختصاصات والصلاحيات المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي عدم وجود سياسة واضحة للاتصال التي تعبر عن نوايا الإدارة العليا إلى تعثر عملية الاتصال وتداخل الوحدات التنظيمية، وبالتالي يؤثر هذا القصور في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>-عادل محمد زايد، السلوك الانساني في المنظمات، ط، جامعة القاهرة 2008، مصر، 4 عمر عبد الرحيم نصر الله مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط1، دار وائل، الأردن، 2001ص303.

<sup>2</sup>- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص155.

يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية، التي لا تتفق أحياناً مع الأهداف التنظيمية الرسمية، ويعتبر التخصص عاملاً من معوقات الاتصال في حالات تشكل الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة، حيث لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، مما يصعب عليها التواصل مع الفرق الأخرى غير المتخصصة وبالتالي ينبغي أن يكون هناك هيكل تنظيمي واضح يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية والاختصاصات، وأن توجد سياسات واضحة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال، لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وفي إطار تنظيمي ملائم.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### 6-4- المعوقات البيئية:

يشير مصطلح "المعوقات البيئية" إلى المشكلات التي تعوق فاعلية الاتصال ويمكن أن تنشأ من عدة عوامل في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل المنظمة أو خارجها على سبيل المثال، قد تشمل هذه المشكلات عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة بشكل مناسب، سوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني في الدوائر الحكومية مما يؤدي إلى توتر الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الحيز المكاني الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

وتأثير الجو النفسي الاجتماعي السائد في المنظمة يتضح في نوعية الاتصال، حيث يؤثر سلباً على جودة العلاقات الشخصية بين العاملين وقد يتسبب في ظهور التحيز والعنصرية والتنافس بينهم، مما يعوق عملية التفاهم والتعاون بينهم بالإضافة إلى ذلك، فإن البيئة المهنية التي تشكلت على نمطية وروتين العمل وتفتقر إلى العدالة والابتكار تحد من القدرة على التواصل والتوثيق بشكل فعال.

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص178.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، نفس المرجع، ص178-179.

## خلاصة

بناءً على المعلومات المذكورة سابقاً، يتضح أن الاتصال التنظيمي يمتلك أهمية عامة وشاملة. يغطي هذا الموضوع أبعاداً اجتماعية وسياسية وثقافية حيوية، حيث يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التواصل والتفاعل بين الشعوب والأمم. في الجانب الاجتماعي، يعمل الاتصال التنظيمي على توطيد العلاقات الاجتماعية وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسات والمجتمعات. يساهم في تبادل الأفكار والآراء والخبرات، ويعزز العمل الجماعي والروح الفريقية. من الناحية السياسية، يعد الاتصال التنظيمي وسيلة هامة لتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات والهيئات الحكومية. يساهم في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وتنسيق الجهود واتخاذ القرارات الاستراتيجية. من الناحية الثقافية، يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز التبادل الحضاري والتعايش الثقافي بين الأفراد والثقافات المختلفة. يعمل على تعزيز التفاهم الثقافي والاحترام المتبادل وتعزيز التعددية الثقافية داخل المؤسسات. لا يمكن لأي منشأة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر بفاعلية دون الاعتماد على الاتصال التنظيمي. فهو يساهم في تنظيم العمليات الداخلية وتنسيق الجهود، ويعمل على بناء الثقة وتعزيز الانتماء لدى الموظفين. كما يساهم في تبادل المعلومات الحيوية ونقل الرؤى والتوجيهات الإدارية. بشكل عام، يعكس الاتصال التنظيمي الروح الحقيقية للمؤسسة ويساهم في بناء هوية فريدة وصورة إيجابية للمؤسسة في المجتمع. يعزز التعاون والابتكار ويساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في الأعمال التجارية والمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال البشري
- 3- المجال الزمني
- 4- المنهج المستخدم في الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
- 7- تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

خلاصة

## تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري لهذه الدراسة واعتباراً لأهميتها وتوسعها، يجب ربطها بالجانب الميداني أو التطبيقي. يهدف ذلك إلى التحقق من صحة وصدق الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية وتعميق فهمنا للموضوع من خلال الاقتراب من الواقع وتطبيقها في سياقات عملية.

أولاً، يتعين تحديد مجالات الدراسة الأساسية فيما يتعلق بالمكان والزمان التي أُجريت فيها الدراسة. ينبغي وضع النصب على البحث الميداني في المناطق أو البيئات المحددة وفترة الزمن التي استغرقتها الدراسة.

بهذا التوجه الميداني، يمكننا توظيف استراتيجيات ملائمة لجمع البيانات وإجراء الملاحظات والمقابلات واستبيانات وغيرها من الأدوات المناسبة للتحقق من فرضيات الدراسة والتأكد من صحة النتائج المستخلصة.

يهدف الجانب الميداني من الدراسة إلى ربط النظرية بالتطبيق العملي، وبالتالي توفير أدلة إضافية وتوثيق للنتائج وتعميق فهمنا للظواهر والعمليات المرتبطة بموضوع الدراسة.

بشكل عام، إن ربط الدراسة النظرية بالتطبيق العملي يعزز جودة البحث ويساهم في تعميق المعرفة وفهم أعمق للموضوع المدروس، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين الممارسات واتخاذ القرارات الأكثر فعالية في المجال المعني.

**1- المجال المكاني:**

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تحتوي على مجموعة من الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن وكل وحدة تتحكم في الفروع التابعة لها ومن بين فروعها فرع ولاية تيارت.

فرع تيارت هو فرع إنتاجي طاقتي مقسم إلى وحدتين "FATI", "ALSTHOM" إنتاجها الإجمالي 450 ميغا واط، تحتوي وحدة "FATI" على أربعة مجمعات و TG20B2 بقوة 30 ميغا واط لكل مجمع، أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات TG901D بقوة ميغا واط لكل مجمع.

تقع وحدة إنتاج الكهرباء في وسط ولاية تيارت طريق الفريقو تيارت يحدها شمالا دار الحضانة وروضة الأطفال "الشهيدة رحامي" شرقا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي غربا المديرية العامة للحبوب الجافة، جنوبا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عن البطالة وباعتبار شركة توزيع الكهرباء والغاز ومؤسسة تعني بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلي حاجيات المواطنين والمستهلكين فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن ببحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء.

**2- المجال البشري:**

تضم وحدة إنتاج الكهرباء والغاز بتيارت 450 عاملا، يتوزعون على عدة مصالح مختلفة، منهم الإطارات، وعون المهارة وأعاون التنفيذ، وبما أن عينة البحث كانت عشوائية تمثلت في 40 مفردة موزعة على عمال المؤسسة.

**3- المجال الزماني:**

بدأت دراستنا في شهر أفريل 2023، حيث شرعنا في بحث حول دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يحظى الجانب النظري أما الجانب التطبيقي تم الحصول على الرخصة يوم 2023/02/09 من طرف الجامعة ويوم 2023/04/10 تمت الموافقة عليها من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في المرحلة الأولى قمنا بالزيارة الميدانية لمكان الدراسة من أجل جمع بعض المعلومات حول المؤسسة وفي المرحلة الثانية وبعد تحكيم الاستمارة من طرف متخصصين في علم الاجتماع تم توزيعها على العمال بالمؤسسة بتاريخ 2023/04/15، ثم استرجاعها بعد مدة 10 أيام أي 2023/04/25 والمرحلة الثالثة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الموظفين يوم 2023/04/29 تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع دراستنا، أفادنا من خلالها بمعلومات تساعدنا في التحليل السوسيولوجي، وفي يوم 2023/05/16 والذي كان آخر يوم في دراستنا الميدانية زدنا رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية بمختلف الوثائق والمستندات المتعلقة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

## 4- المنهج المستخدم في الدراسة:

حيث تتصف دراسة مشكلة البحث بالشمول والكمال، وتكون النتائج التي يتوصل إليها البحث دقيقة، ينبغي الاستعانة بأحد مناهج البحث العلمي.

حيث يعرف المنهج بأنه هو ما يقوم به الباحث للحصول على نتائج دراسته وهو الخطة التي يتخذها الباحث بعد أن وضعها سلفاً للحصول على البيانات وتحليلها<sup>1</sup>.  
وبما أن مناهج البحث كثيرة ومتعددة فإن اختيار المنهج يرتبط بموضوع الدراسة ألا وهي "دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي".

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة<sup>2</sup>.  
حيث يعتبر بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة على الظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية<sup>3</sup>.  
يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على ظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>4</sup>.

## 5- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت دراستنا على بعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

- **المقابلة الحرة:** هي محادثة موجهة أي أنها ليست مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها يقوم بها الفرد مع آخر مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي<sup>5</sup>.

1- عبد الرحمن سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، القاهرة، 2009، ص 73.

2- أحمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006، ص 61.

3- غازي عناية البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 59.

4- رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص66.

5- محمد خليل عباس، وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ط2، 1/3، عمان، الأردن، 2006 ص 250.

ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس من أجل الاستفسار عن موضوع الدراسة حيث تمت الاستفادة من هذه الأداة في تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة.

-**الاستمارة:** تعريف الاستمارة بأنها : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>1</sup>

- **تعريف آخر:** هي عبارة عن مجموعة من المفردات أو الأسئلة تصمم وفقاً لأهداف البحث، وشروطه ويحدد شكلها ونمطها وطول بنودها وفقاً لطبيعة البحث وحجم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة.<sup>2</sup>

احتوت الاستمارة على 4 محاور و 27 سؤالاً تماشياً مع فرضيات البحث:

-**المحور الأول:** اشتمل البيانات الشخصية ضم 07 أسئلة خاصة بالجنس السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الفئة السبب المهنية، الخبرة في العمل، مكان الإقامة.

-**المحور الثاني:** يضم 06 سؤال ويتضمن وجود قيم تنظيمية واتصال داخل المؤسسة.

-**المحور الثالث:** يضم 07 أسئلة ويتضمن دور العادات التنظيمية في ترقية الاتصال .

-**المحور الرابع:** يضم 07 أسئلة ويتضمن علاقة بين المعايير التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة .

**تحكيم الاستمارة:**

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الاستاذ المشرف، ثم عرضت على أستاذة في الاختصاص.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التي قام بها الأساتذة تمت بعض التعديلات، ثم نزلنا بها إلى ميدان الدراسة وقد قدرت بـ 40 إستمارة.

- السجلات والوثائق: تمت الاستعانة بمجموعة من السجلات والوثائق التي تم التحصل عليها من طرف المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخدام كل ما تحتويه هذه الوثائق من بيانات ومعلومات مهمة تساعد على إثراء موضوع الدراسة.

## 6- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

**العينة:** هي الجزء الذي يتم اختياره من الكل، بهدف دراسته أو قياسه وتصميم ما نحصل عليه من نتائج على الكل.

**تعريف آخر:** هي مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع

توضيح لكيفية اختيار العينة:

<sup>1</sup> - رشيد زواني، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص 182.

<sup>2</sup> - العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص 281.

يقدر عدد العاملين في مؤسسة سونلغاز تيارت- ب 450 عاملا موزعين كالتالي: إطارات (110) وعون تحكم(140) و (200) عون تنفيذ.

حيث اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية تماشيا مع موضوعنا " دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي " وكانت عينة البحث 40 مفردة بنسبة 9% من مجموع البحث.

$$\frac{40 \times 100}{450} = 9\%$$

$$\frac{450 \times 9}{100} = 40$$

## 7-تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد طويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد على منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فهي تعتمد هيكلها اجتماعيا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس. كما نجد في مؤسسة سونلغاز لكل مصلحة رواق.

يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة.

- المكلف بالشؤون القانونية؛

- المكلف بالاتصال؛

- المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

وفي الرواق الثاني نجد:

- قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛

- قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛

- قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية.

وفي الرواق الأول نجد:

- قسم الموارد البشرية؛

- قسم الشؤون العامة.

- أما الطابق السفلي فيوجد رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

- المهام الموكلة لكل مصلحة

من خلال المخطط التنظيمي السابق نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة:

### 1- مصلحة قسم الموارد البشرية:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين وكذلك إعداد شهادة العمل ومنح بيان عطلة اثر طلب هذا الأخير. وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية و مراقبة الحضور اليومي.

### 2- مصلحة تقنيات الغاز :

أ- استغلال الحقل:

- تحضير برامج الأشغال.

- متابعة وتحليل المقاييس الزمنية.

- تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

ب- قسم المراقبة والتطوير:

- ضمان مطابقة المخططات مع الواقع؛

- مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

ج- قسم حفظ الغاز:

- إدارة وضمان الحماية من العيوب.

- تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

### 3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز

- دراسة الطلبات.

- جمع الملفات التقنية للأشغال.

- مراقبة الأماكن المبرجة.

### 4- مصلحة تنظيم النظام الآلي:

إدارة نظام المعلومات؛

- تطوير العمليات الآلية؛
- تحضير فاتورات المشتركين؛
- طبع كشف رواتب الموظفين.

### 5- مصلحة العلاقات التجارية:

- الدراسات التجارية.
- الاتفاقيات مع المشتركين.
- تحضير متابعة الطلبات.

### 6- مصلحة المالية والمحاسبة:

- **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والحسابات البنكية ووضع معونات الخزينة على المدى القصير كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية و التجارية و وضع القوانين الغير مركزية.
- مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

- مصلحة الإستغلال يقوم هذا الفرع ب:

- وضع ومراقبة آليات المحاسبة؛
- مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي؛
- تقدير وتقويم نفقات الحسابات؛
- متابعة النشاط الضريبي الغير مركزي؛
- متابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون)

### 7- مصلحة الشؤون العامة:

- الاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة؛
- توفير الآلات ولوازم العمل؛
- تولى مناقصات شراء الأدوات واليات العمل.

## خلاصة:

في الفصل الرابع، تم التركيز على عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. يعد جمع البيانات خطوة حاسمة في أي بحث، حيث يساهم في توفير المعلومات الأساسية التي ستستخدم لتحليل الظواهر والعلاقات الموجودة في مجال الدراسة.

تتضمن طرق جمع البيانات التي تمت مناقشتها في الفصل مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات. فمن بين هذه الأساليب، تم التركيز على المقابلات واستخدام الاستمارات. يتيح استخدام المقابلات للباحثين فرصة التفاعل المباشر مع المشاركين في الدراسة والحصول على رؤى عميقة حول موضوع البحث. بينما تعتبر الاستمارات أداة فعالة لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير.

علاوة على ذلك، تم التطرق إلى أهمية اختيار المنهج المناسب للتحليل والتفسير في هذا الفصل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف وتحليل البيانات المجمعة بطريقة مفصلة ودقيقة. يسمح هذا المنهج للباحثين بفهم أفضل للموضوع المدروس وتحليل العلاقات والأنماط الموجودة.

بشكل عام، تهدف هذه العملية إلى ضمان جودة البيانات واستيفاء متطلبات الدراسة. من خلال جمع وتحليل البيانات بطرق منهجية وملائمة، يمكن للباحثين أن يقدموا تحليلات قوية واستنتاجات موثوقة تخدم أهداف الدراسة وتساهم في إثراء المعرفة في المجال المختص.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: طريقة ووسيلة جمع ومعالجة البيانات

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المقابلة

رابعاً: عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: تحليل نتائج الدراسة

## تمهيد

في هذا الفصل التطبيقي، سنقوم بدراسة كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تساهم في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بتيارت. سنقوم بذلك من خلال استعراض وتحليل مجموعة متنوعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

يمكننا أن نستعرض أهمية ثقافة المؤسسة في تعزيز الاتصال التنظيمي. يعتبر الاتصال التنظيمي عنصراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، حيث يؤثر على التنسيق والتعاون بين الموظفين والإدارة، ويساهم في نقل المعلومات والرؤية الاستراتيجية بفعالية. وثقافة المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل البيئة التنظيمية وقيمها ومبادئها، وبالتالي تؤثر في طريقة تفكير وتصرف الموظفين.

ثانياً، يمكننا أن نبحث في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بثقافة مؤسسة سونلغاز وتأثيرها على الاتصال التنظيمي. سنركز على العناصر التي سنتطرق لها في هذا الفصل الخامس.

اولا- طريقة ووسيلة جمع ومعالجة البيانات:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كافة عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بتيارت ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (31) عامل من عمال المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استثمارة عليهم، وتم استرجاع 35 استثمارة، وبعد الفرز تم استبعاد 04 استثمارات لعدم صلاحيتها لغرض التحليل الإحصائي (غير مكتملة الملء)، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ 31 استثمارة، والتي تمثل ما نسبته 77.5% من عينة الدراسة الرئيسية.

الجدول (5-1): عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي:

النسبة المئوية	العدد	الاستثمارات
100 %	40	الموزعة
87.5 %	35	المسترجعة
12.5 %	05	المفقودة
11.43 %	04	المستبعدة
77.5 %	31	الصالحة للتحليل الإحصائي
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول نستنتج أن عدد الاستثمارات المفقودة هو 05 استثمارة، والمحسوبة بـ (عدد الاستثمارات الموزعة - عدد الاستثمارات المسترجعة = عدد الاستثمارات المفقودة).

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل:

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي \*SPSS، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة).

\* SPSS : Statistocal Package For Social Sience ( الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية )

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة:

1- الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوب:

حيث سنبدأ بعرض المعلومات الخاصة بالمستجوبين وفق ما يلي:

1-1- الجنس:

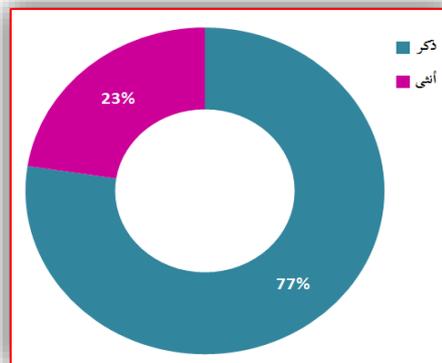
الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	24	77.4
	أنثى	07	22.6
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة المستجوبين (العاملين) هم ذكور، إذ بلغت نسبتهم 77.4%، أما النسبة المتبقية والممثلة بـ 22.6% فهي إناث، هذه النسبة المرتفعة للذكور مقابل الإناث وهذا يدل على أن للجنس دور في عملية استقطاب الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة صناعية اقتصادية تابعة لقطاع المحروقات إذ أن التوظيف يكون حسب الجنس و من جهة أخرى يقتصر دور الإناث في الأعمال الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا (سكرتاريا، محاسبة، عاملة نظافة ونادراً ما تكون المرأة على مستوى صناعية اقتصادية ذات سلم اداري عالي، نتائج هذا الجدول يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

1-2- السن:

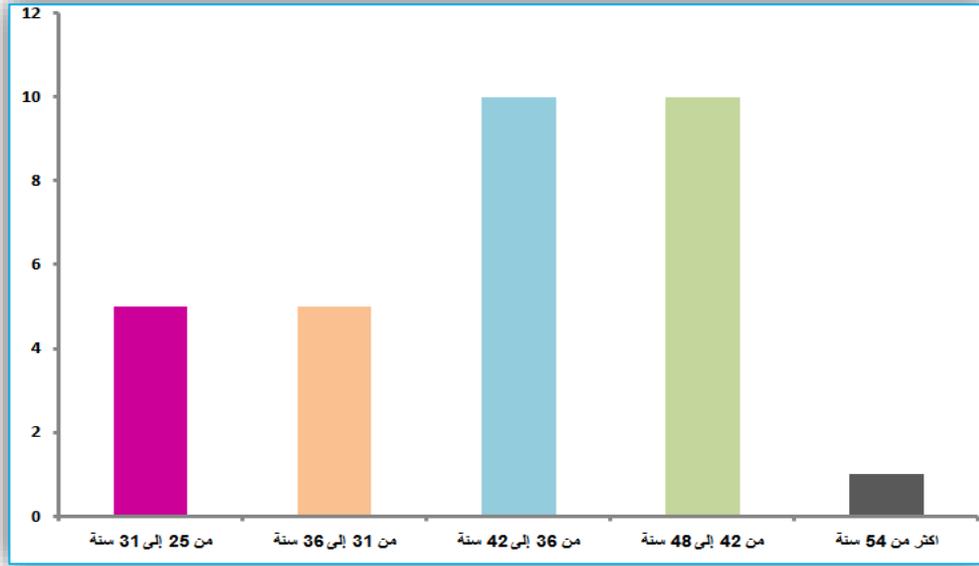
الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
السن	أقل من 25 سنة	00	0
	من 25 سنة إلى 31 سنة	05	16.1
	من 31 سنة إلى 36 سنة	05	16.1
	من 36 سنة إلى 42 سنة	10	32.3
	من 42 سنة إلى 48 سنة	10	32.3
	من 48 سنة إلى 54 سنة	00	0
	أكثر من 54 سنة	01	3.2
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن أغلب المبحوثين (أفراد عينة الدراسة) سنهم محصور في الفئتين من 36 سنة إلى 42 سنة ومن 42 سنة إلى 48 سنة، وهم يمثلون 32.3% لكل فئة من إجمالي نسبة أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية "تيارت")، ثم تليها الفئتين من 25 سنة إلى 31 سنة والفئة من 31 سنة إلى 36 سنة وهم يمثلون 16.1% لكل فئة، وتليها أخيراً فئة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة قدرت بـ 3.2%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تجديد مواردها البشرية بغيت تحقيق متطلبات السوق والحفاظ على عناصر الخبرة من أجل تحقيق مرونة وظيفية الشكل التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

### 1-3- الحالة العائلية:

الجدول رقم (5-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الحالة العائلية	أعزب	08	25.8
	متزوج	21	67.7
	مطلق	02	6.5
	أرمل	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (5-4) يتضح أن أغلب عمال المؤسسة المستقصون (أي حوالي 67.7%) حالتهم الاجتماعية متزوجون، تليها فئة الأفراد الذين حالتهم الاجتماعية (أعزب) بنسبة 25.8%، أما النسبة المتبقية (6.5%) فهي تمثل العمال الذين حالتهم الاجتماعية (مطلق)، وهذا يشير الى أن عينة الدراسة من المتزوجين إذ تمتاز هذه الفئة بمستوى ولاء تنظيمي عالي نظرا لكونها تحمل على عاتقها إرتباطات أسرية وعائلية ولها حضور دائم بالمؤسسة كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

#### 1-4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	01	3.2
	ثانوي	16	51.6
	جامعي	14	45.2
	المجموع	31	100

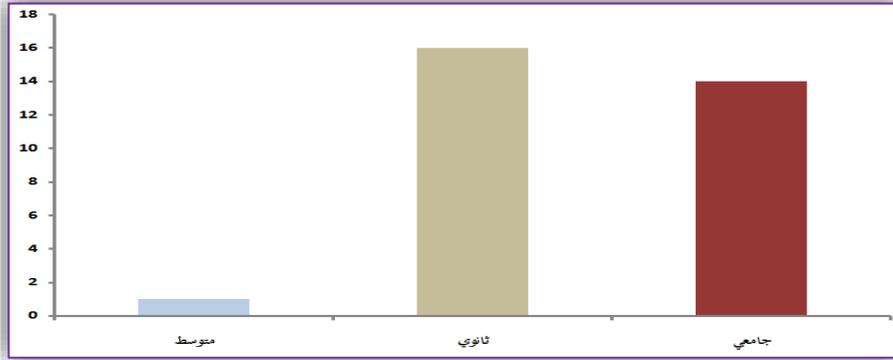
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (5-5) يتضح أن أغلب عمال المؤسسة المستقصون (أي حوالي 51.6%) مستواهم التعليمي ثانوي، تليها فئة الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 45.2%، أما النسبة المتبقية (3.2%) فهي تمثل العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط.

وهذا يشير إلى أن مؤسسة محل الدراسة تحتوي على إطارات على كفاءات جامعية وقدرات علمية تتماشى مع متطلبات الوظيفة ومن جهة يدل ارتفاع نسبة المستوى الثانوي لدى الباحثين لطبيعة فرع المؤسسة الذي يعتمد على

اعوان التحكم والتنفيذ لتلبية خدمات الزبائن ويدل الفرد ذو مستوى التعليم متوسط على عونه عامل يشغل ادنى رتبة وظيفية، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

### 5-1- الأقدمية في العمل:

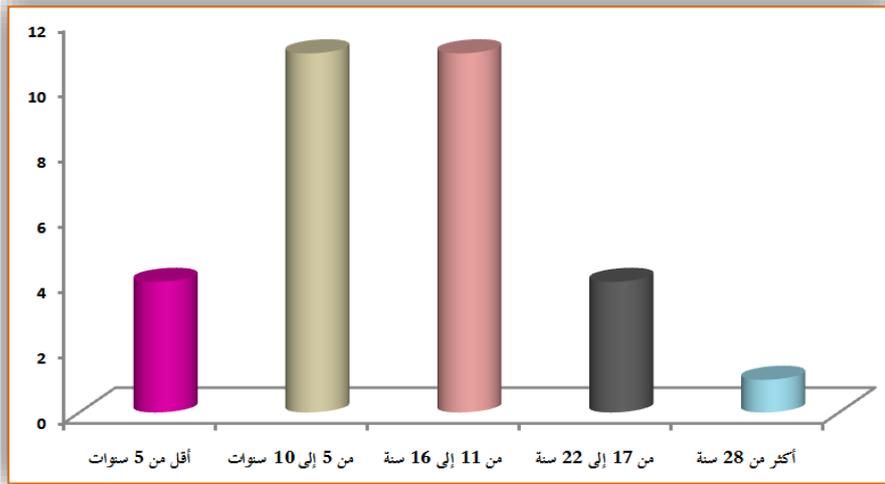
الجدول رقم (5-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	04	12.9
	من 05 إلى 10 سنوات	11	35.5
	من 11 سنة إلى 16 سنة	11	35.5
	من 17 سنة إلى 22 سنة	04	12.9
	من 23 سنة إلى 28 سنة	00	00
	أكثر من 28 سنة	01	3.2
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين (أفراد عينة الدراسة) خبرتهم المهنية محصور في الفئتين (من 05 سنوات إلى 10 سنوات) و(من 11 سنة إلى 16 سنة)، وهم يمثلون 35.5% لكل فئة من إجمالي نسبة أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية "تيارت")، ثم تليها الفئتين (أقل من 05 سنوات) والفئة (من 17 سنة إلى 22 سنة) خبرة مهنية وهم يمثلون 12.9% لكل فئة، وتليها أخيراً فئة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 28 سنة خبرة مهنية بنسبة قدرت بـ 3.2%، الشكل التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (5-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

1-6- المستوى الوظيفي:

الجدول (5-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	إطار	11	35.3
	عون تحكم	13	41.9
	عون تنفيذ	07	22.6
	المجموع	31	100

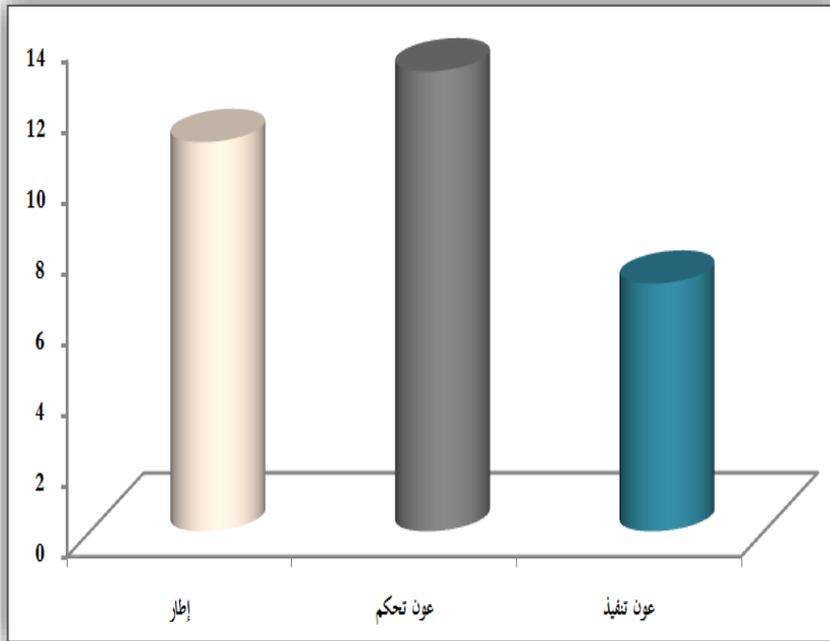
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (5-7) يتضح أن أغلب عمال المؤسسة المستقصون (أي حوالي 41.9%) مستواهم الوظيفي (عون تحكم)، تليها فئة الأفراد الذين مستواهم الوظيفي (إطار) بنسبة 35.3%، أما النسبة المتبقية

(22.6%) فهي تمثل العمال الذين مستواهم الوظيفي عون تنفيذ، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل

التالي

الشكل رقم (5-8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

1-7- مكان الإقامة:

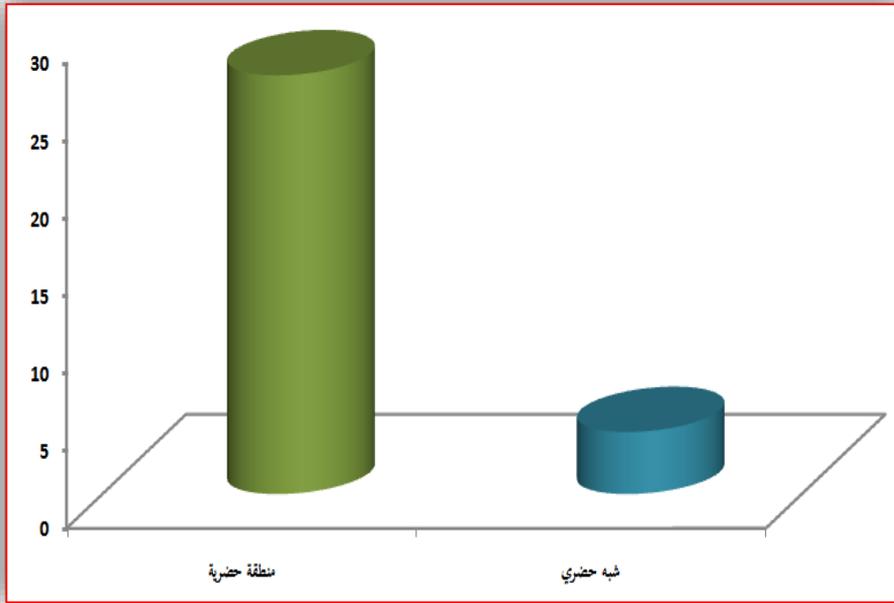
الجدول رقم (5-8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
مكان الإقامة	منطقة حضرية	27	87.1
	شبه حضري	04	12.9
	منطقة الريف	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (5-8) يتضح أن أغلب عمال المؤسسة المستقصون (أي حوالي 87.1%) يقيمون في المناطق الحضرية، تليها فئة الأفراد الذين يقيمون بالمناطق الشبه حضرية بنسبة تقدر بـ 12.9%، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة:



2- الأسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية والاتصال:

2-1 هل في اعتقادك أن تشجيع الموظفين أثناء العمل يسهم في خلق فاعلية داخلية مثمرة داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (5-9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإسهام في خلق الفاعلية:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الإسهام في خلق الفاعلية	نعم	27	87.1
	أحيانا	04	12.9
	لا	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-9) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 27 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 87.1% يؤكدون على أن تشجيع الموظفين أثناء العمل يسهم في خلق فاعلية مثمرة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، أما 04 عمال الباقين و الذي تقدر نسبتهم بـ 12.9% كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة.

بناء على هذا التحليل نستنتج أن تشجيع الموظفين وتحفيزهم حقا يساهم في خلق فاعلية مثمرة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"

تشجيع الموظفين وتحفيزهم يعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على فاعلية الأداء داخل أي مؤسسة، وهو موضوع مهم يناقشه علم الاجتماع الكلاسيكي.

وفقاً لنظرية ماكس وبير في علم الاجتماع الكلاسيكي، يعتمد أداء المؤسسات على عدة عوامل، بما في ذلك الموظفين والإدارة والثقافة المؤسسية. ويعتبر التحفيز والتشجيع من العوامل المؤثرة بشكل كبير على أداء الموظفين

2-2- هل يشجع التعامل بصدق مع الموظفين على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء المؤسسة؟.

الجدول رقم (5-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى التعامل بين الموظفين.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
التعامل بين الموظفين	نعم	27	87.1
	أحيانا	04	12.9
	لا	00	00
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-10) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 27 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 87.1% يؤكدون على أن التعامل بصدق مع الموظفين يشجع على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، أما 04 عمال الباقين و الذي تقدر نسبتهم بـ 12.9% كانوا محايدى الرأي فيما يخص هته العبارة.

بناء على هذا التحليل نستنتج أن التعامل بصدق مع الموظفين حقا يشجع على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

3-2- هل تسهم قيم المشاركة في فتح قنوات اتصال فعالة بين الأعضاء داخل المؤسسة؟.

الجدول رقم (5-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى قيم المشاركة.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
قيم المشاركة	نعم	19	61.3
	أحيانا	11	35.5
	لا	01	3.2
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-11) تبين أن ما نسبته 61.3% من عاملي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت يؤكدون على أن قيم المشاركة تساهم في فتح اتصال فعال بين العمال داخل الشركة، في حين أن ما نسبته 35.5% كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة، أما النسبة الأخيرة المتبقية 3.2% والمثلة لرأي عامل واحد ألا وهو الرفض.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن قيم المشاركة تساهم حقا في فتح اتصال فعال بين العمال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

قيم المشاركة تعد عاملاً مهماً في فتح اتصال فعال بين العمال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

يمكن فهم هذه النقطة من خلال العديد من النظريات في علم الاجتماع، وخاصة في علم الاجتماع الحديث. فمن الناحية النظرية، تؤكد نظرية التفاعلية الرمزية لجورج ميد أن الاتصال والتفاعل المستمر بين الأفراد يساعد على فهم المشاكل والاحتياجات داخل المؤسسات. وتعتمد هذه النظرية على فكرة أن الاتصال الجيد والتفاعل المستمر يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة التفاهم بين جميع أفراد المؤسسة.

2-4- هل تتخذ المؤسسة إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة اجتماعات دورية ؟

الجدول رقم (5-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى اتخاذ إجراءات التعزيز.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
اتخاذ إجراءات التعزيز	نعم	14	45.2
	أحياناً	15	48.4
	لا	02	6.5
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-12) تبين أن ما نسبته 48.4% من عاملي شركة توزيع الكهرباء والغاز بيارات التزموا الحياد على أن شركة "سونلغاز" تتخذ إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة اجتماعات دورية مثلاً، في حين أن ما نسبته 45.2% أكدوا هذا الرأي، أما النسبة الأخيرة المتبقية المقدرة بـ 6.5% والتي مثلت رأي عاملين ألا وهو الرفض.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة تتخذ إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة اجتماعات دورية.

يمثل تعزيز الاتصال الفعال بين أعضاء المؤسسة إجراءً هاماً لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. يستخدم علم

الاجتماع العديد من النظريات والأدوات التحليلية لتحليل هذا الإجراء وتقييم فعاليته.

في سياق تحليل الاتصال الفعال، نجد بعض النظريات المهمة مثل نظريات الكلاسيكية ومن أهمها نظرية هنري فايول، والتي تؤكد أن الاتصال يشكل عنصراً أساسياً في أي عملية اجتماعية، وأنه يعد أداة لتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والتوجيهات. ويعتبر التواصل الفعال من خلال الاجتماعات الدورية والتي يتم فيها تحديد جدول أعمال وعرض المشاكل والمسائل المهمة وبحث الحلول وتقديم التقارير والتحليلات وغيرها من الأنشطة، هو نموذج تطبيقي مهم لنظرية الاتصال.

2-5- هل تعتقد أن نظام التدريب لفائدة الأعضاء كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة والتحديات الإبداعية؟

الجدول رقم (5-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التدريب داخل المؤسسة:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
التدريب داخل المؤسسة	نعم	26	83.9
	أحيانا	04	12.3
	لا	01	3.2
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-13) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 26 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 83.9% يؤكدون على أن نظام التدريب لفائدة أعضاء شركة "سونلغاز" كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة والتحديات الإبداعية لها، في حين أن ما نسبته 12.3% أي 04 عمال كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة، أما النسبة الأخيرة المتبقية المقدرة بـ 3.2% والتي مثلت رأي عامل واحد ألا وهي النفي.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن نظام التدريب لفائدة أعضاء شركة "سونلغاز" كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة والتحديات الإبداعية لها.

يمثل نظام التدريب لفائدة أعضاء شركة "سونلغاز" إجراءً هاماً لتحقيق تطوير الأفكار والتحديات الإبداعية في المؤسسة. يمكن تحليل هذا الإجراء بتطبيق العديد من النظريات والأدوات التحليلية في علم الاجتماع.

من خلال نظرية فريديريك تايلور، فإن نظام التدريب يمكن أن يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم، وبالتالي يمكن أن يساعد على زيادة كفاءة وإنتاجية المؤسسة. وتشير نظرية تايلور إلى أن التدريب يمكن أن يحسن قدرة الأفراد على تنفيذ المهام المطلوبة منهم، وتطوير مهاراتهم الاجتماعية والعملية والعلمية، وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة.

2-6- هل في رأيك العمل كجماعة يساهم في بعث التنسيق بين الأعضاء في المؤسسة لضمان تحقيق أفضل النتائج؟

الجدول رقم (5-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل الجماعي.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمل الجماعي	نعم	29	93.5
	أحيانا	02	6.5
	لا	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-14) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 29 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 93.5% يؤكدون على أن العمل كجماعة يساهم في بعث التنسيق بين العمال في مؤسسة "سونلغاز" لضمان تحقيق أفضل النتائج، في حين أن ما نسبته 6.5% أي عاملين كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن العمل الجماعي يساهم في بعث التنسيق بين العمال في المؤسسة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

يعتبر العمل الجماعي أحد المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع النيوكلاسيكي، ويعني ببساطة التعاون بين مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. ويعتبر العمل الجماعي نظاماً اجتماعياً يعمل على تحقيق التفاعل والتواصل بين الأفراد بهدف تحقيق أهداف وغايات معينة.

وفي سياق التحدث عن العمل الجماعي ودوره في التنسيق بين العمال في المؤسسة، فإن هذا الدور يعتمد على عدة عوامل منها:

1- توفير بيئة إيجابية: حيث يتم توفير بيئة مريحة وتعزز التفاعل الإيجابي وتشجع على التعاون والتنسيق بين الفرق العاملة في المؤسسة.

2- تحديد الدور والمسؤوليات: يتم تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومسؤولياته

3- الأسئلة المتعلقة بالعادات التنظيمية والاتصال:

3-7- حدد العادات التنظيمية التي تراها مؤثرة على نسق الاتصال داخل المؤسسة:

الجدول رقم (5-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العادات التنظيمية:

أهمية العبارة	النسبة المئوية (%)	التكرار	بدائل المتغير	المتغير xi
3	19.4	06	عادات الاجتماعات الدورية المنظمة	العادات التنظيمية
1	51.6	16	عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة	
2	29	09	عادات الاحترام والتسامح	
	100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-15) والممثل للعادات التنظيمية الأكثر تأثيرا على نسق الاتصال الداخلي للمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة) كأهم عامل مؤثر على نسق الاتصال الداخلي لشركة "سونلغاز" بنسبة قدرت بـ **51.6%**، في حين جاءت العبارة (عادات الاحترام والتسامح) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ **29%** كعامل مؤثر في ذلك، أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (عادات الاحترام والتسامح) بنسبة مئوية قدرت بـ **19.4%**.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن العادة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الاتصال داخل المؤسسة هي عادات التعامل الحسن مع العمال داخل شركة سونلغاز.

وتشير النظريات النيو كلاسيكية إلى أن المؤسسات والمنظمات تلعب دورًا حيويًا في تنظيم الأفراد داخل المجتمع، وتحديدًا على صعيد العمل، فإن التعامل الحسن مع العمال داخل الشركة يمكن أن يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والإنتاجية.

وبالإضافة إلى ذلك، تشير النظريات النيو كلاسيكية إلى أن المؤسسات تعتبر مركزاً للقوى الاجتماعية، حيث يمكن أن تتأثر العادات والتصرفات الاجتماعية للأفراد بسياسات وقرارات المؤسسة. وبالتالي، فإن تبني الشركة لعادات تنظيمية تشجع على التعامل الحسن مع العمال داخل الشركة قد يؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المجتمع ككل. ومن هنا، يمكن القول إن العادات التنظيمية التي تركز على التعامل الحسن مع العمال داخل المؤسسة تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة وتساهم في تحقيق النجاح المستدام.

### 3-8- هل ترى أن هناك قنوات مشتركة داخل المؤسسة حول أولوية الاتصال داخلها؟

الجدول رقم (5-16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القنوات المشتركة.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
القنوات المشتركة	توجد قنوات مشتركة	15	48.4	1
	هناك غموض حول القنوات	15	48.4	1
	لا توجد أصلاً قنوات مشتركة حول أهمية الاتصال	01	3.2	2
المجموع		31	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-16) والممثل للقنوات المشتركة حول أولوية الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارتين (توجد قنوات مشتركة حول أولوية الاتصال داخل شركة "سونلغاز") والعبارة (هناك غموض حول القنوات) بنسبة قدرت بـ 48.4% لكلي العبارتين، في حين جاءت العبارة (لا توجد أصلاً قنوات مشتركة حول أهمية الاتصال داخل الشركة) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 3.2%. بناءً على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أنه توجد هناك قنوات مشتركة حول أولوية الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تيارت.

يمكن تحليل هذه العبارة بالاعتماد على نظرية فريدريك تايلور في علم الاجتماع، حيث يشير تايلور إلى أهمية تطوير عملية الإنتاج وتحسين كفاءتها من خلال دراسة عمليات العمل وتحليلها بتفصيل. وتأتي هذه النظرية في سياق الإستراتيجية الإدارية الرامية لتحقيق الكفاءة في الإنتاج.

وعندما نستخدم هذه النظرية لتحليل قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تيارت، نلاحظ أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لتحسين عملية الإنتاج من خلال التركيز على الاتصال الداخلي. وذلك من خلال تطوير عمليات العمل، وتحسين كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة. وتشير قنوات الموظفين داخل شركة "سونلغاز" تيارت بأن الاتصال الداخلي يعتبر عاملاً مهماً في تحسين جودة الإنتاج وزيادة الإنتاجية، حيث يؤثر سلوك وتصرفات الموظفين داخل الشركة على جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء.

وبناءً على ذلك، فإن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير عملية الاتصال الداخلي من خلال تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال، وتطوير أنظمة الاتصال الداخلي داخل الشركة لتحسين التواصل بين الموظفين وإدارة الشركة.

وبشكل عام، تتجه شركة "سونلغاز" تيارت إلى تطوير عملية الاتصال الداخلي كجزء من استراتيجيتها الإدارية لتحسين كفاءة الإنتاج وزيادة الإنتاجية. وهذا يعكس تطبيق نظرية فيدرريك تايلور في علم الاجتماع، حيث يتم التركيز على تحليل العمليات وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق الكفاءة في الإنتاج والنجاح المستدام للشركة.

### 3-9- هل تعتقد أن بيئة العمل الداخلية مقرونة بمجهود الموظفين ودورهم في ؟

الجدول رقم (5-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير بيئة العمل الداخلية.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
بيئة العمل الداخلية	ترقية التواصل الفعال	06	19.4	3
	تنمية روح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل	16	51.6	1
	أولوية العمل الجماعي	09	29	2
	المجموع	31	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-17) والممثل لبيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمجهود الموظفين ودورهم فيها، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تنمية الروح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل) بنسبة قدرت بـ 51.6%، في حين

جاءت العبارة (أولوية العمل الجماعي) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 29%، وأخيراً جاءت العبارة (ترقية التواصل الفعال) بنسبة مئوية تقدر بـ 19.4%.

بناءً على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن بيئة العمل الداخلية لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" مقرونة بمجهود موظفيها ودورهم في تنمية روح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل. حيث يشير التون مايو إلى أهمية القيم الاجتماعية في تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة. ويشير إلى أن القيم الاجتماعية تؤثر على التصرفات والسلوكيات الإنسانية، وعلى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وعندما نطبق هذه النظرية لتحليل بيئة العمل الداخلية لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، نلاحظ أنه يتم تشجيع الاحترام المتبادل وتنمية روح الجماعة بين الموظفين، وهذا يعكس القيم الاجتماعية التي يتم التركيز عليها داخل الشركة.

وتعتبر شركة "سونلغاز" من بين أكبر شركات الطاقة في الجزائر، وهي تولي اهتماماً كبيراً لتطوير بيئة العمل الداخلية وتنمية روح الجماعة بين الموظفين. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تعزيز التعاون والتضامن بين الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي، مما يساعد في تحقيق الأهداف المشتركة للشركة. وتشير نظرية التون مايو إلى أن القيم الاجتماعية تؤثر على التصرفات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، وعلى العمليات التنظيمية داخل المؤسسات. وبناءً على ذلك، فإن تشجيع بيئة العمل الداخلية الإيجابية وتنمية روح الجماعة بين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل الشركة وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.

وبالتالي، يمكن القول إن بيئة العمل الداخلية في شركة "سونلغاز" والتي تتمحور حول تنمية روح الجماعة والاحترام المتبادل بين الموظفين تعكس قيمًا اجتماعية هامة، وهذا يمكن أن يؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل الشركة، ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للشركة.

3-10- هل ترى أن العادات الإيجابية المغروسة في بيئة العمل تخضع قنوات الاتصال للتقييم من خلال ؟

الجدول رقم (5-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العادات الإيجابية.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
العادات الإيجابية	وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في بيئة العمل	06	19.4	3
	توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية	17	54.8	1
	تحفيز وتشجيع الموظفين على السلوكيات الإيجابية من خلال إعطاء الثناء والاعتراف بالإنجازات	08	25.8	2
	المجموع	31	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-18) والممثل في أن العادات الإيجابية المغروسة في بيئة العمل تخضع قنوات الاتصال للتقييم، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية) بنسبة قدرت بـ 54.8%، في حين جاءت العبارة (تحفيز وتشجيع الموظفين على السلوكيات الإيجابية من خلال إعطاء الثناء والاعتراف بالإنجازات) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 25.8%، وأخيرا جاءت العبارة (وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في بيئة العمل) بنسبة مئوية تقدر بـ 19.4%. بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تأثر بالإيجاب على تفعيل وتحفيز قنوات الاتصال بين موظفي المؤسسة. يشير تايلور إلى أهمية تطوير عملية الإنتاج وتحسين كفاءتها من خلال دراسة عمليات العمل وتحليلها بتفصيل. وتأتي هذه النظرية في سياق الإستراتيجية الإدارية الرامية لتحقيق الكفاءة في الإنتاج. وعندما نستخدم هذه النظرية لتحليل تدريب الموظفين داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، نلاحظ أن الشركة تولي اهتمامًا كبيرًا لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها من خلال توفير التدريب المستمر للموظفين.

وهذا يمكن أن يؤثر إيجاباً على تفعيل وتحفيز قنوات الاتصال بين الموظفين، حيث يتم تعزيز الممارسات الإيجابية وتحفيز التواصل الداخلي داخل الشركة.

ويؤكد تايلور على أهمية تحليل عمليات العمل بتفصيل لتحقيق الكفاءة في الإنتاج، ويتطلب ذلك توفير التدريب المستمر للموظفين. وهذا ما تفعله شركة "سونلغاز" من خلال توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية وتحفيز قنوات الاتصال الداخلي، مما يساعد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها. وعلاوة على ذلك، تشير نظرية فريدريك تايلور إلى أن تحسين عملية الإنتاج يتطلب أيضاً تنظيم العمل داخل المؤسسة وتحسين التواصل بين الموظفين. وبالتالي، يمكن القول إن توفير التدريب المستمر للموظفين في شركة "سونلغاز" يعكس استراتيجية تطوير الشركة وتحسين عملية الإنتاج، ويساهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها

### 3-11- ما هي الطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة العمل؟.

الجدول رقم (5-19) الطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة العمل.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
طرق تغيير العادات السلبية	تحديد الأهداف الواضحة	04	12.9	4
	التواصل الفعال	10	32.3	2
	المكافآت والتشجيع	11	35.5	1
	توفير التدريب والتعلم	06	19.4	3
المجموع		31	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-19) والممثل للطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (المكافآت والتشجيع) بنسبة قدرت بـ 35.5%، في حين جاءت العبارة (التواصل الفعال) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 32.3%، جاءت العبارة (توفير التدريب والتعلم) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ 19.4%، أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (تحديد الأهداف الواضحة) بنسبة مئوية تقدر بـ 12.9%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن لتغيير العادات السلبية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطريقة الأكثر ملائمة هي تحفيز العمال من خلال عامل المكافئة لديهم.

### 3-12- في رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة العمل؟

الجدول رقم (5-20) العوامل المؤثرة على ترقية العادات التنظيمية في بيئة العمل.

أهمية العبارة	النسبة المئوية (%)	التكرار	بدائل المتغير	المتغير xi
3	19.4	06	عامل القيادة	العوامل المؤثرة
1	51.6	16	عامل التواصل الفعال بين الموظفين و الإدارة	
2	29	09	عامل التنسيق والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة	
	100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-20) والممثل للعوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاء في المرتبة الأولى عامل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة بنسبة قدرت بـ 51.6%، في حين جاء عامل التنسيق والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 29%، أما المرتبة الأخيرة جاء عامل القيادة بنسبة مئوية تقدر بـ 12.9%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن أهم العوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هو عامل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.

3-13- كيف يمكن للمسؤولين في المؤسسة أن يطوروا في العادات الجماعية في بيئة العمل؟  
الجدول (5-21): تطوير العادات الجماعية في بيئة العمل من قبل المسؤولين؟

أهمية العبارة	النسبة المئوية (%)	التكرار	بدائل المتغير	المتغير xi
1	41.9	13	عن طريق تعزيز المكافآت والتشجيع	تطوير العادات الجماعية
2	35.5	11	عن طريق التدريب والتوجيه والملاحظات الفورية وإيجاد حلول للمشكلات	
3	22.6	07	عن طريق تقييم النتائج باستمرار وتحليلها لتحديد مدى نجاحهم في تحسين بيئة العمل	
	100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-21) والممثل لإمكانية التطوير في العادات الجماعية من قبل المسؤولين في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاء في المرتبة الأولى عامل التطوير عن طريق تعزيز المكافآت والتشجيع بنسبة قدرت بـ 41.9%، في حين جاء عامل التطوير عن طريق التدريب والتوجيه والملاحظات الفورية وإيجاد حلول للمشكلات بنسبة مئوية تقدر بـ 35.5%، أما في الأخيرة جاء عامل التطوير عن طريق تقييم النتائج باستمرار وتحليلها لتحديد مدى نجاحهم في تحسين بيئة العمل بـ 22.6%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن إمكانية التطوير في العادات الجماعية من قبل المسؤولين في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يكون بالدرجة الأولى عن طريق تعزيز المكافآت وتشجيع وتحفيز الموظفين.

4- الأسئلة المتعلقة بعلاقة بعد المعايير التنظيمية والاتصال:

4-14- هل تؤثر اللوائح الداخلية على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة ؟

الجدول (5-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى تأثير اللوائح الداخلية.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدى تأثير اللوائح الداخلية	نعم	15	48.4
	أحيانا	16	51.6
	لا	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-22) تبين أن النسب متقاربة جدا، حيث أن 16 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 51.6% يؤكدون على أن اللوائح الداخلية للشركة تؤثر على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة، في حين أن ما نسبته 48.4% أي 15 عمال كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة المتعلقة بمدى تأثير اللوائح الداخلية للشركة على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن اللوائح الداخلية (تنظيم المواعيد والمقابلات والاجتماعات، حفظ المستندات والأوراق الخاصة، كتابة المذكرات والتقارير، الرد على كل المكالمات) التي توضح كم عدد الأشخاص الموجودين في مجلس الإدارة وكيفية إدارة اجتماعات مجلس الإدارة والمساهمين، وأيضا واجبات كل شخص من الموظفين، تؤثر على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة لأعضاء شركة "سونلغاز".

تشير نظرية ماكس فيبر عندما ننظر إلى دور اللوائح الداخلية داخل المؤسسة، فإننا نلاحظ أنها تلي حاجات كثيرة ضمن هذه المنظومة الاجتماعية.

ففي سياق المؤسسة، يؤدي وجود اللوائح الداخلية إلى تنظيم السلوك والعمل، وتوجيه العمليات الإدارية والتنظيمية بطريقة محددة، وتوفير منصة مشتركة للتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، وضمان الالتزام بالمعايير والمبادئ التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال توفير إطار عمل محدد وواضح، يستطيع أعضاء المؤسسة التفاعل بشكل فعال وبناء على قواعد ومعايير متفق عليها. وعندما تكون هذه القواعد مفهومة ومفعولة، فإن ذلك يزيد من نجاح المؤسسة وكفاءتها.

ومن خلال استخدام نظرية ماكس فيبر، يمكننا أن نرى كيف يؤدي دور اللوائح الداخلية إلى تحقيق هذه الفوائد داخل المؤسسة، وكيف يمكن تحسين عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تبني لوائح داخلية صارمة وفعالة.

**4-15- في رأيك ما هي آثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل المؤسسة ؟**

الجدول (5-23): آثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل المؤسسة.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
آثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل المؤسسة	تعزيز التواصل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية	09	29	1
	تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء	07	22.6	3
	حل المشكلات بفعالية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع	08	25.8	2
	زيادة رضا العملاء عن المؤسسة	04	12.9	4
	تعزيز الروح الفريق والانتماء للمؤسسة	03	9.7	5
	المجموع	31	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-23) والممثل لآثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل مؤسسة "سونلغاز"، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (تعزيز التواصل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية) بنسبة قدرت بـ 29%، في حين جاءت العبارة (حل المشكلات بفعالية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 25.8%، جاءت العبارة (تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ 22.6%، أما المرتبة الرابعة جاءت العبارة (زيادة رضا العملاء عن المؤسسة) بنسبة مئوية تقدر بـ 12.9%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (تعزيز الروح الفريق والانتماء للمؤسسة) بنسبة مئوية تقدر بـ 9.7%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأنه تعزيز التواصل والتعاون يؤدي إلى تحسين أداء الفريق بين موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يكون بالدرجة الأولى له أثر كبير وإيجابي في تحسين الاتصال داخل المؤسسة. نظرية العلاقات الاجتماعية في علم الاجتماع تشير إلى أن التواصل والتفاعل بين أفراد المجتمع يؤثر بشكل كبير على سلوكهم وتصرفاتهم. وعندما ننظر إلى فريق موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، نرى أنهم بحاجة للتواصل والتعاون لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

إذا تم تعزيز التواصل والتعاون بين موظفي الفريق، فسيؤدي ذلك إلى تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وعندما يكون الاتصال جيداً، فإن الأفراد يتمكنون من التواصل بشكل فعال وبناء على قواعد ومعايير متفق عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.

ومن خلال تبني نظرية العلاقات الاجتماعية في تحليل هذه الوضعية، يمكن التأكيد على أهمية تحسين الاتصال والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة. فالتواصل الجيد يساعد على بناء علاقات إيجابية بين الأفراد، ويعزز من قدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة والعمل الجماعي.

ومن خلال تعزيز التواصل والتعاون، يمكن لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز تحقيق أداء أفضل كفريق وتحسين عمل المؤسسة بشكل عام. ويمكن القول إن تحليل نظرية العلاقات الاجتماعية يعزز إدراكنا حول أهمية التواصل والتعاون بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وكيف يمكن أن يساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

#### 4-16- كيف يمكن للسلوك الإداري أن يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة ؟

الجدول (5-24): تأثير السلوك الإداري على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
تأثير السلوك الإداري	عن طريق تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين	12	38.7	2
	عن طريق التعاون والعمل الجماعي	13	41.9	1
	عن طريق تحسين نوعية الاتصالات داخل المؤسسة	06	19.4	3
المجموع		31	100	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-24) والممثل لتأثير السلوك الإداري على فعالية الاتصال داخل المؤسسة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (عن طريق التعاون والعمل الجماعي) بنسبة قدرت بـ 41.9%، في حين جاءت العبارة (عن طريق تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 38.7%، جاءت العبارة (عن طريق يحسن نوعية الاتصالات داخل المؤسسة) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ 19.4%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأنه لتعزيز الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" يكون عن طريق التعاون والعمل الجماعي.

بالنسبة لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، فإن العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين سيؤدي إلى تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة. فالعمل الجماعي يساعد على توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

ويمكن أيضاً تطبيق نظرية دوغلاس ماكريغور X Y في تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة والأداء الجماعي. فالأنشطة التي تركز على المصالح الجماعية ضرورية للحفاظ على الاتصال الداخلي بين الموظفين، وتحسين الأداء الجماعي وتحقيق النجاح المشترك.

وبالتالي، يمكن القول إن تحليل نظرية دوغلاس ماكريغور X Y يساعد في فهم أهمية العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تحسين الاتصال الداخلي وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

4-17 في رأيك ما هي أفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل بيئة العمل؟.

الجدول (5-25): أفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل بيئة العمل.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	أهمية العبارة
أفضل الممارسات	تعزيز الشفافية	04	12.9	3
	الحوار الفعال	04	12.9	3
	تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة	05	16.1	2
	توفير تقنيات الاتصال الحديثة	58.1	18	1
المجموع		31	100	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-25) والممثل لأفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توفير تقنيات الاتصال الحديثة) بنسبة قدرت بـ 18%، في حين جاءت العبارة (تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 16.1%، أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارتين (تعزيز الشفافية، الحوار الفعال) بنسبة مئوية تقدر بـ 19.4% لكل منهما.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن أفضل الممارسات التي من شأنها أن تفعل قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي توفير تقنيات الاتصال الحديثة.

عندما ننظر إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، فإن توفير تقنيات الاتصال الحديثة يعتبر جزءاً من وظيفة التخطيط في الإدارة. حيث يهدف التخطيط إلى تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتوفير تقنيات الاتصال الحديثة يمكن أن يكون جزءاً من هذه الإجراءات.

بتوفير تقنيات الاتصال الحديثة، يمكن لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وتسهيل التواصل بين الموظفين وإدارة المؤسسة. ومن خلال تحليل نظرية هنري فايول في الإدارة، يمكن القول إن هذا الإجراء يعتبر جزءاً من مهمة التخطيط، حيث يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في وظيفة الإرشاد في الإدارة، حيث يمكن استخدام هذه التقنيات لتوجيه وتدريب الموظفين على أساليب العمل والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وبالتالي، يمكن القول إن تحليل نظرية هنري فايول في الإدارة يؤكد على أهمية توفير تقنيات الاتصال الحديثة لتحسين قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وكيف يمكن أن تساعد هذه التقنيات في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

4-18- هل ترى أن وصول المعلومات الادارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزراع الالتزام لدى الموظفين ؟

الجدول (5-26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى وصول المعلومات الادارية:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدى وصول المعلومات الادارية	نعم	21	67.7
	أحيانا	10	32.3
	لا	00	00
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-26) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 21 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 67.7% يؤكدون أن وصول المعلومات الادارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزراع الالتزام لدى الموظفين، في حين أن ما نسبته 32.3% أي 10 عمال كانوا محايدي الرأي فيما يخص هته العبارة المتعلقة بمدى وصول المعلومات الادارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزراع الالتزام لدى الموظفين.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن وصول المعلومات الادارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزراع الالتزام لدى الموظفين شركة "سونلغاز".

عندما ننظر إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، فإن وصول المعلومات الإدارية من خلال المشرف المباشر يمكن أن يساعد في زرع الالتزام لدى الموظفين تجاه أداء عملهم وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. وباستخدام نظرية فريدريك تايلور، يمكن القول إن هذا الإجراء يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

وفي سياق نظرية فريدريك تايلور، يمكن التركيز على أهمية تحليل العمليات الإنتاجية وتطبيق التقنيات المحددة لتحسين الإنتاجية. وبهذا الصدد، يمكن استخدام المعلومات الإدارية التي تصل من خلال المشرف المباشر كأداة لتحليل الأداء الإنتاجي للمؤسسة، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المعلومات الإدارية في وظيفة الإرشاد في الإدارة، حيث يتم توجيه الموظفين على الإجراءات المطلوبة لتحسين الأداء الإنتاجي وتحقيق الأهداف المشتركة.

وبالتالي، يمكن القول إن تحليل نظرية فريدريك تايلور يؤكد على أهمية وصول المعلومات الإدارية من خلال المشرف المباشر لتحسين الأداء الإنتاجي لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وكيف يمكن أن تساعد هذه المعلومات في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة

#### 4-19- كيف تساهم مساندة زملائك في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق ؟

الجدول (5-27): مساندة الزملاء في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق.

أهمية العبارة	النسبة المئوية (%)	التكرار	بدائل المتغير	المتغير xi
3	25.8	08	توفير المساعدة والدعم	مساندة الزملاء
1	38.7	12	التواصل المستمر	
2	35.5	11	إنشاء بيئة عمل إيجابية	
	100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-27) والممثل مساندة الزملاء في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (التواصل المستمر) بنسبة قدرت بـ 38.7%، في حين جاءت العبارة (إنشاء بيئة عمل إيجابية) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 35.5%، جاءت العبارة (توفير المساعدة والدعم) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ 25.8%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن إنشاء بيئة عمل إيجابية تساعد أو تساند الزملاء في رفع معنوياتهم حيث يكون لها دور في تنمية روح الفريق لدى موظفي شركة "سونلغاز".

عندما ننظر إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، فإن إنشاء بيئة عمل إيجابية يمكن أن يساعد في رفع معنويات الموظفين وتنمية روح الفريق لديهم. وباستخدام نظرية التون مايو، يمكن القول إن هذا الإجراء يعتبر جزءاً من تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا والانتماء لدى الموظفين.

وفي سياق نظرية التون مايو، يمكن التركيز على أهمية تطوير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتشجيع التفاعل بين الموظفين. وبهذا الصدد، يمكن استخدام إنشاء بيئة عمل إيجابية كأداة لتحسين العلاقات الاجتماعية وتنمية روح الفريق.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام إنشاء بيئة عمل إيجابية في وظيفة الإرشاد في الإدارة، حيث يتم توجيه الموظفين على كيفية التعامل مع بعضهم البعض وتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وبالتالي، يمكن القول إن تحليل نظرية التون مايو يؤكد على أهمية إنشاء بيئة عمل إيجابية لرفع معنويات موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وكيف يمكن أن تساعد هذه البيئة في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتنمية روح الفريق لدى الموظفين.

#### 4-20- هل تؤثر معايير الأمن والسلامة على مستوى الاتصال داخل المؤسسة ؟

الجدول (5-28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى معايير الأمن والسلامة.

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
معايير الأمن والسلامة	نعم	14	45.2
	أحيانا	17	54.8
	لا	00	00
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للجدول (5-28) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 17 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 54.8% كانوا محايد في الرأي فيما يخص هذه العبارة المتعلقة بأن معايير الأمن والسلامة تؤثر على مستوى الاتصال داخل المؤسسة، في حين أن ما نسبته 45.2% أي 14 عامل يؤكدون أن معايير الأمن والسلامة تؤثر على مستوى الاتصال داخل المؤسسة.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن معايير الأمن والسلامة تؤثر على مستوى الاتصال داخل شركة "سونلغاز".

يصبح الموظفون أقل احتمالا للتواصل بشكل فعال أو العمل كفريق عندما تزيد متطلبات الأمن والسلامة بشكل كبير. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الخلافات بين الموظفين أو ضعف العلاقات الاجتماعية داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك، قد يرتبط تأثير معايير الأمن والسلامة على مستوى الاتصال داخل الشركة بتأثيرها على الموظفين على المستوى النفسي. فقد يؤدي الشعور بأن المراقبة والرقابة الزائدة تسبب القلق والتوتر لدى الموظفين، مما يؤثر على نوعية أدائهم في العمل. وبالتالي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الاتصال داخل الشركة وتراجع الإنتاجية.

بشكل عام، يمكن القول إن معايير الأمن والسلامة التي تؤثر على مستوى الاتصال داخل شركة "سونلغاز" يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات سلبية على الموظفين والعملية الإنتاجية، ولذلك يجب أخذ هذه المعايير بعين الاعتبار والعمل على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين مع الحرص على عدم التأثير سلباً على مستوى الاتصال داخل الشركة.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المقابلة:

#### 1- عرض وتحليل المقابلة رقم 01:

أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2023/04/29، مع أحد الرؤساء (إطار) بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "تيارت"، وذلك على الساعة 10:30 صباحاً بمقر الشركة وقد دامت المقابلة حوالي 20 دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجة إليه كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم: (5-29) تفرغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 01.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما هي الثقافة السائدة في المؤسسة؟	الالتزام بالعمل وقف مصالح ومتطلبات المؤسسة.
02	كيف تقيم الاتصال داخل مؤسستكم؟	يقوم وفق تعليمات تتعلق بمهام محددة ويهدف إلى تطوير الفهم والتواصل.
03	هل هناك تصادم بين ثقافة المؤسسة وبين ثقافة العامل؟	أحيانا لا يتوافقان.
04	هل هناك أفكار منتشرة داخل العمل؟	نعم
05	هل ترى العادات منتشرة في المؤسسة ايجابية لتحضير العمال وتشجيعهم؟	أجل، كما يوجد عادات أحيانا غير إيجابية.
06	ماهي العوامل التي تؤثر على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة؟	معلومات تهدف إلى تطور درجة عالية من الفهم.
07	هل يوجد تكوين للعمال الادارين في المؤسسة؟	نعم

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على إجابات المبحوث (إطار بشركة سونلغاز) يمكن القول أن الأسلوب الاتصالي السائد في الوحدة أو المؤسسة يحمل طابع تشاوري وطرح الاقتراحات ويسعى إلى تحقيق النمو للشركة وتسييرها، لأنها

تعتبر مهمة ذات أهمية بالنسبة للوحدة حيث انه يعمل على تنسيق بين العمال والإدارة والقرارات التي تم اتخاذها على مستوى الرؤساء أي أن الإدارة تؤكد على العمل بروح الفريق لانجاز مختلف المهام. كما وضح لنا المبحوث بأن هناك علاقة ايجابية بين قيم الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة وبين إستراتيجية ورؤية الشركة لنموها.

## 2- عرض وتحليل المقابلة رقم 02:

أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2023/04/30، مع أحد الرؤساء (إطار) بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "تيارت"، وذلك على الساعة 10:00 صباحا بمقر الشركة وقد دامت المقابلة حوالي 15 دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجة إليه كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم: (5-30) تفرغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 02:

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما هي الثقافة السائدة في المؤسسة ؟	ثقافة مزدوجة بين الفرنسية والعربية هدفها تحديد هوية المؤسسة.
02	كيف تقيم الاتصال داخل مؤسستكم ؟	الحوار
03	هل هناك تصادم بين ثقافة المؤسسة وبين ثقافة العامل؟	نعم
04	هل هناك أفكار منتشرة داخل العمل ؟	نعم
05	هل ترى العادات منتشرة في المؤسسة ايجابية لتحضير العمال وتشجيعهم ؟	لا
06	ماهي العوامل التي تؤثر على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة ؟	بيئية، أسرية، اجتماعية
07	هل يوجد تكوين للعمال الادارين في المؤسسة ؟	نعم

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة مسؤول (إطار بالشركة) طبعا والمتعلقة بدراستنا أن الثقافة الاتصالية بينهم تحمل طبع التشاور والحوار إضافة إلى العمل الجمالي الذي لمسناه من خلال الملاحظة المباشرة أثناء إجراء المقابلة و هذا ما يدل على العلاقات الاجتماعية مع الإدارة والمشاركة في التسيير نظرا لتوزيع المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق الاجتماعات وهذا بحكم منصبه وأيضا قد أبدى ارتياحه لجو العمل السائد في المؤسسة وأيضا هو يعتمد

على أسلوب المتفهم كقاعدة لتفاهم وقد أكد أيضا على العمل بروح الفريق لانجاز مختلف المهام، وذلك لأنه يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي يقومون بها.

### 3- عرض وتحليل المقابلة رقم 03:

أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2023/05/07، مع أحد المرؤوسين (عون تحكم) بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "تيارت"، وذلك على الساعة 09:30 صباحا بمقر الشركة وقد دامت المقابلة حوالي 30 دقيقة حيث أجب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم: (5-31) تفرغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 03:

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما هي الثقافة السائدة في المؤسسة ؟	ثقافة المؤسسة ثقافة عادية
02	كيف تقيم الاتصال داخل مؤسستكم ؟	ممتاز
03	هل هناك تصادم بين ثقافة المؤسسة وبين ثقافة العامل؟	لا يوجد
04	هل هناك أفكار منتشرة داخل العمل ؟	أحيانا
05	هل ترى العادات منتشرة في المؤسسة ايجابية لتحضير العمال وتشجيعهم ؟	نعم محفزة التي تؤدي إلى استقرار وزيادة الكفاءة داخل المؤسسة
06	ماهي العوامل التي تؤثر على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة ؟	هي عدم الاتصال بين المشرفين والزملاء
07	هل يوجد تكوين للعمال الادارين في المؤسسة ؟	نعم

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على إجابة العامل (عون تحكم) يمكن القول أن العمل الذي لا يتوفر فيه عنصر الثقة لا يستطيع العمل فيه، أما بالنسبة للتعليمات والأوامر ترسل له بكل أشكال الاتصال و أيضا نحن هنا نعطي قيمة و أهمية كبيرة للعمل و النشاط الذي نقوم به على قدر كبير من المسؤولية وأيضا بعض النقاشات الايجابية تزيد من فاعلية الأداء في الوحدة، كما أن العمال يساعدون بعضهم في أعمالهم لإتمامها في الوقت المحددة .

4- عرض وتحليل المقابلة رقم 04:

أجريت هذه المقابلة بتاريخ ، مع أحد المرؤوسين (عون تنفيذ) بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "تيارت"، وذلك على الساعة 09:30 صباحا بمقر الشركة وقد دامت المقابلة حوالي 10 دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (5-32) تفرغ البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة رقم 04:

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما هي الثقافة السائدة في المؤسسة ؟	ثقافة عادية وحسب منصب كل عامل
02	كيف تقييم الاتصال داخل مؤسستكم ؟	جيد
03	هل هناك تصادم بين ثقافة المؤسسة وبين ثقافة العامل؟	أحيانا
04	هل هناك أفكار منتشرة داخل العمل ؟	نعم
05	هل ترى العادات منتشرة في المؤسسة ايجابية لتحضير العمال وتشجيعهم ؟	نعم
06	ماهي العوامل التي تؤثر على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة ؟	العوامل التي تؤثر هي الهرم التسلسلي لكل موظف
07	هل يوجد تكوين للعمال الادارين في المؤسسة ؟	نعم

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على إجابات احد العمال (عون تنفيذ) يمكن القول ان العاملون يمتلكون الفرصة ليتعلموا من زملائهم وقدراتهم والأفكار الإيجابية بالعمل، فيحاولون إبداء سلوك ايجابي تجاه زملائهم حتى يؤديوا المهام بكفاءة وفعالية، إن العمال يعتقدون أن الإدارة تتميز بالعدالة والإنصاف مع الكل إضافة إلى إن تعامل بين العمال مبني على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية كما يرون أن العمل الجماعي يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي يقومون بها.

#### رابعاً: عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

إن دراستنا تتمحور حول طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، بعدما تم التطرق إلى العرض الجدولي و تحليل بيانات الدراسة، جاءت المرحلة الأخيرة لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة و ذلك من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها أو عدم صدقها، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وعليه قمنا بصياغة الفرضيات والتي جاءت كالآتي:

- الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " للقيم التنظيمية دور في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

- الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " يوجد دور للعادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

- الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

#### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها " للقيم التنظيمية دور في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".  
للتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها، حيث قمنا بجمع معلومات وتفرغها عن طريق أدوات جمع البيانات منها الاستمارة والمقابلة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-9) تبين أن النسب متفاوتة جداً، حيث أن 27 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 87.1% يؤكدون على أن تشجيع الموظفين أثناء العمل يسهم في خلق فاعلية مثمرة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

من خلال قراءتنا للجدول (5-10) تبين أن النسب متفاوتة جداً، حيث أن 27 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 87.1% يؤكدون على أن التعامل بصدق مع الموظفين يشجع على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت".

من خلال قراءتنا للجدول (5-11) تبين أن ما نسبته 61.3% من عمالي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت يؤكدون على أن قيم المشاركة تساهم في فتح اتصال فعال بين العمال داخل الشركة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-12) تبين أن ما نسبته 48.4% من عاملي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارات الترموا الحياذ على أن شركة "سونلغاز" تتخذ إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة اجتماعات دورية مثلاً.

من خلال قراءتنا للجدول (5-13) تبين أن النسب متفاوتة جداً، حيث أن 26 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 83.9% يؤكدون على أن نظام التدريب لفائدة أعضاء شركة "سونلغاز" كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة والتحديات الإبداعية لها.

من خلال قراءتنا للجدول (5-14) تبين أن النسب متفاوتة جداً، حيث أن 29 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 93.5% يؤكدون على أن العمل كجماعة يساهم في بعث التنسيق بين العمال في مؤسسة "سونلغاز" لضمان تحقيق أفضل النتائج.

و في الأخير من خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية والتي فاقت تقريبا 80% بأسئلة هذه الفرضية نستنتج أنه:

للقيم التنظيمية دور في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تبارت"

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، وعليه فإن للقيم التنظيمية دور في ترقية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها " يوجد دور للعادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تبارت".

وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها، حيث قمنا بجمع معلومات و تفرغها عن طريق أدوات جمع البيانات منها الاستمارة و المقابلة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-15) والممثل للعادات التنظيمية الأكثر تأثيراً على نسق الاتصال الداخلي للمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة) كأهم عامل مؤثر على نسق الاتصال الداخلي لشركة "سونلغاز" بنسبة قدرت بـ 51.6%، في حين جاءت العبارة (عادات الاحترام والتسامح).

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن العادة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الاتصال داخل المؤسسة هي عادات التعامل الحسن مع العمال داخل شركة سونلغاز.

من خلال قراءتنا للجدول (5-16) والممثل للقناعات المشتركة حول أولوية الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توجد قناعات مشتركة حول أولوية الاتصال داخل شركة "سونلغاز") بنسبة قدرت بـ 48.4%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أنه توجد هناك قناعات مشتركة حول أولوية الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تيارت.

من خلال قراءتنا للجدول (5-17) والممثل لبيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمجهود الموظفين ودورهم فيها، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تنمية الروح الجماعية المبنية على الاحترام المتبادل) بنسبة قدرت بـ 51.6%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن بيئة العمل الداخلية لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" مقرونة بمجهود موظفيها ودورهم في تنمية روح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل.

من خلال قراءتنا للجدول (5-18) والممثل في العادات الإيجابية المغروسة في بيئة العمل تخضع قنوات الاتصال للتقييم، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية) بنسبة قدرت بـ 54.8%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تؤثر بالإيجاب على تفعيل وتحفيز قنوات الاتصال بين موظفي المؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-19) والممثل للطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (المكافآت والتشجيع) بنسبة قدرت بـ 35.5%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن تغيير العادات السلبية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطريقة الأكثر ملائمة هي تحفيز العمال من خلال عامل المكافأة لديهم.

من خلال قراءتنا للجدول (5-20) والممثل للعوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاء في المرتبة الأولى عامل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة بنسبة قدرت بـ 51.6%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن أهم العوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هو عامل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة. من خلال قراءتنا للجدول (5-21) والممثل لإمكانية التطوير في العادات الجماعية من قبل المسؤولين في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاء في المرتبة الأولى عامل التطوير عن طريق تعزيز المكافآت والتشجيع بنسبة قدرت بـ 41.9%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن إمكانية التطوير في العادات الجماعية من قبل المسؤولين في بيئة عمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يكون بالدرجة الأولى عن طريق تعزيز المكافآت وتشجيع وتحفيز الموظفين. وفي الأخير من خلال ما تم التحصل عليه من أرقام و نسب عالية خاصة بأسئلة هذه الفرضية نستنتج أنه:

يوجد دور للعادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"

يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت، وبأن العادات التنظيمية تلعب دور في ترقية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها "" هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها، حيث قمنا بجمع معلومات تفرغها عن طريق أدوات جمع البيانات منها الاستمارة و المقابلة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-22) تبين أن النسب متقاربة جدا، حيث أن 16 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 51.6% يؤكدون على أن اللوائح الداخلية للشركة تؤثر على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن اللوائح الداخلية (تنظيم المواعيد والمقابلات والاجتماعات، حفظ المستندات والأوراق الخاصة، كتابة المذكرات والتقارير، الرد على كل المكالمات)، تؤثر على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة لأعضاء شركة "سونلغاز".

من خلال قراءتنا للجدول (5-23) والممثل لآثار الخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل مؤسسة "سونلغاز"، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (تعزيز التواصل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية) بنسبة قدرت بـ 29%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأنه تعزيز التواصل والتعاون يؤدي إلى تحسين أداء الفريق بين موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يكون بالدرجة الأولى له أثر كبير وإيجابي في تحسين الاتصال داخل المؤسسة. من خلال قراءتنا للجدول (5-24) والممثل لتأثير السلوك الإداري على فعالية الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (عن طريق التعاون والعمل الجماعي) بنسبة قدرت بـ 41.9%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأنه لتعزيز الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" يكون عن طريق التعاون والعمل الجماعي.

من خلال قراءتنا للجدول (5-25) والممثل لأفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توفير تقنيات الاتصال الحديثة) بنسبة قدرت بـ 18%. بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج بأن أفضل الممارسات التي من شأنها أن تفعل قنوات الاتصال داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي توفير تقنيات الاتصال الحديثة.

من خلال قراءتنا للجدول (5-26) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 21 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 67.7% يؤكدون أن وصول المعلومات الإدارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزرع الالتزام لدى الموظفين.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن وصول المعلومات الإدارية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزرع الالتزام لدى الموظفين شركة "سونلغاز".

من خلال قراءتنا للجدول (5-27) والممثل مساندة الزملاء في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة (التواصل المستمر) بنسبة قدرت بـ 38.7%.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أنه لإنشاء بيئة عمل إيجابية تساعد أو تساند الزملاء في رفع معنوياتهم حيث يكون لها دور في تنمية روح الفريق يجب الاعتماد على عنصر التواصل المستمر لدى موظفي شركة "سونلغاز".

من خلال قراءتنا للجدول (5-28) تبين أن النسب متفاوتة جدا، حيث أن 17 عامل من أصل 31 والذين تقدر نسبتهم بـ 54.8% يؤكدون بأن معايير الأمن والسلامة تؤثر على مستوى الاتصال داخل المؤسسة.

بناء على هذا التحليل ونتائج الجدول نستنتج أن معايير الأمن والسلامة تؤثر على مستوى الاتصال داخل شركة "سونلغاز".

وفي الأخير من خلال ما تم التحصل عليه من أرقام و نسب عالية خاصة بأسئلة هذه الفرضية نستنتج أنه:

" هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"

يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت، وبأنه هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة.

بما أن الفرضيات الجزئية للدراسة قد تحققت فإن الفرضية العامة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي قد تحققت بدرجة إيجابية قوية، أي وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، حيث أنه كلما زادت رقعة ودائرة ثقافة الموظفين زاد معها طرديا الاتصال التنظيمي وهذا ما تؤكد النسب العالية التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الفرضيات.

#### خامسا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وبعد التحليل بيانات الاستمارة ومناقشة النتائج، نصل في الأخير الى الكشف عن النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- هناك دور للقيم التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، حيث أنه كلما زادت عوامل القيم التنظيمية للمؤسسة أثر ذلك إيجابا على الاتصال التنظيمي داخلها.

هناك دور للعادات التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، حيث أنه كلما زادت العادات التنظيمية للمؤسسة (عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة، توفير التدريب المستمر للموظفين، ..إلخ) أثر ذلك إيجابا على الاتصال التنظيمي داخلها.

- هناك دور للمعايير التنظيمية في ترقية الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "تيارت"، حيث أنه كلما زادت المعايير التنظيمية للمؤسسة (وصول المعلومات الإدارية عن طريق المشرف المباشر، تنظيم المواعيد

والمقابلات والاجتماعات، حفظ المستندات والأوراق الخاصة، كتابة المذكرات والتقارير، الرد على كل المكالمات، إلخ) أثر ذلك إيجاباً على الاتصال التنظيمي داخلها.

- يوجد دور ثقافة المؤسسة والاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز "نيارت"، حيث أنه كلما زادت وتحسنت المعايير المتعلقة بثقافة المؤسسة (القيم التنظيمية، العادات التنظيمية، المعايير التنظيمية) أثر ذلك إيجاباً على الاتصال التنظيمي داخلها.

#### سادساً: تحليل النتائج في ضوء دراسات السابقة:

اتفقت نتائج هذه دراسة مع دراسة دروم أحمد عباسي الطيب دروم علي على أهمية الثقافة حيث أكدت أن الثقافة هي نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الافراد في المؤسسة والاتصال هو الاطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات في شكل اتصالات لان الاتصال الداخلي يعد ادات ضرورية و مهمة من اجل بناء و تشكل ثقافة للمؤسسة و يمكن للإدارة ان تجعله بمثابة اطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الافراد كما انه بإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة مع الاعتماد على الاتصال النازل و التركيز على الاتصال الصاعد لتفادي الخلل الموجود على المستويات الإدارية في اصال الأفكار و الآراء لبناء القيم المستهدفة الاهتمام بأصال المعلومات الترقية و الاجتماعية و المعلومات التحفيزية المتعلقة بإنجازات و المشاريع لدورها الكبير في التأثير على نفسية العامل أي كان موقعه ولتفادي اعتماد أكثرية الافراد على الاتصالات الغير الرسمية

أيضا اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ليليا عين سوية على مكانة الاتصال داخل جسد المؤسسة حيث أكدت النتائج الى ان الاتصال يساهم في دعم النسق التعاوني والعمل بروح الفريق، وكلما كان المسؤولون يشجعون على العمل الجماعي كلما ساهم في بناء فريق عمل متكامل لديه نفس الثقافة المتمثلة في ثقافة التعاون والانسجام وبالتالي بناء ثقافة مؤسسية لدى العاملين، من خلال التفاعلات والاتصالات وتبادل المعلومات إضافة الى خلق المناخ المناسب للعمل وفتح مجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم وأداء آراءهم وبهذا فإن نجاح المؤسسة يكمن في دعم الاتصال بالاعتماد على الثقافة المؤسسة التي تسعى الى تحقيق التكامل بين أهدافها.

لقد تشابهت نتائج درستنا مع دراسة هيشور محمد المين والتي تؤكد دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي حيث تبين أن ثقافة المؤسسة لها دور استراتيجي في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة. كما تعد ثقافة المؤسسة مؤشر لازالة القيود التنظيمية ومساعدة المؤسسة الاقتصادية على احداث التغيير والتطوير وتمثل ثقافة المؤسسة بما تحمله من قيم ومعايير وعادات بتطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اسراء طارق والملاح وشيماء محمد صالح في ما يتعلق بأهمية و استراتيجية ثقافة المؤسسة حيث أظهرت النتائج أن ثقافة المؤسسة تعد أحد المجالات الحيوية والمعاصرة في دراسة أنشطة المؤسسات إذ أنها توفر الاطار الذي يحدد أسلوب العمل في المؤسسة ويميزها عن غيرها، فثقافة المؤسسة تعكس القيم والعادات والتقاليد والأعراف والقواعد والاحكام التي يؤمن بها أعضاء المنظمة والتي تسهم في توعية الثقافة السائدة داخل البيئة التنظيمية .

## خلاصة:

خلال تناول جوانب الموضوع النظرية والجانب التطبيقي في الفصل الأخير، توصلت الدراسة إلى نتيجة نهائية مهمة تفيد بأن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً في تعزيز الاتصال التنظيمي. هذه النتيجة تعزز صحة فرضيات الدراسة وتساهم في فهمنا العميق للعلاقة بين العوامل المؤسسية والاتصال التنظيمي.

تعني ثقافة المؤسسة المجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتشير النتائج إلى أن وجود ثقافة مؤسسية تدعم وتشجع على الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على جودة وفعالية الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة.

على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع على التعاون والشفافية والتواصل الفعال، فقد يشعر الموظفون بالثقة في التحدث وتبادل المعلومات مع زملائهم والإدارة بشكل أفضل. وهذا بدوره يعزز جودة الاتصال التنظيمي ويؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لثقافة المؤسسة تأثير على تشكيل سلوك الاتصال التنظيمي لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تشجع على الاتصال الأفقي وتقليل الهرمية في هيكل التواصل، فقد يشعر الموظفون بالتححر والاستجابة للتواصل بشكل أكثر فعالية ومرونة.

بشكل عام، يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة عاملاً مؤثراً في تعزيز الاتصال التنظيمي وتحسين أداء الموظفين. وبالتالي، فإن فهم دور ثقافة المؤسسة في هذا السياق يساعدنا على تعزيز فهمنا للتفاعلات المؤسسية وتحسينها في سياق المؤسسات العمومية و الاقتصادية.

خاتمة

تعد ثقافة المؤسسة أحد الأدوات المهمة لتحقيق أهدافها عند استخدامها بشكل جيد، حيث يمكن أن تؤثر بشكل قوي على قرارات الإدارة ومبادراتها، وبالتالي تعزيز الاتصال التنظيمي. تتنوع طبيعة ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، وحتى داخل نفس المؤسسة عبر الوقت. ويعني التنوع الثقافي بين المؤسسات أن الثقافة تتميز بخصوصية عالية، حتى إذا كانت هناك بعض القيم المشتركة بين ثقافة مؤسسة مع المؤسسات الأخرى. فمثلاً، قد تؤكد ثقافات مختلفة قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، ولكن يمكن أن تختلف هذه القيم بشكل فردي بين المؤسسات. فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة ما مع بقية المؤسسات فمن الممكن مثلاً أن تؤكد العديد من ثقافات المؤسسات قيم العمل الجماعي و الجودة و التميز في الاتصال .

كما يسعى اقتصادنا الوطني باستمرار إلى التطور في جميع مجالاته، ومن بينها النظم الإدارية المختلفة المرتبطة بشكل أساسي بالاتصال التنظيمي. فهو يعد المفتاح الأساسي لتأسيس أي مؤسسة ويشكل واجهتها الرئيسية لتحقيق النجاح في نظام المؤسسات. إن الاتصال التنظيمي يوفر هياكل معلوماتية لمختلف جداول الأعمال الإدارية. ففعاليتها تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يجب أن تتوافر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضماناً لوصول البيانات و المعلومات بوضوح و بالسرعة المناسبة ، كما انه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة إلى مشاكلهم و شكوايهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة و العمال و بالتالي إشاعة جو تعاوني الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة و من ثم تحقيق الأهداف.

ومن هنا تتضح أهمية و فعالية ثقافة المؤسسة في تسيير و تنمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، فما يهنا هنا هو إمكانية تحقيق فعالية اتصالية بين العمال في المؤسسة و نقصد هنا بفاعلية الاتصال أن يكون فعال في جميع الاتجاهات و يحقق الاستمرارية و الوضوح و التبادل المشترك .

وللتعرف على دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت، قمنا بدراسة ميدانية للتأكد من صحة الفرضيات المسطرة، وأخيراً استخلصنا النتائج التالية:

- إن الاتصال يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة (شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت).

- إن تشجيع الموظفين وتحفيزهم حقا يساهم في خلق فاعلية مثمرة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز " تيارت "
- يعتبر الاتصال الغير الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما في الشركة .
- إن المؤسسة تتخذ إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين اعضائها .
- إن وسائل الاتصال البسيطة تساهم في تحسين مستوى الأداء للعمال مما ساهم في تطوير ثقافة المؤسسة .
- تحقيق نتائج أفضل خلال فترات الدراسة وما لمسناه في تعاملاتهم مع الزبائن.
- إن العمل الجماعي يساهم بعث التنسيق بين العمال المبني على الاحترام المتبادل في المؤسسة لضمان تحقيق افضل للنتائج .
- إن أنشاء بيئة عمل ايجابية تساعد و تساند الزملاء في رفع معنوياتهم حيث يكون لها دور في تنمية روح الفريق لدى موظفي شركة سونلغاز " تيارت " .

قائمة

المراجع

اولا :السور القرآنية

الآية 57، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

الآية 191، سورة البقرة، القرآن الكريم.

الآية 61 سورة الأحزاب، القرآن الكريم.

ثانيا :الكتب:

1- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004

2- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004،

3- أدهم، فوزي كمال، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفائس،  
دط، بيروت لبنان 2001،

4- إصدارات بميك، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،  
2008،

5- بدوي هناء، حافظ الاتصال بين النظرية والتطبيق، دط، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003.

6- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

7- التايب عائشة، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، القاهرة مصر، دار نشر منظمة المرأة العربية،  
تيماشيف، نيكولا، 1983 نظرية علم الاجتماع، ط8، محمد عودة واخرون، مترجم، دار المعارف 2011،

8- جارث مورجاف، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معيد الإدارة العامة، الرياض،  
7007،

9- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003،

10- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال -المفاهيم والأسس والتطبيقات - معيد الإدارة العامة،  
الرياض، ..

11- سرمد، غانم صالح الحافظ، عبد الستار (د، س)، التغيير التنظيمي واثره في خلق الصراع التنظيمي،

12- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007

13- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

## قائمة المراجع

- 14- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004
- 15- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007،
- 16- عادل محمد زايد، السلوك الانساني في المنظمات، ط، جامعة القاهرة 2
- 17- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دط، الإسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2004
- 18- عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004،
- 19- عبد الهادي، أحمد إبراهيم، عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية المكتبة العربية ط، 10 الحديثة، 2003
- 20- عبد الهادي، أحمد إبراهيم، عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، ط10، الإسكندرية، المكتبة العربية الحديثة، 2003،
- 21- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 8، الجزائر، 2008،
- 22- عدون، ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004،
- 23- عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة، دط، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000
- 24- عمر عبد الرحيم نصر الله مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط1، دار وائل، الأردن، 2001
- 25- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 26- فهيم محمد سيد، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2006،
- 27- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009

## قائمة المراجع

- 28- محمد علي، علم الاجتماع التنظيمي مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2003،
- 29- محمد قاسم القربوي، مزيدة و منقحة، دار الشروق، ط3، عمان الاردن، 2000،
- 30- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995
- 31- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
- 32- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004
- 33- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف، الإدارة، المهارات، الصفات الدار الجامعية، الإسكندرية،
- 34- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2 عمان، الأردن، 2004
- 35- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2000،
- 36- ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2010،
- 37- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري الأردن، 2009،.
- 38- هالة منصور، اتصال فعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الازراطية، الإسكندرية، 2000،

ثالثا: الرسائل والمذكرات:

دكتوراه:

- 1- جاسم بن فيحان، الدوسري الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- 2- سلطاني، محمد رشدي، المعارف الجماعية كورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013،
- 3- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008،
- 4- عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية عمى تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كمية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009،
- 5- عواج بن عمر، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2011،

ماجستير:

- 1- دحماني زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2009،
- 2- قاسمي، كمال، المعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر 2003،

رابعاً: المجلات:

- 1- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011،
- 2- أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6 العدد، 1 الأردن، 2003
- 3- حسين حريم ورشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 2، العدد 2 الأردن 2006
- 4- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001،
- 5- الرقاد خالد، ابودية عزيزة، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد رقم 3، 2012،
- 6- عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 20 العدد 3 ، الأردن 2004،
- 7- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات و السلوكات، دراسة أمبريقية في مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 1-2،
- 8- العتيبي سعود محمد و السواط، طمى عوض اهلل، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الممقى عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، مسقط، 1997.
- 9- كيت ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، صر ، 1974

## قائمة المراجع

- 10- منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرهما في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 2 الأردن، 2009،
- 11- منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرهما في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 2 الأردن، 2009،

### خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Anne maydan coteria, Marcia J, clinkscales, Felicia R, walker, understanding organizations through culture and structure, relational and other lessons from the african-american orga zation- lawrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey london, 2003 .
- 2- George A, Marcoulides, Ronald H ,Heck, Orga zational culture and performance: proposing and testing a model, orga zation science, INFORMS, vol 4,n°2 ,1993,
- 3- Jay B ,Barney, Orga zational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?,te academy of management review, vol 11,n° 3,jul1986,
- 4- Jen fer A ,Howard, Grenville, Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer- glensanda house,U ,S ,A,2007.
- 5- Shein Edgar, H, Orga zational culture and Leadership, Jossey Bass, San Franciseco, 2004.
- 6- Shein Edgar H, the corporate culture : survival guide, new and revised edition,Jossey-Bass, San Francisco, u ted states of america,2009,
- 7- Bernard Lim, Exami ng the orga zational culture and orga zational performance link, MCB u versity press limited, leadership and orga zation development journal, vol 16,n° 5,1995,<sup>1</sup> –Mary Jo Hatch, The dynamics of orga zational culture, the academy of management review, vol 18, n° 4,1993,

قائمة  
الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إدخال جميع عينات الدراسة في برنامج Spss.

Statistics								
		الجنس	السن	الحالة_العائلية	المستوى_التعليمي	الأقدمية_في_العمل	المستوى_الوطني	مكان_الإقامة
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

الملحق رقم 02: إدخال جميع بيانات الأسئلة الشخصية في برنامج Spss.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	77.4	77.4	77.4
	أنثى	7	22.6	22.6	100.0
Total		31	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 31 سنة	5	16.1	16.1	16.1
	من 31 إلى 36 سنة	5	16.1	16.1	32.3
	من 36 إلى 42 سنة	10	32.3	32.3	64.5
	من 42 إلى 48 سنة	10	32.3	32.3	96.8
	أكثر من 54 سنة	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

الحالة_العائلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	8	25.8	25.8	25.8
	متزوج	21	67.7	67.7	93.5
	مطلق	2	6.5	6.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	3.2	3.2	3.2
	ثانوي	16	51.6	51.6	54.8
	جامعي	14	45.2	45.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

		الأقدمية_في_العمل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	12.9	12.9	12.9
	من 5 إلى 10 سنوات	11	35.5	35.5	48.4
	من 11 إلى 16 سنة	11	35.5	35.5	83.9
	من 17 إلى 22 سنة	4	12.9	12.9	96.8
	أكثر من 28 سنة	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

		المستوى_الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	11	35.5	35.5	35.5
	عون نَحوكم	13	41.9	41.9	77.4
	عون تنفيذ	7	22.6	22.6	100.0
Total		31	100.0	100.0	

		مكان_الإقامة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منطقة حضرية	27	87.1	87.1	87.1
	شبه حضري	4	12.9	12.9	100.0
Total		31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: إدخال جميع أسئلة المحور الأول في برنامج Spss.

هل في اعتقادك أن تشجيع الموظفين أثناء العمل يساهم في خلق فاعلية داخلية  
مثمرة داخل المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	27	87.1	87.1	87.1
	أحياناً	4	12.9	12.9	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل يشجع التعامل بصدق مع الموظفين على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء  
المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	27	87.1	87.1	87.1
	أحياناً	4	12.9	12.9	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل تساهم قيم المشاركة في فتح قنوات اتصال فعالة بين الأعضاء داخل المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	61.3	61.3	61.3
	أحياناً	11	35.5	35.5	96.8
	لا	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل تتخذ المؤسسة إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة  
اجتماعات دورية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	45.2	45.2	45.2
	أحياناً	15	48.4	48.4	93.5
	لا	2	6.5	6.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل تعتمد المؤسسة على أساليب الحماية من حوادث العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	57	83.8	83.8	83.8
	لا	5	7.4	7.4	91.2
	أحياناً	6	8.8	8.8	100.0
Total		68	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

هل تعتقد أن نظام التدريب لفائدة الأعضاء كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة والتحديات الإبداعية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	83.9	83.9	83.9
	أحيانا	4	12.9	12.9	96.8
	لا	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل في رأيك، العمل كجماعة يساهم في بعث التنسيق بين الأعضاء في المؤسسة لضمان تحقيق أفضل النتائج؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	93.5	93.5	93.5
	أحيانا	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 04: إدخال جميع أسئلة المحور الثاني في برنامج Spss.

هل ترى أن هناك فئات مشتركة داخل المؤسسة حول أولوية الاتصال داخل المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	توجد فئات مشتركة	15	48.4	48.4	48.4
	هناك غموض حول الفئات	15	48.4	48.4	96.8
	لا توجد أصلاً فئات مشتركة حول أهمية الاتصال	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل تعتقد أن بيئة العمل الداخلية مقرونة بمجهود الموظفين ودورهم في؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ترقية التواصل الفعال	6	19.4	19.4	19.4
	تنمية روح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل	16	51.6	51.6	71.0
	أولوية العمل الجماعي	9	29.0	29.0	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل ترى أن العادات الإيجابية المغروسة في بيئة العمل تخضع قنوات الاتصال للتقييم من خلال؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في بيئة العمل	6	19.4	19.4	19.4
	توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية	17	54.8	54.8	74.2
	تحفيز وتشجيع الموظفين على السلوكيات الإيجابية من خلال إعطاء الثناء والاعتراف بالإنجازات	8	25.8	25.8	100.0
Total		31	100.0	100.0	

حدد العادات التنظيمية التي تراها مؤثرة على نسق الاتصال داخل المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عادات الاجتماعات الدورية المنظمة	6	19.4	19.4	19.4
	عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة.	16	51.6	51.6	71.0
	عادات الاحترام والتسامح	9	29.0	29.0	100.0
Total		31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

في رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل القيادة	6	19.4	19.4	19.4
	عامل التواصل الفعال بين الموظفين و الإدارة	16	51.6	51.6	71.0
	عامل التنسيق والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

كيف يمكن للمسؤولين في المؤسسة أن يطوروا في العادات الجماعية في بيئة العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عن طريق تعزيز المكافآت والتشجيع	13	41.9	41.9	41.9
	عن طريق التدريب والتوجيه والملاحظات الفورية وإيجاد حلول للمشكلات	11	35.5	35.5	77.4
	عن طريق تقييم النتائج باستمرار وتحليلها لتحديد مدى نجاحهم في تحسين بيئة العمل	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

ما هي الطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تحديد الأهداف الواضحة	4	12.9	12.9	12.9
	التواصل الفعال	10	32.3	32.3	45.2
	المكافآت والتشجيع	11	35.5	35.5	80.6
	توفير التدريب والتعلم	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 05: إدخال جميع أسئلة المحور الثالث في برنامج Spss.

هل تؤثر اللوائح الداخلية على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	48.4	48.4	48.4
أحياناً	16	51.6	51.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

في رأيك ما هي الآثار للخدمات التي يقدمها الموظفون على الاتصال داخل المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تعزيز التواصل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية	9	29.0	29.0	29.0
تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء	7	22.6	22.6	51.6
حل المشكلات بفعالية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع	8	25.8	25.8	77.4
زيادة رضا العملاء عن المؤسسة	4	12.9	12.9	90.3
تعزيز الروح الفريق والانتماء للمؤسسة	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

كيف يمكن للسلوك الإداري أن يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عن طريق تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين	12	38.7	38.7	38.7
عن طريق التعاون والعمل الجماعي	13	41.9	41.9	80.6
عن طريق تحسين نوعية الاتصالات داخل المؤسسة	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

في رأيك ما هي أفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل بيئة العمل؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تعزيز الشفافية	4	12.9	12.9	12.9
الحوار الفعال	4	12.9	12.9	25.8
تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة	5	16.1	16.1	41.9
توفير تقنيات الاتصال الحديثة	18	58.1	58.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

هل ترى أن وصول المعلومات الادراية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزرع الالتزام لدى الموظفين ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	67.7	67.7	67.7
	أحيانا	10	32.3	32.3	100.0
Total		31	100.0	100.0	

كيف تساهم مساندة زملائك في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	توفير المساعدة والاعم	8	25.8	25.8	25.8
	التواصل المستمر	12	38.7	38.7	64.5
	إنشاء بيئة عمل إيجابية	11	35.5	35.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

هل تؤثر معايير الأمن والسلامة على مستوى الاتصال داخل المؤسسة ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	45.2	45.2	45.2
	أحيانا	17	54.8	54.8	100.0
Total		31	100.0	100.0	





## قائمة الملاحق

الملحق رقم 08: استمارة الاستقصاء (الاستبيان).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-تيارت

إشراف:

إعداد:

أ.د. هيشور محمد لمين

ط/ طيب رزيقة

ط/ خاتم فايزة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم للأغراض العلمية

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية:

## قائمة الملاحق

1- الجنس: - ذكر  - أنثى

2- السن: - أقل من 25  - ] 25 - 31 [

- ] 31 - 36 [  - ] 36 - 42 [

- ] 42 - 48 [  - ] 48 - 54 [

- 54 فأكثر

### 3- الحالة العائلية:

- أعزب (ة)  - متزوج (ة)

- مطلق (ة)  - أرمل (ة)

### 4 - المستوى التعليمي:

- متوسط  - ثانوي  - جامعي

### 5- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  - ] 05 - 10 [

- ] 11 - 16 [  - ] 17 - 22 [

- ] 23 - 28 [  - من 28 فأكثر

### 6 - المستوى الوظيفي:

- إطار  - عون تحكم  - عون تنفيذ

### 7- مكان الإقامة:

- منطقة حضرية  - شبه حضري  - ريف

### 1. المحور الثاني: القيم التنظيمية والاتصال

## قائمة الملاحق

7. هل في اعتقادك أن تشجيع الموظفين أثناء العمل يسهم في خلق فاعلية داخلية مثمرة داخل المؤسسة؟

نعم  احيانا  لا

8. هل يشجع التعامل بصدق مع الموظفين على الاتصال المفتوح والشفاف بين أعضاء المؤسسة؟

نعم  احيانا  لا

9. هل تسهم قيم المشاركة في فتح قنوات اتصال فعالة بين الأعضاء داخل المؤسسة؟

نعم  احيانا  لا

إذا أجبت ب نعم كيف ذلك .....

10. هل تتخذ المؤسسة إجراءات عملية لتعزيز الاتصال الفعال بين أعضائها كإقامة

اجتماعات دورية؟

نعم  احيانا  لا

11. هل تعتقد أن نظام التدريب لفائدة الأعضاء كفيل بخلق وتطوير الأفكار الجديدة

والتحديات الإبداعية؟

نعم  احيانا  لا

12. هل في رأيك، العمل كجماعة يسهم في بعث التنسيق بين الأعضاء في المؤسسة لضمان

تحقيق أفضل النتائج؟

نعم  احيانا  لا

المحور الثالث: العادات التنظيمية والاتصال

13. حدد العادات التنظيمية التي تراها مؤثرة على نسق الاتصال داخل المؤسسة:

- عادات الاجتماعات الدورية المنظمة

- عادات التعامل الحسن مع الموظفين داخل المؤسسة.

- عادات الاحترام والتسامح

أخرى أذكرها .....

14. هل ترى أن هناك قنوات مشتركة داخل المؤسسة حول أولوية الاتصال داخل المؤسسة؟

- توجد قنوات مشتركة

## قائمة الملاحق

- هناك غموض حول القنوات
- لا توجد أصلا قنوات مشتركة حول أهمية الاتصال
- أخرى أذكرها .....

15. هل تعتقد أن بيئة العمل الداخلية مقرونة بمجهود الموظفين ودورهم في :

- ترقية التواصل الفعال
- تنمية روح الجماعة المبنية على الاحترام المتبادل
- أولوية العمل الجماعي
- أخرى أذكرها .....

16. هل ترى أن العادات الإيجابية المغروسة في بيئة العمل تخضع قنوات الاتصال للتقييم من خلال :؟

- وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في بيئة العمل
- توفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الممارسات الإيجابية
- تحفيز وتشجيع الموظفين على السلوكيات الإيجابية من خلال إعطاء الثناء والاعتراف بالإنجازات
- أخرى تذكر .....

17. ما هي الطرق التي يمكن استخدامها لتغيير العادات السلبية في بيئة العمل ؟

- تحديد الأهداف الواضحة
- التواصل الفعال
- المكافآت والتشجيع
- توفير التدريب والتعلم
- أخرى تذكر .....

18. في رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على ترقية العادات التنظيمية في بيئة العمل؟

## قائمة الملاحق

عامل القيا

-

عامل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة

-

عامل التنسيق والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة

-

.....أخرى تذكر

-

19. كيف يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يطوروا في العادات الجماعية في بيئة العمل؟

عن طريق تعزيز المكافآت والتشجيع

-

عن طريق التدريب والتوجيه والملاحظات الفورية وإيجاد حلول للمشكلات

-

عن طويق تقييم النتائج باستمرار وتحليلها لتحديد مدى نجاحهم في تحسين بيئة العمل

-

.....أخرى أذكرها

## قائمة الملاحق

المحور الرابع: علاقة بعد المعايير التنظيمية والاتصال .

20. هل تؤثر اللوائح الداخلية على تحصيل المعلومات المرتبطة بمهام الوظيفة؟

نعم  لا  احيانا  لا

في حالة الاجابة بنعم او لا علل جوابك

.....

21. في رأيك ما هي الآثار للخدمات التي يقدمها الموظفين على الاتصال داخل المؤسسة؟

- تعزيز التواصل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية
- تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء
- حل المشكلات بفعالية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع
- زيادة رضا العملاء عن المؤسسة
- تعزيز الروح الفريق والانتماء للمؤسسة
- اخرى تذكر.....

22. كيف يمكن للسلوك الإداري أن يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

- عن طريق تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين
- عن طريق التعاون والعمل الجماعي
- عن طريق يحسن نوعية الاتصالات داخل المؤسسة
- اخرى تذكر.....

23. في رأيك ما هي أفضل الممارسات التي تفعل قنوات الاتصال داخل بيئة العمل؟

- تعزيز الشفافية
- الحوار الفعال
- تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة

## قائمة الملاحق

- توفير تقنيات الاتصال الحدي

- اخرى تذكر.....

24. هل ترى ان وصول المعلومات الادراية عن طريق المشرف المباشر مفيد جدا لزرع الالتزام لدى الموظفين ؟

نعم  لا  احيانا  لا

25. كيف تساهم مساندة زملائك في رفع معنوياتهم لها دور في تنمية روح الفريق؟

- توفير المساعدة والدعم

- التواصل المستمر

- إنشاء بيئة عمل إيجابية

26. هل تؤثر معايير الأمن والسلامة على مستوى الاتصال داخل المؤسسة ؟

27. نعم  لا  احيانا

في حالة الاجابة بنعم اولا علل جوابك

.....

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 09: دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دليل المقابلة

بعنوان:

### دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- تيارت

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

إعداد:

أ.د. هيشور محمد لمين

ط/ طيب رزيقة

ط/ خاتم فايزة

الرجاء تزويدنا بمعلومات حول الموضوع.

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم للأغراض العلمية

السنة الجامعية: 2023/2022

## قائمة الملاحق

دليل المقابلة

المقابلة رقم (01)

التاريخ:.....

المكان : .....

التوقيت:.....

1- ماهي الثقافة السائدة في المؤسسة ؟

.....

2- كيف تقيم الاتصال داخل المؤسسة ؟

.....

3- هل هناك تصادم بين ثقافة المؤسسة وبين ثقافة العامل؟

.....

4- هل هناك افكار منتشرة داخل العمل ؟

.....

5- هل ترى العادات منتشرة في المؤسسة ايجابية لتحضير العمال وتشجيعهم ؟

.....

6- ماهي العوامل التي تؤثر على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة ؟

.....

7- هل يوجد تكوين للعمال الادارين في المؤسسة ؟

.....

8- شكرا على تعاونكم .

## قائمة الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



### تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) الطيب بن بيقة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209186719 والصادرة بتاريخ 2023/05/04

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

دور ثقافة المؤسسة في ترقية العمل  
التدريسي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

12 JUN 2023

التاريخ 2023/06/19  
المصادقة  
المجلس الشعبي البلدي

إمضاء المعني

## قائمة الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تصريح شرفي



### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد (ة) ..... خاتم حاسية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20621139 والصادرة بتاريخ: 15/03/2018

المسجل (ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع

السيد (ة) ..... جبار

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... والصادرة بتاريخ: .....

المسجل (ة) بكلية: ..... قسم: .....

و المكافون بالتجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في ترسيخ الأخلاق

التدريس

نصرح به شرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير السليمة والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 04 JUN 2023

خاتم حاسية  
السيد .....  
مفتي

إمضاء المفتي

المصادقة

## قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): .. هسيو رصو لوست

أرخص للطلبة الآتية أسماؤهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : طيب رز بيقه

الإسم و اللقب : حاتم قاسية

الإسم و اللقب : /

التخصص : علم الاجتماع العمل والتنظيم

عنوان المذكرة :

دور ثقافة المؤسسات في ترقية

العمل والتنظيم

تيارت : 2023 / 06 / 14

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

## ملخص الدراسة

. هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي، بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت وانطلقت الدراسة من إشكالية عامة مفادها: كيف تسهم ثقافة المؤسسة في ترقية الاتصال التنظيمي؟ ونتاجا لهذه الإشكالية، تولدت منها 03 فرضيات جزئية، وللإجابة على فرضيات الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (40) عامل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثتين على استمارة استبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، تم تقسيمهما إلى 04 محاور هما: البيانات الشخصية، القيم التنظيمية واتصال داخل المؤسسة، العادات التنظيمية في ترقية الاتصال، المعايير التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة.

وقد قامت الباحثتين بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثتين إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الاتصال يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة (شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت).
- يعتبر الاتصال الغير الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما في الشركة.
- أن وسائل الاتصال البسيطة تساهم في تحسين مستوى الأداء للعمال مما ساهم في تطوير الثقافة التنظيمية.
- تحقيق نتائج أفضل خلال فترات الدراسة وما لمسناه في تعاملاتهم مع الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة المؤسسة، الاتصال التنظيمي، القيم التنظيمية، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، المؤسسة

الاقتصادية

### **summary:**

This study aimed to identify the role of corporate culture in promoting organizational communication at Sonelgaz Tiaret Electricity and Gas Distribution Corporation. The study started from a general problem: How does corporate culture contribute to promoting organizational communication?

As a result of this problem, 03 partial hypotheses were generated from it, and to answer the hypotheses of the study, the descriptive analytical approach was used for its suitability to the subject of the study, and the study sample consisted of (40) workers.

To achieve the objectives of the study, the two researchers relied on a questionnaire and interview as tools for the study, which were divided into 04 axes: personal data, organizational values and communication within the organization, organizational habits in promoting communication, organizational standards and communication within the organization.

The researchers processed the data using frequencies, percentages, and content analysis.

Through the answers of the sample members, the two researchers reached several results, the most important of which are:

- That communication contributes to providing workers with true and correct information about the establishment (Electricity and Gas Distribution Company, Sonelgaz in Tiaret).
- Informal communication is one of the most used types of communication in the company.
- That simple means of communication contribute to improving the level of performance of workers, which contributed to the development of organizational culture.
- Achieving better results during the study periods and what we have seen in their dealings with customers.

**Keywords:** corporate culture, organizational communication, organizational values, upward communication, downward communication, economic enterprise