

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
تيسمسيلت



دور الإتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مديرية الإتصال والبريد - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور بوزكري الجيلالي

إعداد الطالبين :

- زمور اسماء
- شايب الراس زينب

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د/ بوكريد ع/ق
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د/ بوزكري الجيلالي
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د/ العيداني الياس

السنة الجامعية

2019/2018

شكر وتقدير:

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم.

نتوجه بالشكر والثناء للواحد القهار الذي منى علينا بنعمة الإسلام وأنار عقولنا، فكان أكبر عون لنا في إنجاز هذا العمل له الحمد والشكر يا رب.

نقوم بتشكراتنا الحارة الى الأستاذ الفاضل "بوزكري جيلالي" توجيهنا ومساعدتنا في إنجاز مذكرتنا من أول خطوة الى آخرها، بدون أن ننسى الأستاذ المؤطر بريد الجزائر السيد "الطاهر قيدود" الذي أمدنا بيد العون ولم ييخل علينا بتوجيهه ونصائحه.

الى كل الأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير.

إهداء:

بمناسبة تخرجي من الجامعة أهدي هذا العمل الى روح أبي الطاهرة

التي أصبحت تحت التراب "رحمه الله".

الى بحر الحب والحنان ونبض قلبي أُمي أطال الله في عمرها.

الى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في الحياة إخوتي.

الى شمعة العطاء وأمل الغد المشرف أساتذتي وزملائي والى كل من

وقفوا بجاني حتى اليوم.

- أسماء -

اهداء

أهدي عملي هذا:

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب
الكبير(والدي العزيز).

الى من ارضعتني الحب والحنام الى رمز الحب و بلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة).

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة

الى رياحين حياتي (اخوتي).

الى الروح التي سكنت روحي (زوجي العزيز).

الى اللدين احبتهم و احبوني (أصدقائي).

زَيْنَب

الملخص

تناولت دراستنا الحالية معرفة العلاقة بين الإتصال والثقافة التنظيمية والكشف عن دور الإتصال والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد والإتصال تيسمسيلت، حول اشكالية تمثلت في : ما مدى يساهم الإتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسة البريد والإتصال حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الإستبيانات وشملت عينة الدراسة 36 عينة ومن خلالها توصلنا إلى :

❖ للإتصال دور فعال في المؤسسة.

❖ توجد علاقة تأثر وتأثير بين الإتصال والثقافة التنظيمية.

❖ للثقافة التنظيمية عناصر متمثلة في العادات والتقاليد.

Summary

The current study examined the relationship between communication and organizational culture and revealed the role of communication and organizational culture at the Post and Communication Foundation Tesmselt, on the problem of how the communication contributes to the development of organizational culture in the Postal and Communication Corporation. During which we reached:

- ❖ Contact an effective role in the organization.
- ❖ There is a relationship of influence and influence between communication and organizational culture.
- ❖ Organizational culture has elements of customs and traditions.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

I	شكر وتقدير:
II	إهداء:
IV	الملخص
V	فهرس الموضوعات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	مقدمة
5	الفصل الأول: عموميات حول الإتصال
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الاتصال
7	المطلب الأول: مفهوم الاتصال ومستلزماته (شروطه):
9	المطلب الثاني: عناصر الاتصال ووسائله:
14	المطلب الثالث: أنواع وظائف الاتصال:
19	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته
21	المطلب الثاني: أهداف واتجاهات الاتصال التنظيمي
27	المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي معوقاته ووسائل التغلب عليها
35	المبحث الثالث: الاتصال المؤسسي:
35	المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته:
37	المطلب الثاني: وظائف و أهداف الاتصال المؤسسي
38	المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال في المؤسسة وأهدافها
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
44	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها:
49	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في المنظمة
52	المطلب الثالث: معايير الثقافة التنظيمية المناسبة:
54	المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية:
54	المطلب الأول: عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية:
59	المطلب الثاني: أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية

63	المطلب الثالث: ابعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....
73	المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية تغييرها وكيفية المحافظة عليها.....
73	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية.....
73	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية.....
78	الفصل الثالث :
78	الدراسة الميدانية و التطبيقية.....
79	تمهيد.....
80	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.....
80	المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر وشعارها:.....
82	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة ومهامها:.....
88	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:.....
88	المطلب الأول:الاطار المنهجي للدراسة.....
91	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان.....
91	المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الاستبيان.....
91	المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية.....
96	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات.....
99	المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة.....
102	الخاتمة.....
103	خاتمة:.....
105	قائمة المصادر و المراجع.....
106	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل التغذية العكسية في العملية الاتصالية.	الشكل رقم (1-1)
26	الاتصالات النازلة.	الشكل رقم (2-1)
28	شبكة الاتصال العنقودي.	الشكل رقم (3-1)
29	شبكة اتصال السلسلة.	الشكل رقم (4-1)
29	شبكة اتصال العجلة.	الشكل رقم (5-1)
29	شبكة الاتصال الدائري	الشكل رقم (6-1)
30	شبكة الاتصال النجمي.	الشكل رقم (7-1)
52	أهمية الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (1-2)
58	مكونات الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (2-2)
63	مستويات الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (3-2)
72	العوامل الماثرة في الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (4-2)
81	شعار بريد الجزائر	الشكل رقم (1-3)
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر الجزائر - تيسمسيلت -	الشكل رقم (2-3)
92	العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3-3)
93	العينة حسب متغير السن	الشكل رقم (4-3)
94	العينة حسب متغير الوظيفة	الشكل رقم (5-3)
95	العينة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
90	درجات مقياس الدراسة	الجدول رقم (1-3)
92	نتائج العينة حسب الجنس	الجدول رقم (2-3)
93	نتائج العينة حسب السن	الجدول رقم (3-3)
94	نتائج العينة حسب الرتبة الوظيفية	الجدول رقم (3-3)
95	نتائج العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (4-3)
96	نتائج المحور الخاص بواقع الاتصال في المؤسسة	الجدول رقم (5-3)
98	نتائج المحور الخاص بدور الاتصال في تحسين الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (6-3)

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال من المفاهيم الأساسية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد. فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالإتصال هو وسيلة لخلق حركة ديناميكية للجماعات، وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الافراد منظمين في شكل قانوني بعرض القيام بمهام محدد، تهدف مجموعتنا الى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

- وعليه يعتبر الإتصال العمود الفقري لاي مؤسسة، فمن خلال يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها الاطواق العامة بها.

إذا أصبح من الضروري ان تستجيب المؤسسات لتلك التعليمات حفاظا على بقائها وسعيها للتطور، فالمؤسسات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافات تكونت بيئتهم خلال الاجتماعية خلال فترة معينة، وعند التفاهم بالمؤسسات يجدون فيها قيما وسلوكات ورموز خاصة بها ويقتسمها كل أعضائها على مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها، فهي اذن تحدد هويتها في المجتمع، ومن هذا كله فان الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع هي:

1/الإشكالية الرئيسية: الى أي مدى يساهم الإتصال في تطوير الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة البريد والإتصال؟

أ/الفرضية الرئيسية: يساهم الإتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الى حد بعيد.

2/الأسئلة الفرعية:

الالهام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

أ/ما مدى فاعلية الإتصال في مؤسسة البريد والإتصال؟.

ب/ما علاقة الإتصال بالثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة؟

3/الفرضيات:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يجب علينا تقديم تخمينات وأفكار أولية حول الموضوع وهي

فرضيات بحثنا التالية:

أ/للاتصال فاعلية كبيرة في المؤسسة.

ب/هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال والثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة.

4/أهمية الدراسة:

تهدف أهمية الدراسة في التواصل الى الفهم الصحيح للثقافة التنظيمية التي تختلف من مؤسسة الى

أخرى ومكونات هذه الثقافة من قيم واتجاهات وتصرفات...الخ.

وكذا معرفة الاتصال ودوره في تطوير هذه الثقافة في المؤسسة.

5/أهداف المؤسسة:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة القاء الضوء على دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

الاقتصادية من خلال التطرق الى الجانب النظري للدراسة؟، وبعدها اسقاط الدراسة على النظرية على

مؤسسة البريد والاتصال بتسمييلت.

-معرفة عناصرها المختلفة أهمية الاتصال بالمؤسسة وخاصة المدى الذي يساهم من خلاله الاتصال في

تطوير الثقافة التنظيمية.

6/أسباب اختيار الموضوع:

من اهم الأسباب والدوافع التي دفعت بنا لاختيار الموضوع والقيام بإنجازه هي:

- رغبتنا في التوسع في الموضوع أكثر عن الباحثين السابقين والوصول الى ما يفيدنا أكثر.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لدى العمال بصفة عامة.

- محاولتنا التعرف على دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية.

- كشف الغموض وابداء الفهم الحقيقي والصحيح والعلمي للثقافة التنظيمية.

7/منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع موضوع بحثنا في وصف مختلف الظواهر والعلاقات المتواصل اليها، فكان الوظيفي في الجزء الأول من بحثنا بالاعتماد على مراجع المكتبة أما التحليلي اعتمدناه في الدراسة الميدانية من خلال بطاقات الاستبيان.

8/تقسيمات الدراسة:

لتبسيط الموضوع والوصول الى دراسة اقتصادية علمية قمنا بتقسيم موضوع البحث والمتمثل بالبحث والمتمثل في دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسة اقتصادية الى ثلاث فصول: تناولنا في الفصل الأول بعنوان "عموميات حول الاتصال" والذي ضم ثلاث مباحث: المبحث الأول الاتصال العام، المبحث الثاني الاتصال التنظيمي، المبحث الثالث الاتصال المؤسسي. أما الفصل الثاني بعنوان الاطار النظري للثقافة التنظيمية والذي ضم ثلاث مباحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، المبحث الثاني مقومات الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث "أبعاد الثقافة التنظيمية ادارتها وكيفية المحافظة عليها"، أما الفصل الثاني "تضمنت الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت وضمنت مبحثين المبحث الأول "تقديم مؤسسة بريد الجزائر" المبحث الثاني "الدراسة التحليلية و الإحصائية لمعطيات الدراسة".

9/حدود الدراسة:

أ/الحدود الزمنية: من الفترة.....للسنة الجامعية 2018-2019م.

ب/الحدود المكانية: كان ميدان بحثنا والدراسة التنظيمية في مؤسسة البريد والاتصال بتسمسيلت.

10/الدراسات السابقة:

من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا فإننا لم نحصل على دراسات تحت عنوان "دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية" ومنه فإننا وظفنا ثلاث دراسات تناولنا متغير من متغيرات الدراسة وهي تخدم الجانب النظري لدراستنا كما، فارتدينا ان نلقي الضوء على النتائج التي وصلت اليها، وفيما يلي عرض لمدة الدراسات:

1-الدراسة الأولى:

ايت حمي كاهينة، دور الاتصال وفعاليتته في تسيير المؤسسة «اتصالات الجزائر بفرندة». مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013. باعتبار ان الاتصال وظيفة من اهم وظائف المؤسسة، حيث توصل الى النتائج التالية.

✓ الاتصال يقوم بوظيفة فعالة في المؤسسة، ويقوم على خلق روابط إنسانية بين أعضائها ويساهم في نشر المعلومات والحقائق والافكار بينهم.

✓ يلعب الاتصال دور فعال لإعطاء أفضل صورة للمؤسسة ومساهمته في الحفاظ على استمراريتها.

✓ للاتصال دور بارز وتأثير كبير يعكس وجه المؤسسة ومستوى عطائها بنوعين داخلي وخارجي.

2-الدراسة الثانية:

زويوش سلمة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص حيث توصل الى النتائج التالية: علم النفس العمل والتنظيم، كلية... 2016-2016.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية.

✓ كلما كان الاتصال التنظيمي شفها كلما أدى الى تقوية ثقافة تنظيمية.

✓ كلما كان الاتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى الى تقوية ثقافة تنظيمية.

11/مفاهيم الدراسة: الاتصال ، الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي ،

12/صعوبات الدراسة:

1/عدم تناسب الوقت المتفق على اجراء التربص مع عمل المسؤول على تربصنا في المؤسسة .

الفصل الأول : عموميات

حول الإتصال

تمهيد

أصبحت كلمة الاتصال **communication** من كلمات شائعة الاستخدام في حياتنا الخاصة والعامة فلا يمكن أن نتصور حياة الانسان بدون اتصال. فالإتصال ظهر منذ ظهور الانسان وتبادل العلاقات والمنافع مع شخص اخر. حيث يتميز الانسان عن غيره من الكائنات بقدرته على الاتصال بعدة طرق او وسائل، ويتعرض المزيد من عمليات الاتصال لمجرد بدء حياته اليومية واضحة، فهو جزء من حياة الانسان، يتغير بتغيير البيئة، وتغير من يتعامل معهم. فالإتصال ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية، بحيث يعد حلقة الوصل والربط بين العلاقات العامة، ووسيلة التواصل بين الافراد، ويمكن القول ان الاتصال هو مفتاح الحوار السليم والطريق الصائب نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث سنعرض فيها:

➤ المبحث الأول: الاتصال العام.

➤ المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي.

➤ المبحث الثالث: الاتصال المؤسساتي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

الاتصال لغة تواصل بين الافراد لتبادل الأفكار والمعلومات لذلك تعتمد المنظمات بشكل كبير على الاتصال لنصل الى أهدافها المسطرة وتتم العملية الاتصالية وفق شروط عديدة سنتطرق الى مفاهيم، شروط، عناصر، وسائل، أنواع ووظائف الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال ومستلزماته(شروطه):

مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال لغة بانه كلمة مشتقة من كلمة تواصل والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط الشيء بشيء اخر، ويعني أيضا ان الشخص ربط ما عنده بما عند اخر.¹ وتشتق كلمة لغة الاتصال من الأصل الل اتيني **communication** وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة **Common** شائعا ومألوف.

فمن خلال هذه المفردات نستطيع الامام بمعنى كلمة اتصال على انها عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض او اثر ما.

ولقد اهتم الكثير من المفكرين بمفهوم الاتصال في شتى الميادين لان الاتصال يكاد ان يكون عاملا مشتركا في كثير من المجالات، فقد اهتم به المهتمون بالتربية والمهتمون بالثقافة والتوحيد الإدارة والاعلام والعلاقات العامة

والاتصال تعريفات مختلفة من بينها:

- الاتصال يعني تفاعل الرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني يكمل الحوار وما لم يكمل المستقبل الحوار لا يتحقق الاتصال ويقتصر الامر على مجرد توجيه المعلومات والآراء من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة والتأثير الذي حدث عند المستقبل.²

¹ عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الازمات (حوادث المرور نموذجاً)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 1432-2011، ص12.

² محمد معوض عبد السلام امام، التسويق والاتصال، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2011، ط1433/2012، ص239.

- ويعني أيضا العملية التي بمقتضاها يتفاعل متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات بين الافراد عن قضية معينة او معنى مجرد او واقع معين فهو يشمل العمليات التي يؤثر بها الناس بعضهم على البعض الاخر.¹
- ومهما تعددت تعريفات الاتصال فإنها تشمل على خمسة عناصر وهي: المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة و الأثر. اذا فالاتصال هو عملية تم عن طريقها ارسال رسالة معينة من قناة اتصال الى المستقبل، كما تتضمن معظم التعريفات فكرة التفاعل.²

مستلزمات الاتصال (شروط الاتصال):

- للاتصال مستلزمات او شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا او ناجحا ومن أهمها:³
- 1- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل الى المستلم وبالتالي فان كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
 - 2- ملائمة وسيلة الاتصال حيث ان وسائل الاتصال غير الملائمة او العاجزة او الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتفقد معانيها ومغزاها مثل ذلك: الاتصال الالكتروني عبر الانترنت قد لا يكون فعالا او مؤثرا بالنسبة لأناس لا يملكون وصول الانترنت ولا يعرفون كيفية استخدامه.
 - 3- توافر لغة الاتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم: فمن شروط الاتصال الفعال ان تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة.
 - 4- ان يحكم الاتصال نظام او قواعد او مدونة أخلاقيات لان الافتقار الى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ويربك الجهات المستهدفة.
 - 5- ان يكون البادئ بالاتصال او المرسل قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح.

¹ نفس المرجع ص 240

² عبد العزيز مشرف، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وإدارة الاعلام، الدار المصرية اللبنانية. ط، 1، 2003، ص 22.

³ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية و التطبيق)، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2009، الأردن ص

- 6- ان يكون المستقبل قادرا على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- 7- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة او الاتصال.
- 8- ان يكون الاتصال كفوءا ويحصل هذا عند ما يتم بأدنى التكاليف واقل استخداما للمواد وبأفضل وسائل الاتصال.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال ووسائله:

نحاول الامام بجميع العناصر الضرورية لحدوث العملية الاتصالية وكذلك الطرق الى وسائل الاتصال حيث ان العملية الاتصالية لا تتم الا بوسائل متعددة.

1/ عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمس عناصر متصلة ومتداخلة مع بعضها البعض وتشمل ما يلي:¹

أ/ المرسل (المصدر):

المرسل في العلاقات العامة هو ممارس العلاقات العامة الذي يقوم بتقديم مؤسسة الاعمال التي يمثلها الى الجمهور وهذا المرسل لا بد من ان تتوفر فيه جملة الشروط ليتمكن من القيام من المهمة الملقاه الى عاتقه، وليكون مصدرا للمعلومات الصادقة والهادفة، وهذه الشروط يحددها "ديفيد برلو" في مهارة الكتابة، مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة التفكير واتخاذ الأمور بموضوعية.

ب/ المتلقي (المرسل اليه، الجمهور):

المتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة وانما يقوم بتحليل الرسالة حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهه، كما يتأثر بالأوضاع وزمن تقبل الرسالة، ويرتبط نجاح العملية الاتصالية بمعرفة المرسل (سواء كان فرد او مؤسسة) النوعية المتلقين وذلك لمعرفة خصائصهم والتي تعتبر عاملا أساسيا في زيادة الفاعلية الاتصالية.

¹ . محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق (رؤية معاصرة)، دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص433، 431.

ج/الرسالة:

الرسالة هي المضمون التي يتم ارساله للطرف الاخر خلال العملية الاتصالية، وهذه الرسالة تقوم بإدارة العلاقات العامة بإرسالها مستخدمة أدوات ووسائل الاتصال المتاحة لها.

د/الوسائل:

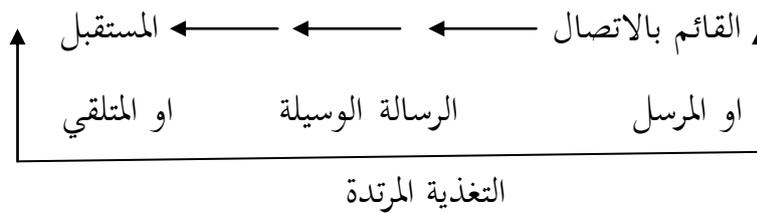
تعتبر الوسائل المتبعة من طرف القائم بالاتصال عاملا مهما في تحقيق التأثير المطلوب على المتلقي، سواء كانت وسائل مسموعة او مكتوبة او شفوية، واستخدام ان من هذه الوسائل يتأثر بطبيعة الهدف الذي يسعى اليه القائم بالاتصال ثم خصائص الجمهور المستهدف بالرسالة. وعليه تقوم الوسائل الإعلامية المستخدمة من طرف إدارة العلاقات العامة بدور هام وبارز في تحقيق الفعالية الاتصالية خاصة اذا اخذنا بعين الاعتبار ان الوسائل المسموعة و المرئية أكثر فاعلية من غيرها في تغيير الاتجاهات تليها الوسائل الشفهية و المكتوبة.¹

و/التغذية العكسية:

يقصد بها رجوع الصدى أي إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع ان يقرر ما ان كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه، ورجع الصدى عنصر هام من عناصر الاتصال، فهو الذي يحقق دائرية الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسلا ولذلك يسميه البعض الاخر "رد الفعل" والمقصود برجع الصدى أي شيء يصدر عن المتلقي نتيجة تعرضه للرسالة، وقد يكون عبر معلومات او تغييرات حركية.²

- والشكل التالي يمثل مراحل التغذية العكسية في العملية الاتصالية وفقا لعناصرها ومكوناتها:

الشكل(1-1):مراحل التغذية العكسية في العملية الاتصالية.



¹¹محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص437.

²عيشوش فريد، مرجع سابق، ص30-31.

2/ وسائل الاتصال:

للاتصال عدد هائل من الوسائل وتتنوع حسب معايير، من اهم تصنيفات وسائل الاتصال ما يلي:¹

1/ وسائل الاتصال بالفعل (بالنشاط المنظم):

وهي الوسائل التي تعتمد على رموز وتشارك في تحقيق التفاهم ونقل الأفكار (الاعمال والتصرفات) فهي تنقل الدلالات دون حاجة للألفاظ. ومن بين استخداماتها مع الجمهور الداخلي (خاصة) نجد القدرة على النموذج الحي الهدايا ومنح المشاركة في المناسبات الاجتماعية والدينية والاحداث الخاصة، القيام بأعمال التسهيلات الخاصة والخدمات المختلفة.

2/ وسائل الاتصال غير اللفظية:

وهي أيضا لا تعتمد على رموز لغوية وتتميز بقدرتها على حمل حجم كبير من المعلومات المتدفقة وتتيح فرصة التأمل في المضمون ونذكر منها:

- ✓ تغييرات الوجه.
- ✓ حركات الجسم.
- ✓ الأشياء المادية كالملابس والمفروشات.
- ✓ المنشآت والمعدات والديكور.
- ✓ الصور والرسوم التشكيلية الفنية التعبيرية.
- ✓ الرسوم التوضيحية او البيانية.

3/ وسائل الاتصال اللفظي:

تعتمد على الرموز اللغوية لنقل الأفكار والمشاعر والاتجاهات وتنقسم وفقا لحجم الجمهور المقصود .

¹ امير علي فاطمة الزهراء، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، الاتصال بين إدارة المحلية والمواطن، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر (3)، 2010-2011، ص ص 40-41.

3-1/ وسائل الاتصال الشخصي:

تتميز بتوصيل الرسالة الى الجمهور المستهدف بسهولة وتنقسم الى:

أ/ وسائل اتصال شخصي غير مباشر: تنقسم الى:

● وسائل الكترونية: تتصرف بقلة المرسلين والمستقبلين وتمثل في¹:

✓الهاتف :هو ادات اتصال غير مباشرة توفر عامل الزمن لكنها قد تفتقر الى فعالية التامة نظرا

لغياب طرفي الاتصال فحضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.

✓الاتصال الهاتفي التسجيلي: والمقصود به تسجيل الرسالة المراد نقلها على رقم هاتف معين

ويمكن هدا الاجراء من استقبال الرسالة في أي مكان و يعتبر هدا الاجراء وليدا للتكنولوجيا الحديثة

والاتصال.

✓الحاسوب :

● وسائل غير الكترونية: كالتقارير والخطابات ولوحة الإعلانات.

ب/وسائل اتصال شخص مباشر: يتم وجها لوجه كالمناقشات والمحادثات الرسمية وغير الرسمية،

الاجتماعات، الزيارات والمقابلات.

3-2/ وسائل الاتصال الجمعي:

تتمثل في صحف الحائط، مجلة، المنشأة، النشرات او المطويات، الكتيبات، الملصقات،

التداون، المحاضرات، الخطب، المؤتمرات، المناظرات، المعارض، الاحتفالات، الرحلات، المعسكرات

والجمعيات...الخ.

وتتميز كل من الندوات والمحاضرات والخطب والمؤتمرات والمناظرات عن بعضها البعض من حيث

درجة مشاركة الجمهور، ومدى التفاعلية وأيضا الأهداف العملية كالإقناع او الوصول الى نتائج

تفيد في العمل او استماله الرأي.

¹يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريح الرياض 1984ص68.

3-3 / وسائل الاتصال الجماهيري:

وهي وسائل عامة بعيدة عن السيطرة التامة للمنظمة ويتم توظيفها لتحقيق بعض اهداف الاتصال، بالاعتماد على خصائصها مثل: مكانتها، قدرتها، جمهورها، المساحة والوقت المتاحين... الخ.

وتتمثل هذه الوسائل في وسائل الاتصال الجماهيري المعروفة منها المكتوبة المقروءة و منها المسموعة المرئية وتتمثل في¹

1/الوسائل المكتوبة (المقروءة):

تعتبر من اقدم وسائل الاتصال ظهرت بعد اختراع الطباعة لها جمهورها الخاص لميزتها بالاحتفاظ بمادتها واستعراضها في أي وقت عكس باقي الوسائل كالراديو والتلفزيون و... الخ التي تتميز بسرعة في العرض و نادرا ما تعاد برمجتها و تتمثل في

● **الكتاب:** يتحدث الجاحظ عن فضل الكتاب الذي يقوم بمهام كثيرة فيستطيع الرجوع اليه في أي وقت وفي أي مكان وهو الذي يقدم للقارئ في شهر مالا يعرفه المرئ في افواه الرجال في دهر وهو وسيلة للتعلم فهو وعبارة عن أوراق مطبوعة ومجموعة في مجلد وربما يكون مسجلا على الميكرو فيلم او على اشربة ممغنطة او اخرى مسجلة على CD.

● **الصحيفة:** تاتي كاقدم وسيلة اتصال بعد الكتاب ويرجع الفضل في وجود هذه الوسيلة لاختراع الطباعة والفرق بين الصحيفة و الكتاب هو ان الصحيفة مطبوع دوري يهتم أساسا بنشر الاخبار الصحفية وهو سلعة مراوغة يطاردها مخبرو الصحف وتبيعه الجرائد يوما بعد يوم وطبعة بعد طبعة.

● **المجلة:** لا يمكن الحديث عن الصحيفة دون تناول شقيقة لها وهي " المجلة " والتي تختلف عن الصحيفة في عدة أشياء أهمها دورية الصدور فهناك جرائد و صحف يومية وأخرى أسبوعية اما المجلات فمنها الأسبوعية و نصف الشهرية و ربع السنوية ونصف السنوية و السنوي و في المعجم الوسيط كلمة "مجلة" مشتقة من "جلى" "جلاء" أي كشف إصدارها .

¹ عيشوش فريد ، مرجع سابق ، ص ص 39-41.

ب/الوسائل المسموعة والمرئية:

● **الإذاعة (الراديو)** : هو وسيلة اعلام جماهيرية واسعة الانتشار يمكنها ان تصل الى جميع الأفراد بيسر و سهولة متخطية حاجز الامية و الحدود الجغرافية..الخ كما ان عملية استقبال المواد الإعلامية من خلال أجهزة الراديو لا تحتاج الى أي مجهود بل يمكن نقله الى أي مكان ولا تتطلب تفرغاً تاماً للاستماع اليها وتتميز بخطابها الإذاعي القوي لان المتحدث يلتزم فيه أسلوب السرد و يتوجه بافكاره و ارائه للمستمع مباشرة فيما يشبه المحادثة الشخصية .

● **التلفزيون** : يتميز بفاعلية فريدة على حاستي السمع والبصر فهو بين الرؤية الصوت والحركة بالإضافة الى انه واسع الانتشار وقادر على نقل صورة حية واقعية و فورية الاحداث المحلية و العالمية سياسية اقتصادية اجتماعية فنية ورياضيةو ظهورها على هذا الشكل لم يكن فجأة بل كان تدريجياً تضافرت جهود وعوامل كثيرة وفرت له جميع متطلباته ومع ذلك فقد كان التطور التكنولوجي في مجال التلفزيون اكثر سرعة مما كان التطور كان عليه الراديو .

● **السينما** : يرجع الفضل في اختراع السينما للعالم الفرنسي لويس لومبير حيث بداها بالحركة مع الفوتوغرافي وقدم اول عرض سينماتوغرافي في 28 ديسمبر 1895 في مقهى شارع "الكابريس" بباريس .

● **المسرح** : يعتبره البعض وسيلة اتصال جماهيري و يدخله اخرون في مجال الاتصال المباشر وهو وان كان اقرب للاتصال المباشر المواجهي الا انه اكتسب جماهيرية في السنوات الأخيرة تدخله في اطار وسائل الاتصال الجماهيري .

المطلب الثالث: أنواع وظائف الاتصال:

يعتبر الاتصال من اهم الطرق لتسهيل نقل المعلومات والبيانات بين الافراد ومختلف المستويات سنتطرق في هذا المطلب الى مختلف أنواع الاتصال ووظائفه.

1/ أنواع الاتصال:

يمكن تحديد الأنواع الرئيسية للاتصال كالتالي:¹

1/الاتصال الشخصي: يتم هذا النوع بين فردين بصورة مباشرة دون وسيط، ويمارس هذا النوع من الاتصال في مجرى الحياة اليومية مع الآخرين كتبادل التحية مع أحدهم او مناقشة امر من أمور الحياة.

● مميزاته:

- ✓ انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس الى الرسائل الأخرى.
- ✓ إمكانية توجيه الرسالة الى الجمهور المستهدف مباشرة وهذا ينتج فرصة استخدام اللغة المناسبة.
- ✓ سهولة تغيير حجم التعرض للرسالة.
- ✓ محدودية عدد الافراد الداخليين في علاقة الاتصال حيث يجب ان لا يزيد عدد الافراد هنا عن 45 شخص.

✓ عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة.

2/ الاتصال الذاتي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل الفرد وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخص واحد.

3/ الاتصال المجتمعي:

هو ذلك الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد غير محدود من الجمهور والمقابل أمامه في مكان معين وفي وقت محدد، وهو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ويساعد على تحقيق وظائفها ويكون عن طريق:

- ✓ الندوات.
- ✓ اجتماعات صنع القرارات.
- ✓ ندوات التوجيه.

¹ محمد معوض، عبد السلام امام، مرجع سابق ص ص 264-265.

✓ برامج التدريب.

● عيوبه:

هناك صعوبات للاتصال الجمعي منها انه لا ينتج فرصة كبيرة لنقل وتوصيل المعلومات الحديثة كحاجته الى وقت طويل كما يصعب استخدامه عند عدم تواجد الافراد المراد للاتصال بهم في مكان محدود وانتشارهم في أماكن شتى، فهو يحتاج الى وقت أكبر ونفقات أكثر للاتصال بالأعداد الكبيرة.¹

4/الاتصال التنظيمي:

يقصد بالاتصال التنظيمي الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة او المديرين او الافراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف وينقسم الى:

✓ اتصالات لنقل المعلومات من المؤسسة والمديرين الى العاملين بشأن العمل وهي اتصالات من اعلى الى الأسفل.

✓ اتصالات لنقل المعلومات من العاملين والمديرين الى المؤسسة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز ومشاكل التنفيذ وهي اتصالات من الأسفل الى الأعلى.

✓ اتصالات لبناء شخصية متميزة للمؤسسة ولخلق ولاء العاملين لها.²

5/الاتصال الجماهيري:

هو الاتصال الذي يتم بين المصدر (افراد او المؤسسة) وجماهير كغيره وغير متجانسة عبر وسيط تكنولوجي، حيث لا يتحقق عامل المواجهة المباشرة، ويتسم بالتعقيد الشديد، من وسائله: الصحف، الكتاب، الملصقات، الراديو، والتلفزيون والسينما لكي يقوم بنقل الرسالة الى الجمهور البعيد عنه الذي يختلفون فيما بينهم.

ويمكن ان نضيف أنواع الاتصال التالية.

¹ نفس المرجع، ص266.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)الدار الجامعية للنشر مصر1999، ص256 .

أ/ الإتصال السمعي: يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة وأكثر ما يمثل هذا النوع هو الراديو لتمييزه بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار وله سلبيات منها:

- ✓ انه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني.
- ✓ لا ينتج فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد.
- ✓ مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة.

ب/ الإتصال المرئي: يعتمد هذا النوع على حاسة البصر ومن اشكاله المختلفة الصور، اللوحات الفنية والمصنقات وكذلك الكتب والصحف والمجالات وله أيضا سلبيات منها:

- ✓محدودية المكان والزمان.
- ✓محدودية المستقبلين أحيانا.
- ✓لا يخدم فاقد البصر اطلاقا.

ج/ الإتصال السمعي والبصري: يعد أكثر أنواع الاتصال تأثير وفاعلية لدى المستقبلين حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة واستعابها وقد ظهر هذا الاتصال مع ظهور المواد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو ومن مميزاته عن غيره من أنواع الاتصال:

- ✓ اعتماده على حاستي السمع والبصر في استقبال الرسائل.
- ✓ تعتمد وسائله على مواد مساعدة كالصور والأفلام وغيرها.
- ✓ قدرته على نقل المعلومات والاحداث والاحبار والتجارب بالصوت والصورة معا، وبشكل يطابق الواقع الى حد تام أحيانا.¹

¹ عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص 38.

2/ وظائف الاتصال:

- تتمثل وظائف الاتصال في عدة نقاط نذكر أهمها:¹
- ✓ ان الذي يرسم البيانات لتحقيق الأهداف وواضح الخطط العشرة لهذه السياسات سواد على مستوى العلاقات العامة او المنشأة في حاجة دائمة الى البيانات والمعلومات ليحولها ويكون منها الأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالخطط والسياسيات ويتخذ منها الأساس السليم لإصدار القرارات ومن ناحية أخرى لإعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- ✓ ومن ناحية ثالثة يوفر الاتصال الفرصة للإعلام الرؤساء بما تم إنجازه وما لم يتم معرفته بالتشكلات التي ظهرت اثناء التنفيذ او الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها.
- ✓ يعد ضروريا الاحكام الرقابة على سير العمل في برنامج العلاقات العامة.
- ✓ يساعد من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء الكبير العلاقات العامة كما يؤثر على سلوك واتجاهات العاملين ودوافعهم للعمل من خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف والبيانات والخطط والنظم والتوجيهات والتعليمات.
- ✓ معرفة رد فعل الجماهير لمنتجات المنظمة وقراراتها وتصرفاتها.
- ✓ تكوين انطباع ذهني وسمعة طيبة لدى الجماهير في المنظمة.
- ✓ الدفاع عن المنظمة ضد أي شائعات معرفة قد تحاول النيل منها وسياستها ودورها في خدمة المجتمع.
- كما لا يستطيع الانسان ان نعيش بدون اتصال فان أي مؤسسة او منظمة لا يمكن ان نعيش بدون اتصال بجماهيرها.

¹ محمد معوض عبد السلام امام، التسويق والاتصال، مرجع سابق ص 241-242 .

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي.

تحمل كلمة الاتصال عدة دلالات لتناولها الواسع وانتشارها في مختلف العلوم، حيث تستعمل للإشارة الى علم الاتصال او الفن او العلاقة الإنسانية وسيتضمن هذا المبحث الاتصال من الشق السوسيو تنظيمي اين تتكامل الأدوار التنظيمية والوظيفة من خلال إقامة شبكة اتصال بين مختلف عناصر الإنتاج ويتعرض فيه هذا المبحث مختلف مفاهيم واهداف واتجاهات وخصائص وشبكات الاتصال التنظيمي والمعوقات ووسائل التغلب عليها.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي واهميته

تختلف وتتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر منها:

الاتصال التنظيمي: هو وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها اذ ان كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

إذا ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

● يعرف روجرز الاتصال التنظيمي بانه:

"ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين او أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير على المواقف والاتجاهات".

● ويعتبر كاهن كاتز "katz kahn" الاتصال التنظيمي بانه:

"ندفق المعلومات في منظمة الاعمال ويقصدان لذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني"²

* واما تايلر فيري الاتصال التنظيمي كونه "ندفق البيانات المساندة للاتصالات التنظيم والعمليات الاتصالية ويورد في تضوره هذا ثلاثة أنظمة اتصالية في التنظيم:

¹ حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ط2002، ص116.

² طيبين الميلود، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مراح-ورقلة-، 2010-2011، ص.

- ✓الاتصال التشغيلي: ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام.
- ✓نظام اصل الأوامر: ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.
- ✓نظام التطوير: ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والاعلان والتدريب.¹
- اما "بورمن فيري" يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "اتصال خطابي بدلا من المكتوب داخل التنظيم وهذه الرؤية تهتم بمهارات اقناعية اتصالية والنقاشات الشفاهية بين الافراد والجماعات داخل التنظيم".
- ورؤية "فولتر": "فالاتصال التنظيمي ما هو الا تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر صعودا وهبوطا عبر قنوات التنظيم".
- عرف " **Gold Haber**"الاتصال التنظيمي بانه: "عمل تكوين وتبادل الرسائل داخل شبكة من العلاقات المتداخلة للتعامل مع المحيط ويضيف ان المفهوم يتضمن ثلاث ركائز أساسية هي:
- ✓الاتصال التنظيمي يحدث في نظام مفتوح ومعقد يؤثر ويتأثر بالمحيط.
- ✓يشمل الاتصال التنظيمي الرسائل هدفها واتجاهاتها وعملية تدفقها والوسائل المتعددة نقلها.
- ✓يتضمن كذلك اتجاهات الافراد ومشاعرهم وعلاقاتهم وقدراتهم.²
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاتصال كما يلي:
- وهو عملية إدارية واجتماعية يستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء المنظمة عن طريق توصيل المعلومات وتبادلها بين الافراد ومختلف المستويات الإدارية.
- 2/ أهمية الاتصال التنظيمي:**
- يمكن تحديد أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:³

¹ محمد ناجي الجوهر،الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، ط2، 2014، ص 18.

² محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات)، ج3، 2009، صص 15-16.

³ محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص 30.

- ✓ المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الاعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها لمنظمات الاعمال الأخرى.
 - ✓ المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الاعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الاعمال.
 - ✓ مساعدة العاملين في منظمة الاعمال على مواءمة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الاعمال وتعكس على بيئتهم.
 - ✓ إبقاء صانعي القرار في منظمة الاعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات
 - ✓ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام امان يمكن من خلاله ان يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
 - ✓ توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الاعمال من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الاعمال والرقي بها.
 - ✓ المساهمة في تقرير حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.
- المطلب الثاني: أهداف واتجاهات الاتصال التنظيمي.**

1/ أهداف الاتصال التنظيمي:

لا يمكن حصر الأهداف الاتصال التنظيمي في جملة مختصرة من الأهداف ذلك لماله من دور كبير في المنظمات، لذلك سنحاول التطرق لمعظم الأهداف التي يسعى اليها الاتصال التنظيمي في المنظمة.

✓ وتصنيف هذه الأهداف الى: ¹

¹ جمال الدين عاشوري، رسالة ماجستير الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطفى02، 2014-2015، ص 24.

أ/ هدف توجيهي:

يتحقق هذا الهدف عندما ستجه الإتصال الى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة او تثبيتها، ويعتبر الإتصال الشخصي لا تسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي اجريت في هذا المجال.

ب/ هدف تثقيفي:

يكون ذلك حينما يتجه الإتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأموهم في اطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع افقهم بما يتعلق بمحيط عملهم وكسابهم خبرات جديدة بميدان عملهم.

ج/ هدف تنظيمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم. كما انه من شأن الإتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم لتسلسل الإداري يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين و ظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الإتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات وتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم.

د/هدف اجتماعي:

ينتج الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي، لذا يجعل الفرد الموالي للتنظيم، وقادرا على التغيير عن مخاوفه ورغابته ورائته دون حرج او خوف.¹

¹ نفس المرجع، ص 25.

2/ اتجاهات الاتصال التنظيمي: (أنواع الاتصال):

اختلف الباحثون في تحديد مسميات اشكال الاتصال التنظيمي غير انهم اتفقوا في كثير من الحالات على تحديد هذه الاشكال واتجاهاتها مع اختلاف تسمياتها بالنظر الى السلوك الاتصالي داخل المنظمة نستطيع التمييز بين الاشكال التالية.¹

• يرى **Hague** ان هناك شكلين للاتصال التنظيمي هما:

أ/ 1- الاتصال المبرمج: هو الذي يتضمن نشاطات روتين مخطط لها مثل: اجتماعات اللجان.
2- الاتصال غير المبرمج: هو الذي يتضمن نشاطات غير روتينية وغير مخطط لها مثل: اللقاء غير الرسمية وغير المحددة سلفا.

ب/ اما **Domagly.Emment** فقد ميز بين شكلين أساسيين للاتصال التنظيمي هما:

✓الاتصال التنظيمي الرسمي.

✓الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

• كما هناك ثلاث اتجاهات رئيسية في الاتصال التنظيمي في المنظمة يتفق عليها الباحثين وهي كما يلي:²

✓الاتصالات الصاعدة.

✓الاتصالات النازلة.

✓الاتصالات الافقية.

• وسنحاول تناول الاشكال الاتصال التنظيمي بتفصيل أكثر فيما يلي:

1-الاتصالات الصاعدة: يقصد بها الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات

العليا فيها وحسب رؤية كاتل فان عملية الاتصال الصاعد تأخذ اشكال أربعة.

✓ ما يقول الشخص عن نفسه وعن آرائه ومشكلاته.

✓ ما ينقله عن الاخرين ومشكلاتهم.

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 20.

²نفس المرجع ص 21.

✓ ما يعبر عن سياسات وممارسات التنظيم.

✓ ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية إنجازها.

واهم وسائل الاتصال الصاعد هي:

✓ الباب المفتوح والبريد الوارد.

✓ صناديق الزمالة.

✓ مقابلات ترك الخدمة.

✓ مقابلات الشكاوى.

✓ اشتراك العاملين في اللجان.

✓ الإشاعات.

✓ اشتراك العاملين في الإدارة.

✓ بحوث الاتجاهات.

ويحقق الاتصال الصاعد الوظائف التالية:

✓ رفع المعلومات والبيانات عما تم إنجازها من أعمال.

✓ رفع المعلومات على المشاكل التي تواجه العاملين سواء الشخصية منها او المتعلقة بالعمل.

✓ الاستفهام عن بعض جوانب العمل وكيفية إتمام الأداء.

2-الاتصالات النازلة: (الهابطة):

يقصد بها الرسائل المرحلة من الإدارة العليا باتجاه المستويات الأقل في التنظيم.

وكما يشير ملا من كاتز وكاهن (Katz. Kahn) فان الاتصال ينحصر في خمس نواحي

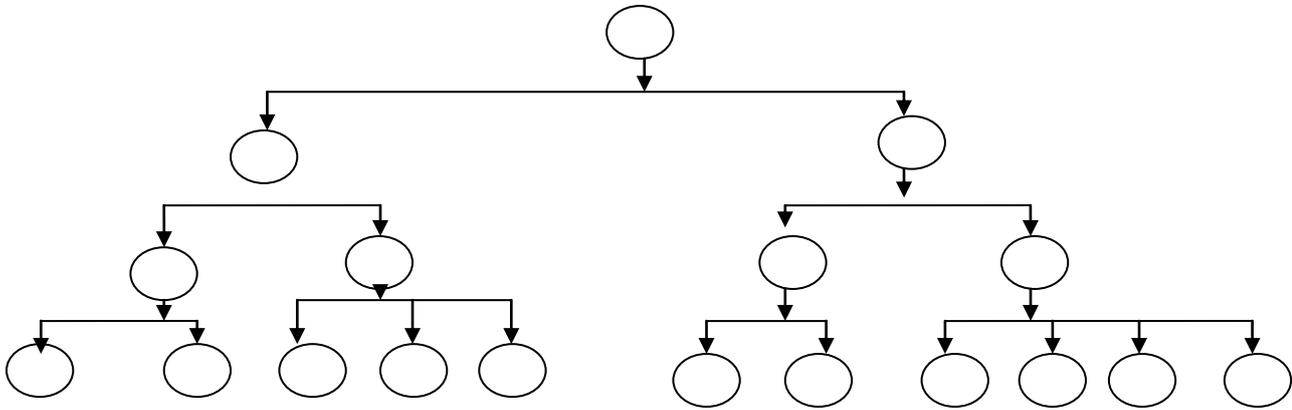
وهي:¹

¹ نفس المرجع ص ص 22-23.

- ✓ تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته.
- ✓ معلومات تختص باطلاع العاملين على أهمية عملهم ومدى علاقته بالاعمال الأخرى في التنظيم.
- ✓ معلومات عن العمليات الأساسية والقوانين والسياسات التنظيمية للتنظيم.
- ✓ ردود الفعل اتجاه عطاء العاملين شخصيا.
- ✓ رسائل دعائية تختص يخلق حوافز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم.
- وتمثل اهم وسائل الاتصال المنازل فيما يلي:
 - ✓ جريدة الحائط.
 - ✓ بطاقات وصف الوظائف.
 - ✓ الخطابات الخاصة بالعمل.
 - ✓ الزيارات الميدانية.
 - ✓ المنشورات الدولية.
 - ✓ مجلة المنظمة.
 - ✓ الدورات التدريبية.
 - ✓ دليل الإجراءات.
 - ✓ أفلام فيديو عن المنظمة.
- ويحقق الاتصال النازل ما يلي:
 - ✓ تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.
 - ✓ تحديد اهداف وبرامج العمل للمرؤوسين.
 - ✓ مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
 - ✓ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

وللتعبير عن هذا النوع قد يختار الهيكل التنظيمي اشكال والشكل الموالي يمثل نمط الاتصال النازل¹.

الشكل(1-2): شكل توضيحي للاتصالات النازلة



3- الاتصالات الافقية:

وتعرف الاتصالات الافقية على انها:

انسياب المعلومات ارسالها بين مختلف الإدارات والاقسام والافراد الواقعون ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال امرا ضروريا لأحداث لتنسيق المطلوب الفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وغايات مشتركة ومحددة.

كما ينطوي الاتصال على حالات التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي.²

يحقق الاتصال الافقي الوظائف التالية:³

✓ بث ونشر المعلومات بين الافراد المتهمين بها.

✓ تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.

✓ تدعيم التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.

✓ بسهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الاعمال المشتركة بينهم.

¹ ياسين محجر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7 جامعة قاصدي مباح-ورقلة- 5جانفي 2012، ص5.

² طيبين الميلود، رسالة ماجستير، مصدر سابق ص 36.

³ محمد الصبري، مرجع السابق، ص 24.

✓ توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي معوقاته ووسائل التغلب عليها:

*تأخذ الاتصالات التنظيمية في المؤسسة بأنماطها المتعدية اشكالا مختلفة ، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، حيث تحتل الأخيرة أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال.

1/ مفهوم الشبكة:

لم تنحصر الشبكات في مجال الاتصال والمعلومات فقط بل أصبحت متداخلة في جميع جوانب الحياة وتشابكت التعاريف حولها نذكر من بين هذه التعاريف مايلي:

أ-**الشبكة:** هي مؤسستان او أكثر نشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة اهداف مشتركة.¹

ب/ شبكات الاتصال: (Communication network).

تعمل شبكات الاتصال على تسهيل الحصول على المعلومات باقل تكلفة ممكنة، كما نتقدم خدمات معلوماتية لافضل من الناحية الكمية والنوعية.

● عرف مراد شلباية شبكة الاتصالات بانها مجموعة من الأنظمة الحاسوب المتصلة مع بعضها البعض او مجموعة من الأجهزة التي يتم ربطها باستخدام اسلاك التواصل، ولا تقتصر الشبكة على المعدات والأجهزة المستخدمة فقط وانما تحتاج الى أنظمة برمجية الادارة هذه المعدات عند أجزاء الاتصال.²

● وبناء على ما سبق يمكن ان نعرف شبكات الاتصال على النحو التالي: وهي الوسائل التي تستخدم لنقل البيانات من حاسوب الى اخر ومن محطة الى أخرى ومع إمكانية الاستعادة من

¹مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم تكنولوجيا لمعلومات والانضالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر 1995، ص 35.

²شلباية مراد، أبو مغلي وائل، مقدمة الى الشبكات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2004، ص 13.

البيانات الموجودة على جميع المحطات الطرفية والحاسوب المركزي ضمن الحدود المتعلقة بالمستخدم داخل المنظمة.

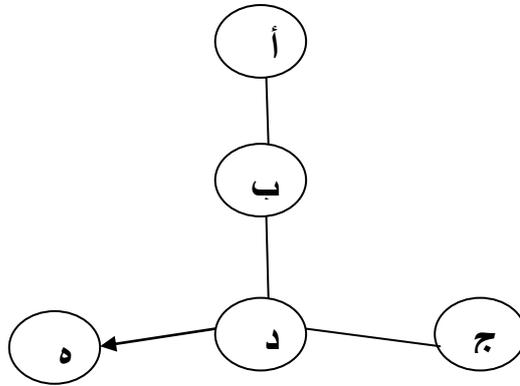
2/ أصناف شبكات الاتصال: ¹

يمكن تصنيف الشبكات الاتصال.

1/ شبكة الاتصال العنقودي:

يمثل هذا النمط من الاتصال مكانية الرئيس الاتصال بأربعة اشخاص اخرين، الا ان هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، حيث المدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال باي من المرؤوسين الا من خلال مساعدة الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.

الشكل (1-3): يوضح شبكة الاتصال العنقودي.



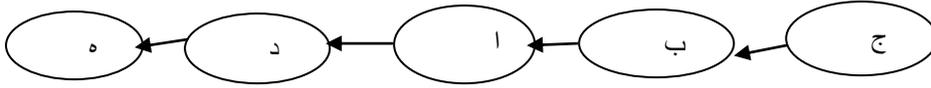
2/ شبكة اتصال السلسلة:

يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين حيث كل مساعد يستطيع ان يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس او المدير ان يتصل بمساعديه بصورة مباشرة وسريعة.²

شكل(1-4): يوضح شبكة اتصال السلسلة.

¹ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص129.

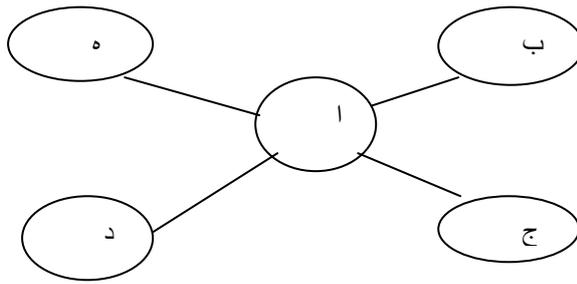
² المصدر خيضر كاظم حمود، ص 128.



3/ شبكة اتصال العجلة:

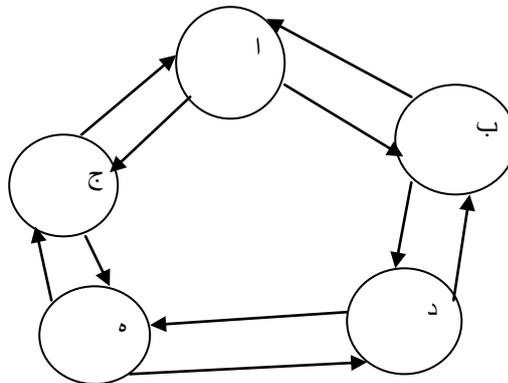
تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة للمرؤوسين دون وسطاء يتمثل هذا النوع من الاتصال في اصدار الأوامر ويكون الاتصال في ممر واحد واتصال الافراد يكون من خلال الفرد الموجود في المحور.

الشكل (1-5): يوضح شبكة اتصال العجلة.



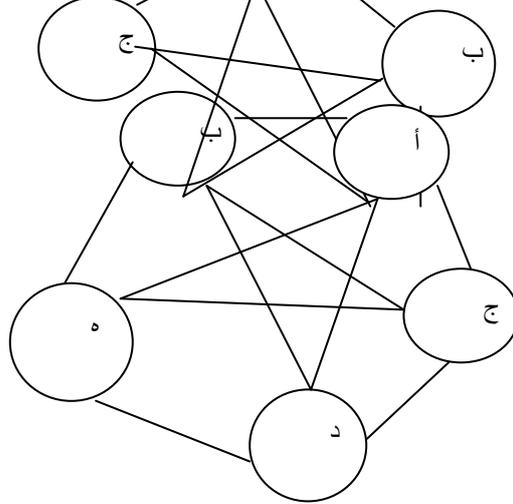
4/ شبكة الاتصال الدائري: يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام الكامل اذ يستطيع الرئيس الاتصال شخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا.

الشكل (1-6): يوضح شبكة الاتصال الدائري.



5/ شبكة الاتصال النجمي: يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية من الاتصال بين الافراد والجماعات فهذا النمط من الاتصال يفترض ان جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء او ان المعلومات المتوفرة لاي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء التنظيم ولذلك فان هذا النمط من الاتصال يتسم بالديموقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الافراد العاملين في المنظمة، وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصال الأخرى.

الشكل (1-7): يوضح شبكة الاتصال النجمي.



3/ معوقات الاتصال التنظيمي:

ان العلية الاتصالية داخل المنظمة تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها الى عدم تحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المعوقات الى ثلاث أنواع وهي:¹

✓ معوقات نفسية.

✓ معوقات اجتماعية - ثقافية.

✓ معوقات تنظيمية.

1- المعوقات النفسية:

¹ بوغيط جلال الدين، رسالة ماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008/2009، ص59.

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر والمستقبل وتحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال واهم هذه العوائق هي:

• تباين الادراك:

ادراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف ادراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها او ادراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الادراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئة الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما ان الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات و معاني مختلفة لكل شخص عن الاخر. ويمكن أسباب الادراك المشوش للمرسل اليه على الأسباب التالية:

أ/ ادراكه لمقومات الرسالة.

ب/ مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى المرسل اليه.

ج/ مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

د/ درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل اليه.

• الادراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع الى ما يناسب مع معتقداته وافكاره ورائته والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض ما يؤمن به من قيم واتجاهاتها وارااء وأفكار.

• الانطواء:

✓ عدم مخالطة الاخرين او تبادل المعلومات معه

✓ ترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

• اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة او الفكرة من خلالها، اما شفاهية او كتابة، الا ان اللغة قد تتحول الى عقبة امام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات والالفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما ان عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال، وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، اما الاتصالات الشفهية فان الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الالفاظ والكلمات.

● الانفعالات:

الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما اذ كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها او هناك حاجز انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

● الاختلافات الوراثة:

ان المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة اذا كان اصلها متجانسا نسيا والا تقدر عليها نقل المطلوب او المعروف ان مركز الانسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه.¹

● تقنية وغرلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير الى استبعاد او تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها او زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي او يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم، ويمكن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز ونقوم بترقية الافراد في ضوء ما نتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، ان ميل ل لتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

¹ نفس المرجع، ص 60.

● التجريد:

عملية التجريد يعني اهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الانضال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

(2) معوقات اجتماعية وثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه، ويتضمن القيم والمعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

● التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي ان اطراف الاتصال ينتمون الى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية حيث يعتبر هذا العامل من اكثر الحواجز شيوعا امام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، اذ تعتمد الاتصالات فيه وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة نجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من ابرز العوامل المساهمة في برور الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

● الاختلافات الثقافية:

ان التمايز والتباين بين الثقافات ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة فاللغة ليست الكلمات نفسها وانما مدلولات تلك الكلمات"، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس ان الاتصال فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (اللغة، عادات، قيم...) فانه يكون صعبا جدا.

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم.¹

3) معوقات تنظيمية:

ان الملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة ومن ذلك:

✓غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات او عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات.

✓مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم صحتها، كما ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة وكذلك فوجد خلفية مشتركة بين موظفي أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم اسهل.²

✓درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

✓درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

✓مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.³

2/ وسائل التغلب على معوقات الاتصال:

من الأساليب المعالجة والمخففة من حدة صعوبتها ما يلي:⁴

✓إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.

¹ نفس المرجع، ص 61-62.

² محمد قاسم القوي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، عمان 2006، ص 309.

³ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، طباعة نشر وتوزيع، الإسكندرية، ص234.

⁴ محمد قاسم ، مرجع سابق، ص ص 310-311.

✓ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع اقوالها، فاذا لمسنا العاملون تناقضا بين ما تطالب به القيادات الإدارية من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

✓ زيادة التفاعل وتبادل الراي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى، او يشعر المدبرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجرب في التنظيم.

✓ التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه، لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية ان تحققها.

✓ قبول الإدارة لسماع الاخبار السيئة وليس فقط الاخبار الجيدة، ان تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين ان يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف او تلاعب.

✓ مراعاة طبيعية ومستوى إدراك متلقي الرسالة، اذ يختلف الافراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين اخذ ذلك بعين الاعتبار عند اجراء عملية الاتصالات.

المبحث الثالث: الاتصال المؤسسي:

لا شك ان نجاح أي مؤسسة يقوم على ركيزة أساسية الا وهي الاتصال المؤسسي، فقد أدركت المؤسسة أهميته حيث يعتبر المحرك الأساسي الاولي لكافة الأفعال والاعمال والمهام، وهو الدعابة الأساسية للاتصال كافة، وسنحاول التعرف الى مختلف مقامه واهمية أهدافه ووظائفه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته:

نتطرق الى تعريف الاتصال المؤسسي وأهميته للمؤسسة:

1/ مفهوم الاتصال المؤسسي:

- هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي.¹
- يعرفه "مصطفى حجازي" على انه خلقه وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق وظائف معينة ولها صلات مع افراد ذلك

¹ سمير محمد حسين، العلاقات العامة، عالم الكتاب، ط2، مصر، القاهرة 1995، ص57.

المجتمع فهذه المؤسسات لا تتمكن من القيام بأعمال ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جمهورها هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة ولكن يجب ان تبنى على أساس متبين وخطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالإتصال خارجها هو ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها.¹

• يعني بالأساس اتصالا يتكون بواسطة صورة المؤسسة لدى محيطها الخارجي وعن طريقة يتم التعريف بها بما يسعى لإنجازه وما نستطيع إنجازه وما ننجزه.²

• وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإتصال المؤسسي على انه:

ذلك الإتصال المؤسسة الذي يجمع بين الإتصال الإداري الداخلي وبين الإتصال المؤسسة المجتمع الخارجي المحيط بها ويتم بين إدارة المؤسسة وجمهورها.

2/ المؤسسة:

لغة: هي اسم مكان للفعل ومصدره تأسيس ومعناه جعل الشيء أساس أي قاعدة معينة، ويعني جمع عوامل معينة وترتيبها من اجل تحقيق هدف معين، بمعنى ان المؤسسة هي المكان الذي نطبق فيه مختلف هذه المعلومات.

اصطلاحا: هي منظمة عامة او خاصة تسمع بفصل مجموعة من الوسائل البشرية لتحقيق أهدافها المتمثلة في انتاج منتجات او خدمات موجهة للسوق خاضعة لقانون المنافسة في تكون صناعية او تجارية او ادارية.³

3/ أهمية الإتصال المؤسسي:

تعمل المؤسسة على ان تكون لها علاقة مع جمهورها الخارجي من التفاهم والتبادل واهداف تسعى الى تطوير اتصالها الخارجي كما له من أهمية في تكوين العلاقة ومن هنا ترى ان الإتصال له أهمية باللغة تتمثل في:

¹ مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط3، 2000، ص200.

² احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسية شباب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 139.

³ نفي المرجع، ص52.

✓ العمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة إيجابية عنها بتركيز وتطوير وضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة حسب اسم المؤسسة والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.

✓ تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها وهذه المعلومات اما عن المنتج والخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي.

✓ تعريف الراي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات ونقيمتها لها من خلالها كما يقوم به الاتصال من الخارجي من اشهارات وملصقات.

✓ اقناع الجمهور بافكار معينة كالاقناع بالمنوج او الخدمة يدفع بها نحو الجمهور، وبالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة.

✓ تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الافراد بل حتى المؤسسات التي تسعى المؤسسة الى نفي التعاون المشترك بينهما وبين المؤسسات الأخرى ويساهم في توضيح الرفاهية المؤسسة.¹

المطلب الثاني: وظائف واهداف الاتصال المؤسستي:

للاتصال المؤسستي وظائف واهداف عديد داخل وخارج المؤسسة، سنتطرق الى أهمها

فيمايلي:

1/وظائف ا لاتصال المؤسستي: تتمثل في:

أ/وظائف متعلقة بالمؤسسة:

✓ احاطة المنظمة بكل ما يطرأ من تغيير بالراي العام عن طريق البحوث من خلال

تحليل اراء المواطنين وتقديم التقارير وهذا الرسم سياسة تهتدي بها المؤسسة.

✓ تزويد وسائل الاعلام بالبيانات والمعلومات عن المنظمة سواء كانت مقروءة او

مسموعة او مرئية.

¹عبد الفتاح محمد دويدات، سيكولوجية السلوك الإنساني، دار الحضرة العربية، بيروت 1995، ص 284.

✓تنظيم الاحداث التي تقوم بها المنظمة مثل: معارض مؤتمرات صحفية، زيارات وذلك لتأكيد من سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطها تجدد الاهتمام الكافي من جانب جماهير مختلفة.

✓اعداد المطبوعات والملصقات التي لها علاقة بالمنظمة مثل: **les cartvizit** .

ب/وظائف متعلقة بالجمهور:

✓التعريف بالمنظمة وأهدافها واعداد الإعلانات المتعلقة بذلك.

✓تعريف الجمهور بخدمات ومنتجات المؤسسة الى جانب نشاطها.

✓توضيح سياسة المنظمة للجمهور وتعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي تطرأ.

✓التأكد من صحة وسلامة الاخبار التي تنشر عن المنظمة ومساعدة الجمهور على تكوين أفكار سليمة ومعلومات صحيحة عنها.

✓العمل على تهيئة جو ملائم في استقبال وارشاد زوار المنظمة والترحيب بهم.¹

المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال في المؤسسة وأهدافها:

تعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد

الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

1/ ماهية الاستراتيجية الاتصالية:

أ/الاستراتيجية:

هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادرات التي تتناول مجال من حالات المعرفة الإنسانية

بصورة شاملة ومتكاملة، تنطلق نحو تحقيق اهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد

على تحقيق ذلك، كما تتضمن الأساليب التقويم المناسب.²

¹محمد بيجت كاشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث 2003، ص52.

²محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص10.

ب/الاستراتيجية الاتصالية:

هي فن تسيير انسجام ووضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام وتؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير او تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الميادين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمز بين ميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، وحقل مرجعها مرجعها، وأيضا وسائل نقلها المشتركة.¹

2/ اهداف الاستراتيجية الاتصالية:

ان نجاح مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى الى نجاح العملية الاتصالية داخلها، وهذا النجاح بعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة الى جمهورها، كما للاتصال الداخلي اهداف سواء كانت تتعلق بالقيادات العليا الإدارية او بالنسبة للعمل فيها.

أ/اهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الاستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات النظر للعمال، ويمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم بالإضافة الى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما:²

✓ تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله ان يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على احسن وجه.

✓ تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والتباعد المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث ان هناك شواهد كثيرة تشير الى ان مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الإنسانية والمعرفة المهنية.

¹ صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر 2003، ص 101.

² ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، تر: عبد الحميد ومحمد إسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة 1974، ص 515-516.

ب/اهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف الاستراتيجية الاتصالية من خلال الاتصال الداخلي للمؤسسة للعمال الى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة وهذا يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردودية، وتزويد العمال بقدر كما في من المعلومات يؤدي الى التقليل من الاشاعات وكذا تضييع الوقت.

وفي هذا الشأن نميز أربع مجالات لتقديم المعلومات وهي كالآتي:

- ✓معلومات عن قرارات المؤسسة.
- ✓معلومات عن طريق مستقبل المؤسسة.
- ✓معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف.
- ✓معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.¹

¹جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، ط2، القاهرة، 1985، ص32.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه وصلنا الى أهمية الاتصال داخل المؤسسات، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات الرقي به كعملية تنظيمية، وان يعطوا للاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تنظيمهم من خلال ضمان السير الجيد لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد النشاط لأعمال المنظمة وتحقيق اهداف لأفراد فيها واهداف المنظمة ككل كما يهدف الى خلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق تواصل وفيما بينهم تحقيق الثقة والاستقرار بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة رغم بعض العوائق.

الفصل الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

حضت الثقافة التنظيمية في الآونة الاخيرة باهتمام كبير باعتبارها احداهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات فهي تؤثر بشكل ما شد على مستويات الاداء والابداع والدافعية والولاء للمؤسسة و تعتبر الفرد الداخلي لطاقت العاملين و جهودهم في السعي لتحقيق الاهداف المحددة لهم و من ناحية اخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات و فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم و المعتقدات التي تدفع أعضائها الى الالتزام و الحل و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات كما انه تكسب المؤسسة سمعه شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات و تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل . وللتعرف أكبر على ثقافة التنظيمية نتطرق في هذا الفصل الى المباحث الثلاثة التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

✓ المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية.

✓ المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية كيفية تغييرها والمحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

احتلت الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في جميع الدراسات فقد عمل دارسو علم الإدارة بدراستها و بحث كل جوانبها المختلفة نظر لتنوع وجهات النظر التي كثرت حولها وقد حاولنا في دورها في المنظمات بالإضافة الى معاييرها ووظائفها و انواعها و مستوياتها و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها:

تعددت التصورات حول مفاهيم وخصائصها الثقافة التنظيمية سوف نتطرق الى بعضها فيما

يلي:

1/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية تقوم بتعريف الثقافة.

مفهوم الثقافة:

للثقافة تعاريف مختلفة ومتعددة حيث عرفت من قبل: **رالف لنتون** انها كل مركب يشتمل على ما صنعه يد الانسان و على المعتقدات و الفنون و العادات التي يكتسبها بوصفه عضوا في الجماعة و كل ما ينتجه الانسان العادي من الاشياء التي يقرها العادات و تعتبر الثقافة حصيلة الاستجابات التكوينية للإنسان المتمثلة في الافكار المتعلقة بالسلوك و انماطه التي يتخذها الفرد والجماعات لتلبية حاجاتهم الحياتية و تحقيق اهدافهم¹

وقد ورد تعريف الثقافة على انها: البيئة التي يحيا فيها الانسان و التي تنتقل من جلي الى جيل تتضمن الأنماط الظاهرة و الباطنة من السلوك المكتسب عن طريق الرموز وتتكون ثقافة اي مجتمع من ايديولوجياته و افكاره و معتقداته و دياناته و لغاته و فنونه و قيمته وعاداته وتقاليد و قوانينه وسلوكيات افراده ، و غير ذلك من وسائل حياته و نشاطه وأفكاره .²

و من هنا يمكننا تعريف الثقافة أنها :

¹ - فايز محمد الحديدي ، الثقافة التربوية (التربية مبادئ و أصول) ، دار اسامة للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 157 .

² سماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، معجم العولمة ، دار الثقافة للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 67.

شيء يتعلمه الانسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام

(ب) مفهوم الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية مفاهيم عدة : منه بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن و منها :

- عرفها roblins انها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك¹.
- و قد عرفها shein بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الاساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار و الاكتشاف او التطور و من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي و نستطيع كذلك العمل بنجاح مابين على الثقة و التعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الادراك و التفكير و الشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات².

- كما عرفت انها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيمي هن غيره³
- كما يعرفها john w.wew storm div keith david (بأنها مجموعة الاشياء التي تشكل من العقيدة و الفلسفة و القيم و المعتقدات و طرق التفكير و المعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم)

- كما عرفها الكاتبان المذكوران بأنها (السلوك الانساني المتشابهة نحو المواقف المختلفة التي يتعرض لها الأفراد⁴

● و من التعاريف السابقة يمكننا تلخيص مفهوم الثقافة التنظيمية فيما يلي :

¹ محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي الاسكندرية ، ط1 ، مصر 2007 ، ص 256

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الاردن ، عمان ، 2003 ، ص 315 .

³ محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) ، المكتب الجامعي الحديث ، ج4 ، الاسكندرية 2009 ، ص 347 .

⁴ نفس المرجع ، ص 348.

الثقافة التنظيمية : هي القيم و المعتقدات المشتركة بيني جميع مكونات التنظيم ، بغية تحقيق أهدافها.

2/ خصائص الثقافة التنظيمية :

ذكر roblins بأن الثقافة التنظيمية خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة و هي¹ :

✓ التجديد و المخاطرة .

✓ الاهتمام بالتفاصيل .

✓ التوجه نحو النتائج .

✓ الاهتمام بالموظفين .

✓ التوجه بالنسبة لفرق العمل .

✓ الروح الهجومية و التنافسية .

✓ الاستقرار النسبي مقابل التغيير .

■ كما هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها في التنظيم و من اهم هذه الخصائص و السمات مايلي² :

✓ درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف .

✓ درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.

✓ درجة وضوح الاهداف و التوقعات من العاملين

✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم

✓ مدى دعم الادارة العليا للعاملين.

¹ نفس المرجع ، ص 348 .

² يونسى مختار، رسالة ماجستير، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،

2004-2005 ، ص 40

✓ شكل و مدى الرقابة المتمثلة المتمثل بالإجراءات و التعليمات و احكام الاشراف الدقيق على العاملين .

✓ مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

✓ طبيعة أنظمة الحوافز المكافآت و فيها اذ كانت تقوم على الاداء او على معايير الأقدمية و الوساطة و المحسوبية .

✓ درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة .

✓ طبيعة نظام الاتصالات و فيما اذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

و ذكر السكارنة و الجلاب بعض خصائص الثقافة التنظيمية و هي¹:

✓ تبني ثقافة المنظمة بناء على حجم المنظمة و عمرها و تاريخها .

✓ التأثير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة .

✓ عملية مكتسبة من خلال تفاعل و احتكاك الافراد بالمجتمع .

✓ حالة انسانية لان العنصر البشري هو الكون الاساسي لها .

■ و ايضا يذكر ابو بكر بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها²:

1- نظام مركب : في خليط الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الافراد المرتبطين بتلك الثقافة .

2- نظام متكامل : حسب الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع .

3- نظام متطور و متغير : حيث التغيير متماشيا مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

4- نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة .

¹ حسام سالم السحباني ، رسالة ماجستير، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، تخصص القيادة و الادارة ، اكااديمية الادارة و السياسة العليا ، جامعة الاقصى 1438هـ ، 2016 ، ص 17 .

² - نفس المرجع، ص 18

■ كما تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1-الابداع و اسلوب التعامل مع الخطر:

يبين الدرجة التي تشجع العاملين ان يكونوا مبدعين مبتكرين و لهم اسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2- الإهتمام بالتفاصيل:

يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل و تحليلها و الانتباه اليها.

3- يوجه الأفراد:

يعمل على بيان الدرجة التي تتخذها فيها الادارة قراراتها اخذ بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة¹.

4- المناخ التنظيمي :

عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البنية الداخلية للمنظمة التي تعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي و تتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي ، السياسات ، الاجراءات ، القوانين و أنماط الإتصال².

■ و هناك أيضا :³

5-العدوانية :

درجة عدوانية الافراد و تنافسهم⁴.

6- الفلسفة :

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص 318.

² يونسي مختار ، مرجع سابق ، ص 41-42.

³ نفس المرجع ، ص 42.

⁴ خيضر كاظم ، محمود فريجات ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، دار الثراء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن عمان، 2009، ص269.

7- القيم المتحكمة :

حيث توجد قيم اساسية تتناها المؤسسة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية في الاداء ، نسبة متدنية من الانصياع بالأنظمة و التعليمات.

8- القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة الى اخرى و الفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له ¹.

■ و كذلك يوجد ²:

9- المعايير :

حيث هناك بعض المعايير السلوكية مثلا : " فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه لا تعمل كثيرا جدا و لا قليلا جدا و تحية العميل مثلا اولا الابتسامة".

10- الاستقرار:

يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابت. مما سبق يتضح لنا ان خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة و لا يوجد نموذج موحد يتم العمل بموجبه في اي منظمة و هذا يبقى منوط حسب كل منظمة و طبيعة عملها و هيكلها التنظيمي للمنظمات وهذا يؤدي الى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات الاي يكون لها دور كبير في التنافس بينها.

المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في المنظمة

للثقافة التنظيمية اهمية بالغة بالنسبة للمنظمة كما ان لها تأثير ايجابي و سلبي في تعزيز و تدهور الاداء التنظيمي .

فقد لخص **roblins** أهمية او دور الثقافة في التنظيم فيما يلي ³:

✓ ترسم الحدود بين التنظيم و سواه.

✓ توجيه هوية الاعضاء.

¹ نفس المرجع ، ص 269.

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص 310.

³ محمد الصبري ، الموسوعة العلمية ، مرجع سابق ، 351.

- ✓ تسهيل الانتماء و الولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط).
 - ✓ تعزيز الثبات و التماسك التنظيمي .
 - ✓ أداء وقائية و توجيهيه للمواقف و السلوك .
 - ✓ تخفيف من الغموض و توضيح الرؤية للمهمة و الاهداف لأعضاء التنظيم.
- بعد ابراز الدور الايجابي للثقافة التنظيمية سوف نتحدث عن السلبيات التي يمكن ان تؤديها تلك الثقافة كما ذكرها **Roblins** و هي ¹:
- عائق أمام التغيير احيانا : خاصة اذ كان التنظيم في بيئة صغيرة و لم النضج يبلغ النضج بعد.
 - عائق امام التنوع : حيث ان الثقافة تشكل ضغطا على العاملين الجدد لكي يتوافقوا مع الثقافة و التنظيم من مزايا التنوع.
 - عائق امام الاندماج و الاستلاء: حيث ان للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في نجاح ذلك او فشل ذلك سبب تناقض او توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلفة.
- و الأسباب ب التي دمت الى الاهتمام بالثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيمايلي:²
- ✓ القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح و الفشل للمنظمات المختلفة و الاختلاف في تقدير حجم اثر الثقة في ذلك .
 - ✓ زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة .
 - ✓ توسع نطاق الاشراف و التنظيمات الافقية و تشكيل فرق العمل.
 - ✓ طبيعة و درجة التعقيد لمدة المنظمات و اهمية عملية الاتصال داخل التنظيم او بين التنظيم و التنظيمات الاخرى .
 - ✓ اعادة الحيوية و تحفيز الاعضاء لتحقيق الانجازات العالية و غير ذلك.
- كما للثقافة للثقافة التنظيمية أدوار اخرى³:
- ✓ توفر الاطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة و يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل و وجود استجابة سريعة لقرارات الادارة العليا.

¹ نفس المرجع ، ص 352.

² محمد الصربي ، التطور التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 162 .

³ سيد محمد جاد الرب مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية جامعة قناة السويس، مصر 2008، ص 464.

✓ الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم اعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء تتمثل اهميتها فيمايلي¹ :

1- بناء احساس بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العريقة تتمثل منهجها تاريخيا تسرد فيه حكايات الاداء المتميز و العمل المثابر و الاشخاص البارزين في المنظمة .

2- ايجاد شعور بالوحدة (Oneness):

حيث توجد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الاداء المتميز

3- تطوير احساس العضوية و الانتماء (Membership):

تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرار وظيفيا و توضح جوانبيه الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

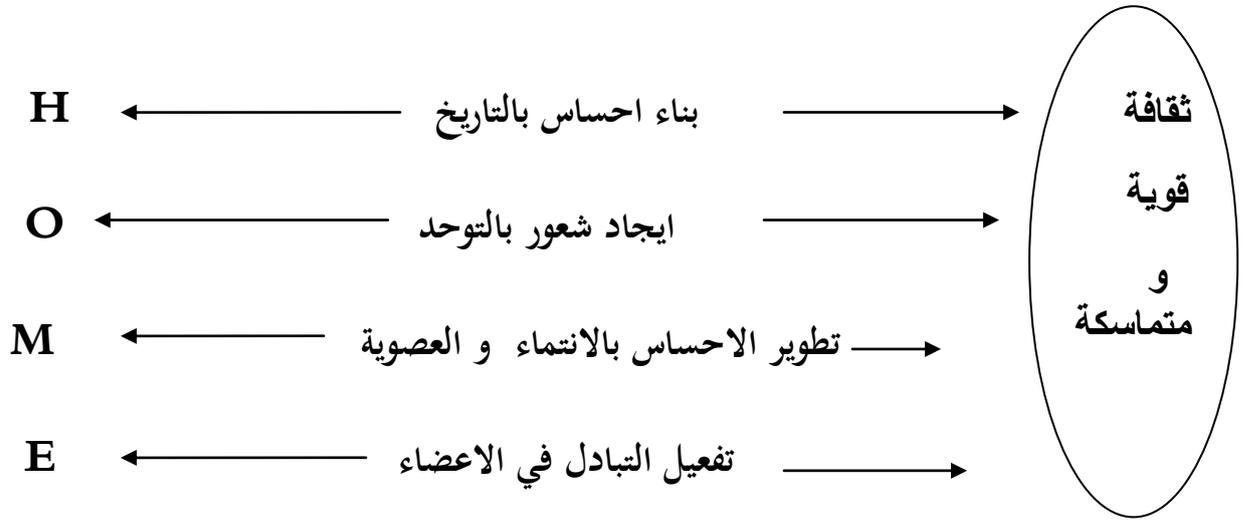
4-زيادة التبادل (Exchange):

و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الادارات المختلفة و الجماعات .

ان الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح و التعريف المحدد و بتقاسم مفرداتها اعضاء التنظيم جميعهم و كذلك تشجع السلوك الايجابي و المثابرة في العمل و الابداع و الالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة و بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية و المتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص ص 316 - 317.

الشكل (1-2) : يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المطلب الثالث : معايير الثقافة التنظيمية المناسبة:

في بعض المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة و هي:

✓ ان الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبأ و الانضباط.

✓ الثقافة هي تلك التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي المزيد من الولاء و الانتماء.

✓ هي تلك التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين و ذلك من خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد.

✓ هي تلك التي تحوي على نظام مناسب و عادل لانضمام الافراد المؤهلين و الاكثر ذكاء للتنظيم.

✓ انها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.

✓ ان الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من اجله.

✓ هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع و التحديد و استخدام تقنيات عالية و العاملين ضمن أطارها يملكون الحرية الكافية و المرونة لإنجاز العمل¹.

✓ هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الايمان بالإنتاج الجيد و الخدمة الجيدة.

✓ هي تلك الثقافة التي تحرض على الايمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعلم الاشياء بصورة جيدة كالدقة و السرعة.

✓ هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديهم كأفراد و الايمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات المختلفة .

✓ هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التعيير المطلوب و المرغوب احداثه لكي يوفر الثقافة التنظيمية لكل ما هو خلاق و جديد و ايجابي .

✓ هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم و سياسة و استراتيجياته المختلفة لتكون ملائمة بين كل ذلك.

✓ هي تلك الثقافة التنظيمية التي تدافع عن حدود التنظيم وتميزه و تبني في نفس الوقت جسور التواصل و التفاعل مع الثقافات الاخرى.

✓ هي تلك الثقافة التنظيمية التي تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد و ايجابي لهذه الثقافة و بالتالي الابتعاد عن الجمود و القدرة الكبيرة لما على التحديد و اعادة الحيوية

✓ هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات التنظيمية².

¹ محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 353.

² نفس المرجع ، ص 354.

المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي القيم المشتركة بين اعضاء التنظيم لها عناصر و مكونات وانواع تميزها عن غيرها من الثقافات الاخرى و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها¹ :

1- القيم التنظيمية :

و هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين و من هذه القيم على سبيل المثال:

✓ المساواة بين العاملين.

✓ الاهتمام بالدارة و الوقت.

✓ عدم قبول الرشوة.

2- المعتقدات التنظيمية:

هي تلك الافكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال :

✓ المشاركة في عملية صنع القرارات.

✓ المساهمة في العمل الاجتماعي.

3- الأعراف التنظيمية:

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل و من هذه الاعراف مثلا:

✓ عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في المنظمات و غيرها و هذه الاعراف عبر مكتوبة في العادة و يجب على أعضائها التنظيم اتباعها.

¹ - خيضر كاظم ، حمود الفريجات ، مرجع سابق ، ص 266.

4- التوقعات التنظيمية :

و تتمثل بالتعاقد مع النفس الذي تم بين الموظف و المنظمة و هي ما تتوقعه الموظف من التنظيم او ما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية .

5-المواسم :

احداث و أنشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر و طقوس و اساطير ثقافتهم مثلا: اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف.

6- الشعائر :

مجموعة فعاليات الاحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به او ايجار اعراض محددة مثلا (طقوس التحاق موقف جديد بالمؤسسة او ترقية مسؤول او اجتماع عذائب اسبوعي غير رسمي)

7-الطقوس :

انشطة جماعية كالإجراءات و المراسيم او الشعائر التي تساهم في الاعياد و المراسيم الدينية و الاحداث الاجتماعية¹.

8- نجوم غير عاديين:

و هي شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم و يصبحون احيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.

9- الرموز و اللغة:

الرموز هي عبارة عن اشياء، افعال، احداث، نوعية أو علاقة تستخدم بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها او اسمها التجاري و المصافحة بالأيدي و غيرها، تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص 325.

و اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الافكار و المعاني الثقافية، و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة¹.

10- القصص و الاساطير:

تعتبر الاسطورة رواية من تمثيل اشخاص خياليين، و يمكن تعريفها على أنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون لها أو من اجلها، و يرتبط كل مجتمع من الأساطير بعيدا عن الصورة الفكرية المعقدة التي يتضمن في الوقت تعبئة كل النشاط الانساني، فهي عبارة عن احداث ماضية منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات الافراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن اشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة و يسمى الاشخاص الذي تنسب اليهم هذه الاساطير بابطال المنظمة². و لدينا كذلك³:

11- الروايات الشعبية:

هي روايات خرافية و لا أساس لها.

12- القصص البطولية:

و هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة و قيادتها.

13- الإيحاءات:

و هي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.

¹ نفس المرجع ، ص 326.

² سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 472.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص 326-327.

14- البيئة المادية: و تشير إلى الاشياء التي تحيط بالناس ماديا و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بانشطة ثقافية تعبيرية، و تتضمن كيفية تصميم المباني و المكاتب و نوع الاثاث و موقع الفرد و كذلك توزيع البريد على العاملين و المكالمات الهاتفية و الساعات المعلقة على الجدران. * و قد صنف L.Davied مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات رسمية و اخرى غير رسمية و حسب هذا و بتفاوت النظر فهناك من ينظر إليها بمنظور واسع و هناك من ينظر إليها بمنظور ضيق و المكونات الرسمية هي¹:

- المهمة
 - السياسات
 - الاجراءات
 - القواعد و القوانين
- أما المكونات غير الرسمية فهي²:

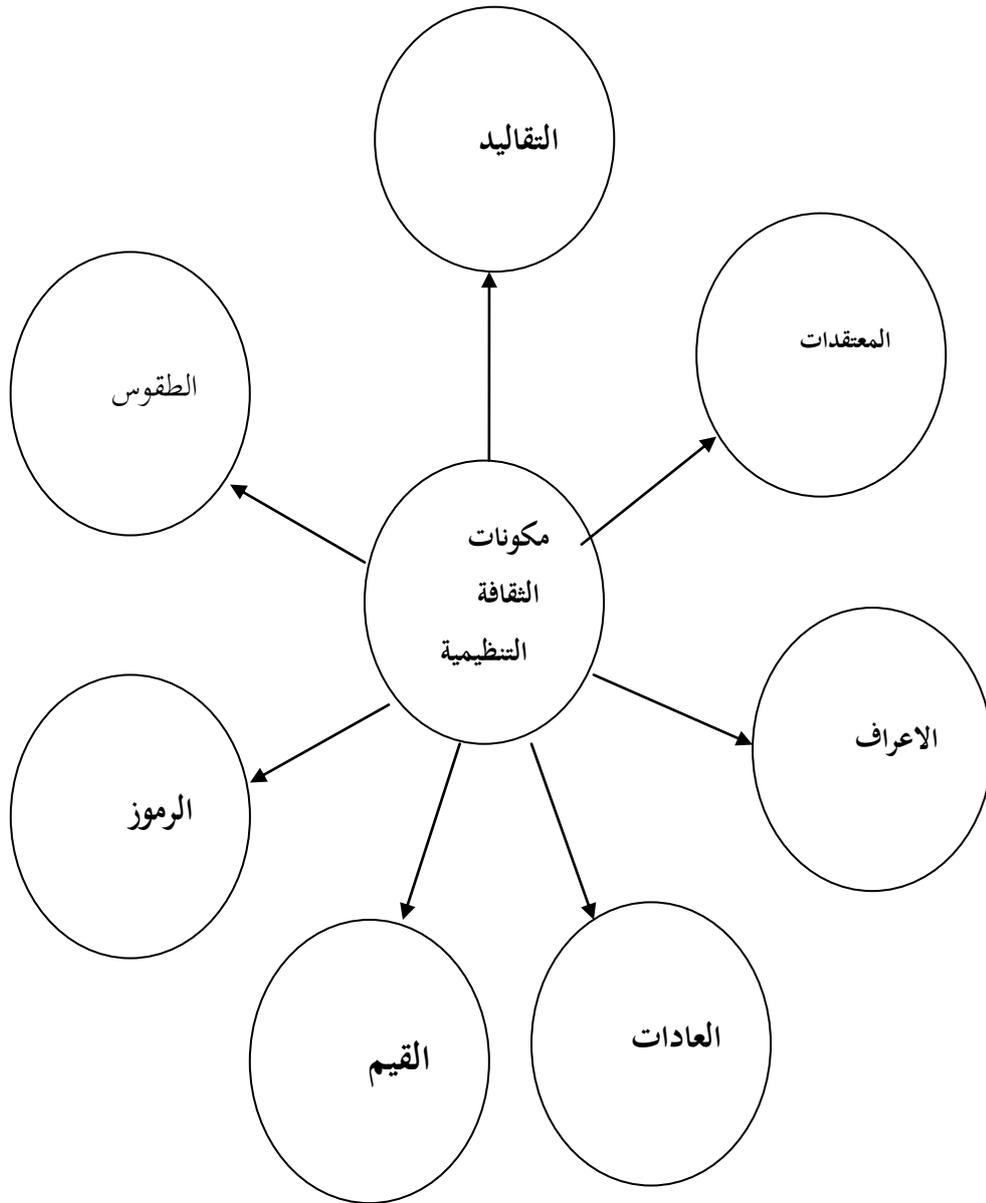
- القصص
- الاساطير
- الطقوس
- الذكريات
- الرموز

و الشكل الموالي يوضح عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية

¹ محمد الصيرفي، لصيفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 349.

² نفس المرجع، ص 350.

شكل (2-2): مكونات الثقافة التنظيمية



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافات من حيث أنواع القيم والمعتقدات و التفكير الذي تحدته في الافراد ومستوياتها في التنظيم و سنوضح ذلك في ما يلي:

1/ أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك تصنيفين شائعين للثقافة التنظيمية التصنيف الأول يصنف المنظمات حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون في المنظمة، و التصنيف الثاني حسب خصائص السوق و هما¹:

1- تصنيف الثقافة حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون:

يصنف العالم هاندي Handy الثقافات التنظيمية إلى اربعة انواع من الثقافات حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون:

أ- ثقافة القوة: و هذه ثقافة تنظيمية يمتلك فيها شخص واحد (أو قلة على الأقل) قوة و تأثير كبيرين، بحيث يطبعه و يحترمه الجميع، و قد نجد هذه الثقافة في الكثير من المنظمات الصغيرة التي لا تملك قوانين و قواعد عمل و إجراءات محددة، و لهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يخشاه الجميع و يحترمونه كما توجد أيضا هذه الثقافة بشكل بارز في المؤسسات العسكرية التي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة امرا أساسيا لنجاحها.

ب- ثقافة الدور: و هي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام و اطاعة أصحاب ادوار محددة متخصصة، كما بالنسبة للمنظمات البيروقراطية، حيث تكون أدوار الخبراء و المتخصصين هي مصدر القوة الشرعية، و هذا ما يحصل على مستوى المجتمع ايضا: فنجد هذه الثقافات و المجتمعات التقليدية التي تميل لان تكون ثقافة دور حيث تتم إطاعة الفرد لكونه جدا او اب او شيخا او شيخ قبيلة.²

ج- ثقافة الفرد: تجعل هذه الثقافة الفرد مركز الاهتمام، و نجدها في المنظمات السياسية و الفتية التي تسعى لخلق هالة حول شخص معين (قائد سياسي او فنان ما)، و جعل هذه الشخصية هي

¹ ناصر جرادات، ادارة التغيير و التطوير، اثرء للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، الأردن 2013، ص 147.

² نفس المرجع، ص 148.

أداة التأثير و الجذب، و عموما تعتمد هذه المنظمات بالدرجة الرئيسية على الدور الملهم للشخص القائد في الحقل السياسي أكثر مما تعتمد الفعل العقلاني أو القانوني كوسيلة تأثير.

د- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على تنفيذ المشاريع و المهام، و تهتم هذه الثقافة بدرجة رئيسية على المهارات و مزيج الأشخاص القادرين على تنفيذ مهمة ما، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، يمكن ان توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تنفذ المشاريع و كذلك المنظمات التي تهتم بالإبداع و الابتكار، حيث يتركز اهتمامها على المهارات الضرورية لتنفيذ المهمات.¹

2- تصنيف الثقافة حسب خصائص السوق:

لقد حدد العالمان ديل و كندي (Kenedy et Deal) سنة 1982 اربعة انواع من الثقافات حسب خصائص السوق هي: ثقافة الجريء القوي، و ثقافة المجد و المحب للعمل، و ثقافة المغامر و المقامر، و ثقافة العمليات، و سيتم توضيح هذه الأنواع فيما يأتي:

أ- ثقافة الشجاع القوي: هذه الثقافة مهمة لمنظمة تعمل بيئة تنطوي على مخاطر كبيرة، مما يتطلب الشجاعة و الجرأة في اتخاذ القرارات، و لكنها توفر معلومات مرتدة سريعة، الأمر الذي يمكن الفرد الجريء النبيه إلى تقييم السلوك و تصحيحه بسرعة، و هي مناسبة لبيئة المنظمات التي تعمل في سوق العمل، و في قطاع الشرطة، و البناء و الجراحة، و غيرها.

فحتى تتمكن المنظمة من النجاح في بيئة و سوق يوفر فرص تنطوي على مخاطر كبيرة، فإنها تسعى لغرس ثقافة الانسان الشجاع و الجريء المستعد للمخاطرة، و المستعد لتحمل عواقب القرار.

ب- ثقافة المجد المحب للعمل الشاق: هذه الثقافة مناسبة لمنظمة تعمل في بيئة تنطوي على مخاطر محدودة، كما توفر معلومات مرتدة سريعة، و نجد هذه الثقافة في الأسر التي تغرس في الأبناء أهمية الدراسة الجادة و الشاقة.

¹ نفس المرجع، ص 148.

كما يمكن ان نجد هذه الثقافة في الشركات التي تنتج مواد استهلاكية اساسية، لها سوق كبير و مضمون، كما تحصل على تغذية مرتدة بسرعة عن آدائها، لذلك تستفيد هذه المنظمات من غرس ثقافة و قيم تجعل العاملين يبذلون أقصى جهد و يعملون بشكل جاد¹

ج- ثقافة المغامر (المقامر بشركته): هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على فرص و مخاطر كبيرة جدا، و في نفس الوقت تأتي المعلومات و التغذية المرتدة عن صحة القرارات بعد فترة طويلة كما بالنسبة لشركة ترغب بالاستثمار في استخراج النفط مثلا ولكي تحقق النجاحات المرجوة يجب عليها غرس النزعة المقامرة و المغامرة بمستقبل الشركة. هذه الثقافة توجد عموما في المنظمات التي تستثمر في الابداع، و في المنظمات العسكرية، وفي غيرها من المنظمات التي تحتاج لان تقامر و تغامر لتبقى ناجحة.

د- ثقافة العمليات: هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على مخاطر محسوبة، ويوفر تغذية سريعة حول القرارات المتخذة كما هو الحال بالنسبة لبنك او شركة تأمين و غيرها، و العامل المهم لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه هو اجراءات العمل فيها، تتضمن التصنيف اعلاه عدة انواع من الثقافات، و قد تكون " المغامر الجريء" هي ما تحتاجه المنظمات المعاصرة التي تعمل في البيئة².

2- مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية و يشخص كل مستوى بطريقة مختلفة، و تتمثل هذه المستويات الثلاث في الاشياء المصنوعة و الظاهرية، و القيم، و الافتراضيات الضمنية الاساسية، وسيتم فيما يأتي توضيحها:

¹ نفس المرجع، ص 150.

² نفس المرجع، ص 151.

المستوى الاول: الاشياء المصنوعة و الظاهرية:

و تنجح ضمن هذا المستوى الاشياء من صنع الإنسان، ابتداء من المكان و المباني و غير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الابعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.

فمثلا يعطينا شكل المباني و الاجهزة و الاثاث والديكورات فكرة عن ثقافة منظمة ما، وينطبق الشيء نفسه على اللغة المستخدمة و السلوك الظاهري للأعضاء فيم بينهم.

المستوى الثاني: القيم:

وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل، وما هو صح وما هو خطأ، فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول و السلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو جميل و صحيح و ما هو كره وخطأ، وهذه القيم تشكل الاساس للبعد الظاهري.

فنجد في ثقافة الجد و العمل اهتماما بقيم النجاح و التفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على قيم الفوز على الآخرين و التغلب عليهم¹.

المستوى الثالث: افتراضات ضمنية أساسية:

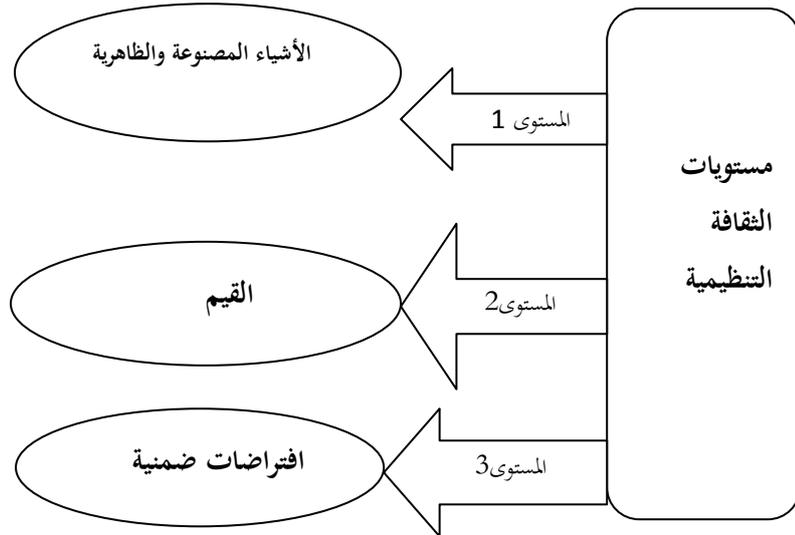
هذا البعد هو الأقل ظاهري و لكنه بالغ الأهمية لانه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة فنجد مثلا: بعض الأسر تغرس في أفرادها ثقافة الدراسة و بذل الجهد في العمل لانها تفترض ضمنا بان النجاح و التقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهود.

هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص ثقافة المنظمة ما وايضا لتغييرها ويجب ان تكون متسقة مع بعضها، لهذا فإن واحدة من وسائل التغيير الثقافة هي بالتغيير المعتمد لاحد المستويات الثلاثة المذكورة آنفا، لان هذا سيولد الصراع لدى الافراد والذي سيدفعهم لتغيير الأبعاد الأخرى فمثلا، اذا بدأت الادارة بتغيير المستوى الثاني بغرس قيم جديدة (من خلال تغيير بعض انظمة

¹ نفس المرجع، ص 152.

المكافئات أو التدريب) فهذا سيدفع لتغيير الأبعاد الظاهرية كاللغة و الافتراضات الضمنية (المستويين الاول و الثالث) أيضا¹. والشكل التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية

الشكل (2-3): يمثل مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: ابعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

1/ ابعاد الثقافة التنظيمية:

تصنف الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية الى ثلاث تصنيفات تكثر شيوعا. كما يعد تقسيما شاملا لها وتقسم كما يلي:

أ- البعد القيادي: **leadership**

يشمل هذا البعد عناصر توظيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على ادراك دور الإدارة العليا وما دورها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول اليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير

¹ ناصر جرادات، مرجع سابق، ص 143.

والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرض موجز للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

✓ **ادراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:** هل ندرك الإدارة دورها على انه حارس، ومتدخل في كل عملية، وكل نشاط لم تدرك العكس، ان العاملين يعرفون مسؤوليتهم وواجبتهم وان لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة السلبية، في الثانية موجبة¹.

✓ **دور الادرة واسلوبها:** ويتمثل في مدى ادراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك الا اذا كان هناك سبب، ام ان دورها سابق ومبادئ ومخطط مسبقاً؟ نضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الازمات، تستشعر الإشارات، والاندازات وتستعد لها. هل دور متغير تابع متأثر، ام مستقل متأثر فعال؟ ولا شك ان الدور الأول (تابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة، وتقليدية ومتواكلة والدور الثاني (مستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية².

✓ **ادراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية في مجال ادراك المسؤولية من جانب الإدارة، والعاملين معاً، فهل يدرك العاملون انهم غير مسؤولين عن كل شيء، اذا كان ذلك هو ادراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة وان النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة وان السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الادراك للمسؤولية ينمي ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة³.

✓ **أسلوب التحول والتطور:** اذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى عن استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات او المحاضرات او الملصقات وان تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فاننا نكون بصدر ثقافة تنظيمية سلبية، ومختلفة، واذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فاننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية، ومستعدة لمواجهة الازمات⁴.

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)، دار زهران، ط1، الأردن، 1999، ص12.

² نفس المرجع، ص13.

³ الصباب احمد عبد الله واخرون، اساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية ومكتبات، ط1، جدة 2002، ص7.

⁴ نفس المرجع، ص9.

✓ **الدافعية والسلوك البشري:** قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور، والحوافز واستبعاد روح الفريق، والدوافع المتعة في العمل، وان سلوكهم يتم عن ثقافة تنظيمية تعزز الولاء، واثبات الذات، وتوظيف المواهب خدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى، نضع الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الاشراف، والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية، التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.¹

✓ **قيادة التغيير بالمنظمة:** قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة، والوامر، والممارسات التنظيمية ومن ثم فان العاملين سوف يشعرون بان التغيير والتطوير امر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد تأثير سلبي، عكس ذلك اذا كانت ثقافة المنظمة تبني على ان التغيير سلوك يبدؤوه الرؤساء، ويشتركون فيه بفعالية المرؤوسين، من مراحا التخطيط له حتى إتمام اخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون، وتحمل المسؤولية.²

✓ **المشاركة والملكية و المخاطر:** اذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات النازلة فقط، وتفصيل تاما بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة انهم يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المرتبة على ممارسة النشاط اليومي فهنا نكون بصدد ثقافة سلسلة واعتقاد بمرون من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد تخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك، اذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية، والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة، والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.³

ب- البعد التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة، والمسؤولية وعلاقات الإدارات والاقسام ببعضها كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وانماطها، وطريقة عمل الافراد و قيامهم بأدوارهم بالمنظمة والثقافة السائدة بين الافراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

¹ حريم حسين، مرجع سابق، ص13.

² بوديب دنيا، رسالة ماجستير، الثقافة التنظيمية لمدخل الاحداث التعبير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 102.

³ نفس المرجع، ص102.

✓ **طبيعة الاتصالات:** تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن اعلى للأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة ويخشى كل فرد الوقوع في الخطأ، اما اذا كانت الثقافة التنظيمية في مجالات الاتصالات تحمل معاني روح الاخوة، والزمالة والتعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الاعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها فهنا تكون الثقافة إيجابية، مشجعة وسريعة لنقل المعلومات، والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.¹

✓ **اقبال الافراد على العمل الجماعي:** قد تؤيد الإدارة العليا بالمؤسسة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة وغير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد، الاتجاهات السلبية الهدامة والمنتهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية من ثم لا يقبل الافراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام، والإدارات وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك، قد تركز الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والايثار بين الأفراد وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

✓ **توزيع المهام والادوار ومعرفتها:** قد تكون ثقافة المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الافراد تحتوي على ثقافة سلبية تتبع من تكتمل واخفاء تلك الحفظ التي تتضمن مهام، وادوار الافراد والإدارة لا تفرق بين الحاجة الى الثقة، والحاجة الى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون هذه تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح، ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت تصرف الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الافراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث ان كل فرد يعرف ما عليه، وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.²

¹ الصرايرة محمد ومحمد عايش، الاتصال التنظيمي اطار تطري، دار زهران، ط1، الأردن، 1999 ص47.

² نفس المرجع، ص51.

✓ **الإيمان بأهمية التدريب:** اذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على ان النشاط التدريبي هو نشاط قصير الاجل ينتظر منه عائد سريع، وان ميزانية محدودة، وينظر اليه على انه نشاط اداري عادي، فان هذه الثقافة سوف ينعكس على الافراد بالنظر اليه بعدم الجدية، والمصدقية، اما اذا كانت هذه الثقافة تبنى على ان التدريب استثمار وان تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الاجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الاجل وتوضح موازنة التدريب بحيث تنتج لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا، مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تصنع التدريب في اولوياتهم، انه طريقهم للتقدم، والنمو، والزيادة، والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وهو المدخل للتطوير والتنمية.

✓ **مواصلة التعليم:** قد تكون الثقافة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية، ولا تشجعهم على ذلك، وان التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة، الا العدد محدود من العاملين، وان هذا المطلب يسعى اليه العاملون، ولكنهم لا يصلحون عليه الا بصعوبة مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة، والعاملين في الاجل الطويل اذا ان مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية، ويمكن في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة، وتعرف أهمية وقيمة مساندة و مؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها، وعمالها الى حدها الأقصى، وتنتج لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.¹

✓ **مدى استقرار الأهداف:** اذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا توجد اهداف طويلة تتجزأ الى اهداف قصيرة، وتتحول الى اعمال وإجراءات وان فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقا لظروف كل مرحلة، فان هذه الثقافة من نشأتها ان نولد حالة من اللامبالاة عند الافراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم، اما اذا كانت المنظمة تضم اهداف طويلة الاجل، تفرع عنها

¹ جواد شوقي، إدارة استراتيجية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الاردن 2000، ص49.

اهداف قصيرة، وان المنظمة من نشاها توحيد، صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف¹.

✓متابعة القدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها اية تظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التوكل، والتكامل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الازمات عكس ثقافة الاستعداد، والتجنب، والترقب بل ويصل بها الحال الى اعداد سيناريوهات الازمات التي يمكن ان تحدث بالمنظمة فهي ثقافة المبادرة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد، وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجيء².

ج-البعد الإنساني: يشمل البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وهي مكونة من العناصر السبعة التالية:³

✓قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره، احد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه وخاصة اذا كان هذا الراتب يفترض كثيرا للخصم، نتيجة انخفاض الأداء او العقاب الشخصي، او الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب في المباشرة لعدم الرضا عن العمل، والشعور بالتهديد من قبل الافراد وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المؤسسة ثقافة تنظيمية مؤدية الى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للفرد.

✓عدالة الطريقة التي يتم تقييم أداء العاملين: اذا شعر الافراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم، لان المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد ان تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، اما اذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة، واستقرارها فان الافراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

¹ نفس المرجع،ص50.

² نفس المرجع،ص50.

³ حرير حسين، مرجع سابق،صص 14-17.

✓ **حجم وملائمته للقدرات الشخصية للفرد:** اذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، فانه يسود المؤسسة ثقافة وتنم عن تحميل الافراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، ما يجعلهم يسخطون على المؤسسة، وهي يكونون مستعدين لإثارة المشكلات ، اما اذا سادت المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الافراد اعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فانهم يشعرون بالراحة، والرضا عن العمل.

✓ **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** اذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وانه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، او توقف المؤسسة، فان هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا، والقبول والتوافق، والتعاطف مع المنظمة، ومن تم المشاركة الإيجابية والفعالة.

✓ **عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المؤسسة شعور عام بان عدد ساعات العمل اكثر من المعدلات المقبولة، والمقررة وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الافراد، فان هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا على العمل، ومن ثم يصبح الافراد اكثر استعداد للقلق، واثارة المشكلات وتكررها والعكس صحيح.

✓ **العدالة والمساواة في معاملة العاملين:** اذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على مفاهيم عدم العدالة، والمساواة بين العاملين، فان هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المؤسسة، وتكثر الشكاوى والتصرفات السلبية وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة، واهداف المؤسسة، اما اذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة، والمساواة فانها تكون مصدر قوة، واستقرار للمؤسسة حيث يشعر كل شخص انه يأخذ خصوصه دون مطالبة يتفرع لعملية الأساس.

✓ **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** اذا كانت ثقافة المشاركة صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المؤسسة، وان لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنظيمية، فان هذه الثقافة تشيع روح التعاون، والمبادرة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك، اذا ساد المؤسسة ثقافة الإدارة الاو توراتية، وتسلسل الأوامر والتعليمات، فان هذه الثقافة من شأنها ان تخلف الإحباط والسخط

الوظيفي و بالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمؤسسة، وكذلك فانه سادت المؤسسة ثقافة العلاقات المتكافئة، والمتعادلة و المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء فان هذه الثقافة من نشأتها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر.

مما سبق يمكننا القول ان كافة عناصر البعد للثقافة التنظيمية تركز على سلوك القائد وانماط القيادة اما عناصر البعد التنظيمي يمكن احتوائها في الهيكل التنظيمي الذي بعد الوعاء الذي يتم فيه وضع الاستراتيجيات وعناصر البعد الإنساني كانت تركز على عنصر واحد وهو الرضا الوظيفي.

2/العوامل المؤثرة فيها:¹

تختلف الثقافة من منظمة لآخرى، ويعود ذلك الى العديد من العوامل نذكر منها:

1-بيئة المنظمة: حتى تكون المنظمة فاعلة، يجب ان نستجيب للعوامل البيئة الخارجية بشكل سليم، وقد تم إيجاد احد وسائل تصنيف الثقافات يعتمد على طبيعة السوق من حيث المخاطرة والتغذية المرتدة، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرونة تنظيميا عضويا، وبالتالي ثقافة تتمن ذلك.

2-موقع عمل المنظمة: يلعب الموقع الجغرافي مهما في ظهور روتنامي الثقافة التنظيمية، اذ يمكن ان يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة، فالثقافة التنظيمية قد تختلف لفرعين لنفس البنك، وبسبب موقعيهما، كان يكون احدهما في مركز مدينة كبيرة والثاني في منطقتي ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين، كما قد يؤثر على الشعور بوجود حدود بين المنظمة وجمهورها، فقد لا يشعر الفرع في المنظمة الريفية بتمتعه بحدود بارزة عن زبائنه كما هو الحال بالنسبة للفرع في المدينة الكبيرة.

3-النشاط الأساسي والتكنولوجيا المعتمدة: فالمؤسسات العسكرية والمصرفية والطبية تتشابه في مختلف الدول في ثقافتها الأساسية، بغض النظر عن البيئات الخارجية التي تعمل فيها، وبغض النظر

¹ ناصر جرادات، مرجع سابق، ص 156-158.

عن العوامل الأخرى، والسبب هو ان هذه المنظمات تحتاج معارف وتكنولوجيا واحدة، مما يتطلب سلوكا وأداء معيناً تجسده ثقافتها.

4-الأهداف: فثقافة الشركة الصناعية التي يشكل الربح هدفها الرئيس ستختلف عن ثقافة الشركة الصناعية التي تعمل في نفس المجال وتهتم بالابداع والتميز في الخدمة والتوسع في سوقها، والسبب هو ان الأهداف هي التي تحدد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة والتحكم، كما تؤثر في القصص والرموز والطقوس وغيرها.

5-الحجم: هناك علاقة بين حجم المنظمة والثقافة التي تتكون فيها، وأسباب هذا التأثير متعددة، فالحجم الأكبر يتطلب بناء تنظيمياً أكثر بيروقراطية ورسمية.

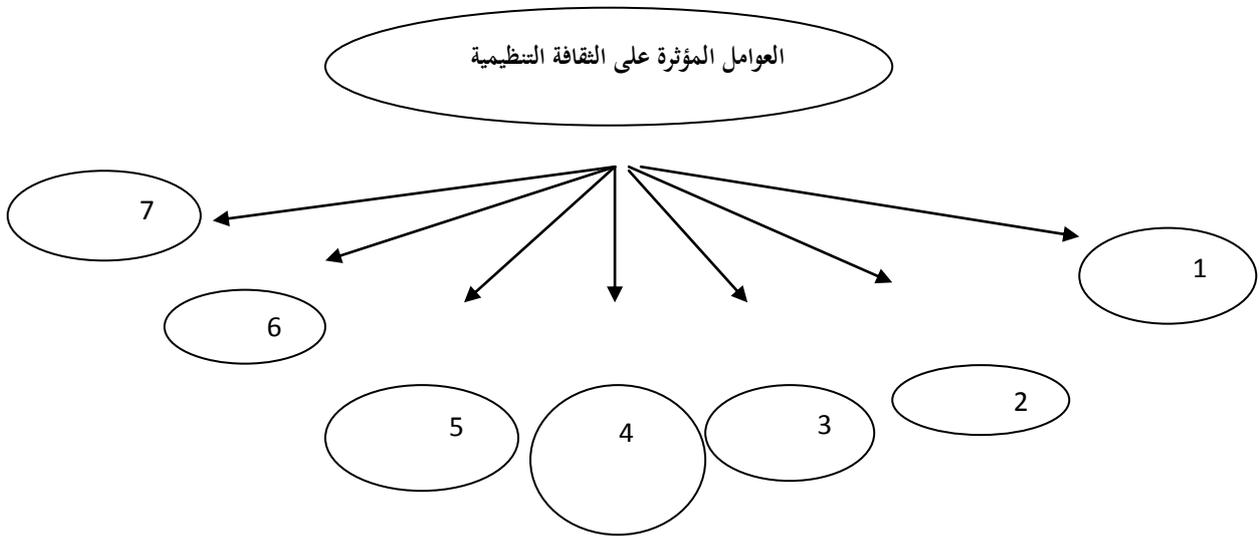
ويؤثر في متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة بين الافراد والاقسام، وعلى الغيرة ومحاولة التقرب من مواقع القوة، لذلك ازداد سن ثقافة مستشفيات متخصصين، احدهما صغير (10-15 طبيب) والآخر كبير (300-350 طبيب) سنجد بان هناك اختلافات مهمة في ثقافتهما، ولهذا أيضاً، غالباً ما ينعكس التوسع الكبير في حجم المنظمة على ثقافتهما وعلى الحاجة الى تغيير الثقافة لتناسب الحجم الجديد.

6-تاريخ المنظمة: المنظمات المعمرة القائمة منذ مدة طويلة، تاريخها القديم الذي يمثل عامل تأثير مهم على ثقافتها، فمثلاً اذا اخذنا شركتين تعملان في صناعة الالكترونيات وفي سوق واحدة، سنجد اختلافاً في ثقافتهما، اذا كان عمر واحدة منها ثلاثين سنة مثلاً، وكان عمر الثانية خمس سنوات فقط، والسبب هو انه كانت للشركة التي عمرها ثلاثين سنة ثقافة، وقد تكون غيرتها عدة مرات، ولكن ، وفي كل تغيير يتبقى بعض تأثير، ونجد هذا الاختلاف في الكثير من القطاعات التي حصل فيها تغيير تكنولوجي كبير، كالصناعات الدوائية وصناعات الاتصال وغيرها، وهو تغيير استدعى ثقافة مختلفة، الا اننا نجد اختلافات كبيرة بين ثقافات الشركات القديمة والشركات الجديدة.

7- خصائص الإدارة والتوظيف: هناك عامل اخر مهم في تحديد ثقافة منظمة ما، هو شخصية ادارتها، خاصة أعضاء الإدارة العليا والمؤسسين، ثم سياستها في التوظيف، حيث ان شخصية أعضاء القيادة العليا تحد سياسات التوظيف، فقد تضم بعض الشركات مئات والاف الأعضاء، الا ان تأثير هؤلاء على تكوين الثقافة ليس واحدا ومتساويا، فاعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمتهم واهتماماتهم على المنظمة بعدة طرق، فهم يحددون الأصناف، وتظم القوة، وتظم الحكم والرقابة، والبناء التنظيمي، غير ذلك، كما يحددون أيضا سياسة التوظيف، حيث يميلون الى اختيار من ينسجمون معهم من حيث الشخصية والاهتمامات، وهذا ينعكس على تكوين الثقافة عموما.

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

الشكل (2-4): العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية تغييرها وكيفية المحافظة عليها.

ان الثقافة التنظيمية قيم مختلفة، لها تأثير على الأداء التنظيمي وكلما انخفض الأداء ووجب التغيير ومن خلال هذا المبحث سوف بتطرق الى كيفية تكوينها وتغييرها وكذلك كيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

ان تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية:

1- تبدأ الثقافة التنظيمية أولاً من المؤسسين حيث انه يكون لهم هدف محدد او رؤية معينة يسعون لتحقيقها وما يجب ان تكون عليه المنظمة.

2- عادات وتقاليد موجودة في المنظمة الحالية ومدى نجاح تلك العادات في تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

هناك اربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة حسب Porter Steers وهي¹:

1. الإدارة عمل ريادي :

ان وضوح نظرة الإدارة واعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، فالافراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل و من اجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة.

2. مشاركة العاملين:

عملية اشراك العاملين من المبادئ والاسس الهامة في تطوير و تغيير الثقافة التنظيمية، فالمنظمات التي تهيء مبدا المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على أداء أعمالهم، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2010، ص 176-177.

3.المعلومات من الاخرين:

ان المعلومات المتبادلة بين الافراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بان الاخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فانه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

4.العوائد والمكافئات:

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وانما الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة الذي يعمل فيها ورفع روحه المعنوية.

ان الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين و بالتالي سيواجهون صعوبة في تغييرها ، و من الواجب ان تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتطوير و التغيير تماشيا مع المتغيرات الداخلية و الخارجية من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

يتم اجراء التغيير و التطوير باستخدام الخطوات التالية¹:

✓ حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

✓ تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .

✓ تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

✓ تحديد الفجوة و الاختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تاثيرها على المنظمة بشكل عام.

✓ اتخاذ خطوات من شأنها ان تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

¹ نفس المرجع ، ص177.

المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية:

لا يوجد منظمة او المؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي يعمل فيه وهذا لا يكون الا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية تتبناها المنظمة وكل منظمة تسعى دائما الى تحويل البيئة التنظيمية نحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد وذلك من خلال العمل والتركيز على المحاور التالية:

• الوضوح التنظيمي:

ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والحفظ المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

• البناء الهيكلي لصناعة القرار:

بمعنى هل هناك خبرة كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح الى مركز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

• التكامل التنظيمي:

ان درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات المختلفة يحقق اهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل بين بيئتها الخارجية

• تاريخ المنظمة:

وهو مدى معرفة الفرد بتاريخ المنظمة وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلعلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير الازم.

• الأسلوب الإداري:

ويقصد به وجود توازن قيادي يعطي الافراد قدرا كبير من حرية الراي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

● التنشئة:

في بداية حياة الفرد بتعرض العملية تنشئة من قبل المنظمة سواء بطريقة رسمية او غير رسمية على مستوى الفردي او الجماعي فيعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

● تنمية العنصر البشري:

مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمستوياتها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم الى اعلى درجة ممكنة ومدى فعالية المنظمة في ابراز اهداف مستويها، وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين اهداف التنظيم واهداف التنظيم واهداف مستوية.

خاتمة الفصل:

بعد التطرق لمختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي الى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً يشمل جميع جوانب حياة المنظمة، ويغطي باتساعه وشموليته جميع العناصر المادية و المعنوية والتنظيمية.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية و التطبيقية

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في الفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل واستنادا الى ما سبق ذكره في الجانب النظري الى اسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ومحاولة معرفة الى أي مدى يساهم الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ولمعالجة هذا الموضوع وقع اختيارنا على مؤسسة بريد الجزائر.

انطلاقا من هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما

➤ المبحث الأول تقديم المؤسسة بريد الجزائر.

➤ المبحث الثاني الدراسة الميدانية.

➤ المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر:

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر وشعارها:

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة عدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بحيث اعطت بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة .

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 98.75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات الذي يجعل منه مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات.¹

شهد قطاع البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر إصلاحات عميقة في السنوات الأخيرة كان الغرض منها تحديد هذا القطاع وتأهيله كجزء من جهد الحكومة البنية القاعدية للاقتصاد الوطني , تمثلت هذه الإصلاحات أساسا في تفويض وظيفة استغلال الخدمة العمومية الى مؤسستين عموميتين بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003 حيث أنشأت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي اتصالات الجزائر حيث أن الإصلاحات في الجزائر لم تختلف كثيرا عما تم في بلدان أخرى فالجزائر أخذت بالنموذج الفرنسي , حيث يتضح من الوهلة الأولى وجه الشبه الكبير بين الإصلاحات في الدولتين فيما عدا الفجوة الزمنية بين العمليتين والتي تبلغ تقريبا عشرة سنوات لإصلاح البريد و المواصلات في الجزائر كان متأخرا أيضا مقارنة بالدول العربية ودول الجوار حيث شرعت في اصلاحاتها في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة وحاولت الحكومة استراد هذا التأخر في تحديد هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني .

¹المرسوم التنفيذي رقم 02-43 متضمن انشاء بريد الجزائر في 16 يناير 2002 ص 19-20.

• شعار بريد الجزائر¹:

لهذا الغرض قامت باختيار الاسم التجاري بريد الجزائر لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما اختارت رسما مميزا للاسم التجاري وشعار او تويجا يختصر أهداف المؤسسة. أما الشعار فانصب الاهتمام على الألوان: فالأصفر الفاقع اللون للتذكير وجلب الانتباه، واللون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام. يتشكل الشعار من قسمين:

• قسم موجود بالرسم الكالي غرافي يسمح بقراءة الحرف «ب» والحرف "ج" للدلالة على بريد الجزائر موجود في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة {الجو , البحر , البر } وقسم باللون الأزرق يدل على اسم المؤسسة باللغة العربية التي تصاحب العروض الاستثمارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي المكان من خلال الجملة التالية :

Pout entrespès de vous nous engageons àêtre partout



الشكل (3-1): يمثل شعار بريد الجزائر.

¹الموقع الرسمي لبريد الجزائر. www.poste.dz

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة ومهامها:

وستنطلق إلى تعريف مؤسسة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت والتي اخذناها كميدان للتطبيق

في هذه الدراسة و ابراز مهامها.

1/نشأة المؤسسة محل الدراسة:¹

في إحدى المديرية التنفيذية الموجودة بالولاية، تقع بجي عبد الحق حمودة أنشأه بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 43.62 المؤرخ في 30 شوال 1422 الموافق ل 14 جانفي 2002 وتشرف مديرية

وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت على 40 مكتب بريد عبر تراب الولاية و 197 عاملا بمختلف

الأصناف موزعة كما يلي:

✓136 عاملا في منصب عمل دائم.

✓01 عامل في إطار محدد.

✓55 عامل في إطار عقود الإدماج المهني.

2/مهام مؤسسة بريد الجزائر:

للمؤسسة مهام عديدة أهمها:²

✓تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل تكلفة.

✓تلعب دور المحرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير

الاستثمار.

✓تعمل على التخطيط الترقية، التنمية وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة

تطورها.

✓استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص او الحصر حسب المادة 63 من قانون

2003 بخصوص بريد الرسائل بكل اشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

✓القيام بكل النشاطات الموكلة اليها لصالح الخزينة العمومية.

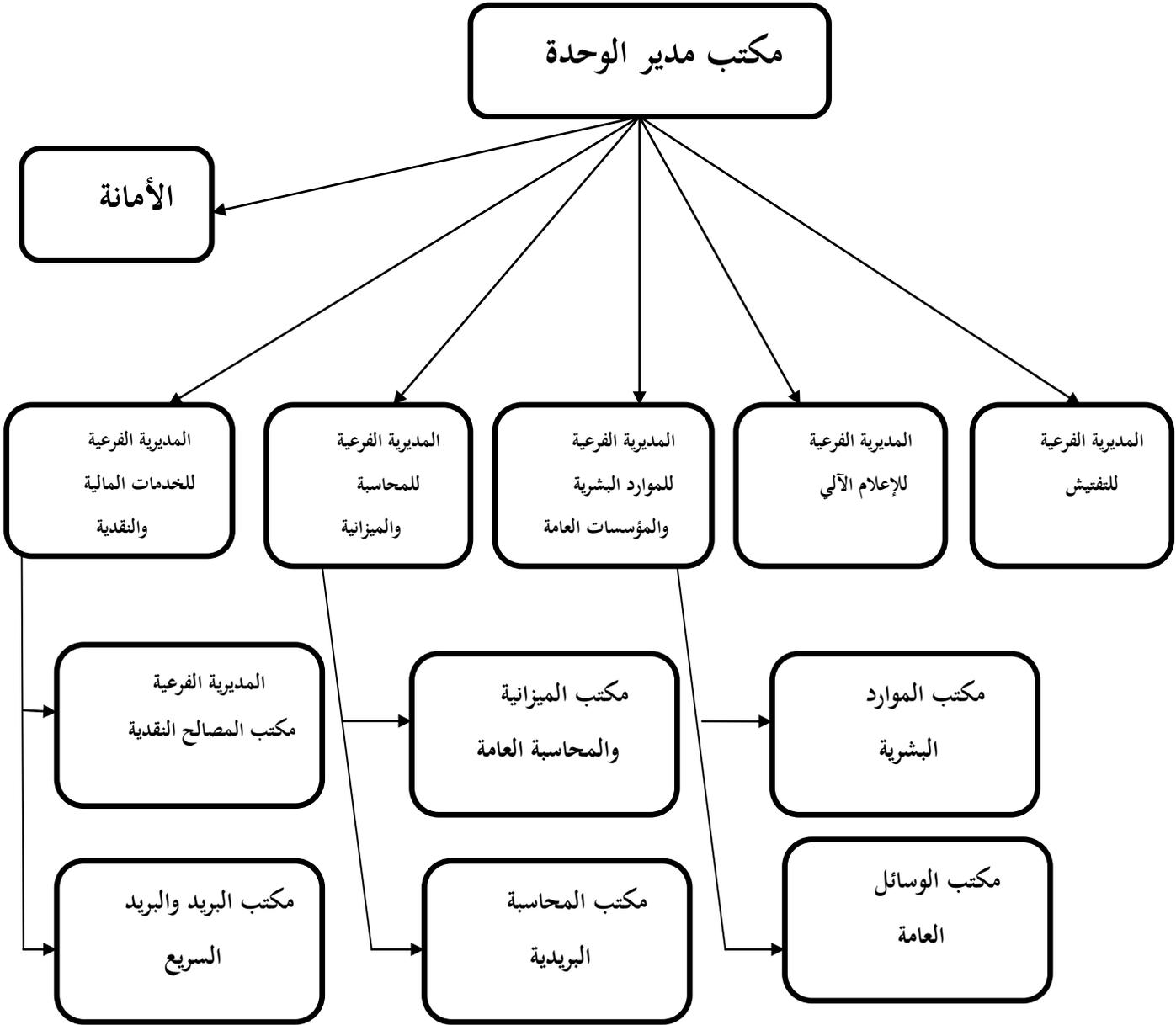
¹الجريدة الرسمية لمديرية البريد.

²وثائق وتقارير من أرشيف المؤسسة.

✓ انشاء وخلق هياكل تتماشى مع نشاطها وأهدافها مع توفير كل الرسائل الضرورية لتأمين الصيانة والاستغلال لكل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت¹:

الشكل (2-3): لهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر -تيسمسيلت-



¹ وثائق من المؤسسة.

تتكون وحدة ولاية تيسمسيلت من 5 مديريات فرعية:¹

● **المديرية الفرعية للتفتيش:** تعتبر خلية تفتيش تتكون من مجموعة مفتشين على رأسهم مدير

فرعي حيث تكتسي طابع السرية ومن أهمها:

✓ تتبع الوضعيات المحاسبية لمكاتب البريد.

✓ تحقق من أمور خاصة بشكاوى الزبائن.

✓ لديها دور كبير في المحافظة على أملاك المؤسسة.

✓ تمثيل مدير الوحدة أمام الإدارات المحلية.

● **المديرية الفرعية للإعلام الآلي:** تتكون من مدير فرعي بالإضافة إلى مهندس تطبيقي وتقني

سامي في الإعلام الآلي والعمل على تطوير البرنامج

✓ إعداد برنامج التجهيز لتطوير النظام الإعلامي.

✓ الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام الآلي والعمل على تطوير البرامج

✓ صيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.

✓ جرد الكمبيوتر.

● **المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة:** يرأسها مدير فرعي ولها مكاتب ومنهامها:

✓ التكفل بميزانية التسيير والاستثمار.

✓ مراقبة دفاتر الأجور ومتابعة العطل للموظفين.

✓ إعداد برامج نشاط المؤسسة.

✓ تسيير السلع الواردة من وإلى المؤسسة.

✓ متابعة كل ما يتعلق بصيانة المكاتب البريدية.

● **المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:** لديها قسمين ومناهما:

✓ دفع النفقات المرتبطة بالتسيير.

¹ مقابلات مع موظفي البريد كل حسب تخصصه.

✓ متابعة وتزويد المكاتب البريدية بالسيولة.

✓ إجراء المحاسبة الشهرية.

المديرية الفرعية للخدمات المالية والنقدية: لديها قسمين ومنأهمها:

✓ التنظيم والسهر على حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها {مركز الصكوك مركزالتوفير
مركزالحوالات }

✓ تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي مع الخزينة
العمومية للبنوك.

● كما يوجد قسم خاص بالأمانة والذي يشرف أعوانه على البريد الصادر.

والوارد للمؤسسة ويقوم بتسجيله في سجل خاص، دراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية
وبعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من هوية الطالب وعنوانه ويمضي عليها وترسل
إلى مراكز الصكوك البريدية.

2/خدماتمؤسسة بريد الجزائر

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة عن الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

● خدمات مالية: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

● خدمة الحساب البريدي الجاري: وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون فكل زبون
يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعلام عنه في أي مكتب من
مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا لوجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات
البريد .

وتتم عملية السحب وفق شروط معينة:

✓ يجب ألا تتعدى قيمة السحب 500000 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب
الحساب.

✓ يجب ألا تتعدى قيمة السحب 2000000 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب

بالإضافة إلى خدمة السحب والاستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك

1- خدمة الحوالات: وهي عدة انواع:

• **الحوالات الباقية:** تحمل الرقم {1406} ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.

• **الحوالات الجارية الباقية لتزويد الحسابات البريدي:** تحمل رقم {1418} وهي تسمح للزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى ب " vac "

• **الحوالات الإلكترونية {التحويل الإلكتروني للأموال}:** وهي شبكة الحوالات الباقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر الشبكة الإعلامية.

• **خدمة "وسترن يونيون" {الاستلام السريع للأموال}** بدأت هذه الخدمة على مستوى مؤسسة محل الدراسة سنة 2002 وتسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

• **خدمات التوفير:** يوفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالي : فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر , دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية , سحب أموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المراكز البريدية , سحب الأموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب , سحب مبلغ لا يتجاوز 20000 دج في باقي مكاتب البريد تسوية الفوائد , وبالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والاحتياط .

2- الخدمات البريدية: وتمثلي :

• **خدمة الطرود البريدية :** حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية .

3/الخدمات المؤدية لفائدة الغير : تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة

لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية , ومن أهمها

• خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل

الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية .

• الخدمات المؤدية لفائدة الغير: تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة

إدارات أخرى أو مصالح عمومية , ومن أهمها :

• وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية وبيع الطوابع الضريبية الجبائية , التغيرية وبيع

قسيمة السيارات .

• تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار

مثل أوراسكوم , اتصالات الجزائر , موبيلي , الجزائر للمياه سيال سويقي جنرال , ستلام الجزائر ,

بنك البركة .

• خدمة **rancio** هي عبارة عن تحميل إلكتروني والذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة

موبيليس .

• خدمة أرسللي: توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع

الرسوم.

4/الخدمة عن بعد: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

• الموزع الصوتي 15-30 هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر للاتصال المباشر عبر الهاتف على

الرقم 15-30 للاطلاع على الحساب البريدي الجاري. طلب دفتر الصكوك. طلب الرقم

السري. طلب مساعدة العاملة للاستفسار عن الخدمات النقدية.

• الموزع الصوتي "30.90" تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لم وبليس أو

حساب آخر من حسابكم الجاري بكل مرونة وسهولة الإستعمام في أي وقت , تصل الزبون

رسالة قصيرة لتأكد له عضوية الانضمام الى الخدمة مع الرمز السري الشخصي , الثمن للتحميل

هو 100 دج والتمن الأعلى هو 2000 دج يوميا يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون اقتطاع الرسوم .

● خدمة الانترنت موقع الأنترنـت WWW.POSTE.DZ

يسمح للزبائن بريد الجزائري باطلاععلى الرصيد طلب دفتر الصكوك , طلب الرقم السري او تغييره , طلب بيان على الحساب , طلب ايقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع او السرقة , الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت وفي اي مكتب بريد موجودة

5/ خدمات أخرى: من اهمها خدمة رصيدي {طلب الرقم السري} بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 وتسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري ان يحصل على رقم سريلاطلاع على الرصيد عبر الأنترنـت او الهاتف النقال وذلك بالتقدم الى احدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الالي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بالإضافة الى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

المطلب الأول:الاطار المنهجي للدراسة:

1/مجتمع وعينة الدراسة:

● ان تحديد مجتمع الدراسة هو اكثر اهمية حيث انه يساعد في تشكيل الأسلوب العلمي للدراسة و حصره في مجتمع مميز، و يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في عمال مؤسسة بريد الجزائر "تيسمسيلت" ويجب ان تكون ممثلة لجميع افراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ان الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة ،و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة بريد الجزائر وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأعلى وتمثلت في بعض الرؤساء و العمال والمنفذين و الإطارات.

2/ أدوات وأساليب الدراسة:

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.

ان أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، فان طبيعة وموضوع الدراسة هما اللذان يحددان نوعية الأدوات التي يجب ان يتخذها الباحث، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على أداة الاستبيان. **الاستبيان:** وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث والتي توجه للأفراد بغية الحصول على البيانات موضوعية كمية وكيفية بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع.

من خلال الاطلاع على العديد من الاستبانات التي استخدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال، تم تصميم استبيان يتلاءم مع الدراسة الحالية لغرض جمع البيانات الأولية لمعرفة مدى تأثير الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة احمد الونشريسي - تيسمسيلت - معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة حيث بلغ العدد 5 محكمين "ملحق 01" وبعد استرجاع النسخ من لجنة المحكمين كانت تقريبا اغلبية اراءهم لصالح الاستبيان مع بعض الملاحظات على بعض الأسئلة المكررة او نقص في الصياغة بالإضافة الى بعض العبارات التي راوا انها لا تقيس، وبعد اجراء التعديلات المقترحة و تصميمه بصورته النهائية (ملحق 02) تم توزيع 42 استبيان من طرف الطالبين على عينة الدراسة ببريد الجزائر تيسمسيلت والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 36 استبيان ولم يكن أي استبعاد من الاستبانات المسترجعة حيث جرى فعليا تحليل 36 استبيان الذي يتضمن المحاور التالية:

✓ المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة يضم (04) أسئلة.

✓ المحور الثاني: يحتوي على المتغير المستقل واقع الاتصال في المؤسسة يضم (12) سؤال.

✓ المحور الثالث: يحتوي على دور الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة يضم (12) سؤال.
 قد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات افراد العينة، و
 تكون المقياس من (24)فقرة تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس كالآتي:

الدرجة	خيارات الإجابة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

الجدول رقم(3-1):درجات مقياس الدراسة.

3/المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تختلف أساليب التحليل الاحصائي، من حيث شموليتها، عمقها، و تعقيدها باختلاف الهدف من اجرائها و بغية الوصول الى مؤشرات معتمدة تدعم اهداف الدراسة و فرضياتها فقد تم فحص البيانات و تبويبها و جدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، و تم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية ولمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة و فرضياتها حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، و لتحليل بيانات الاستبيان و الحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبيان لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان و لتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
 ✓ المتوسط الحسابي (Mean) لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستمارة.

✓ الانحراف المعياري (Ecart-Type) لقياس درجة الإجابات عن وسطها الحسابي التكرارات والنسب المئوية: لوصف اراء العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث :صدق و ثبات الاستبيان

للتأكد من صحة الاستبيان، تم استخدام برنامج (،من خلال استخدام معامل الثبات الداخلي كرونباخ-الفا، حيث بلغ عدد كرو نباخ الداخلي لجميع الفقرات الاستبيان (0،916)، مما يدل على انها قيمة جيدة على ثبات الاستبيان و يمكن الاعتماد و الاستفادة من نتائجه في التفسير.

معامل المصدقية α كرو نباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	24

spssالمصدر : من إعداد الطالبتين , مخرجات

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الثبات بلغ لجميع الفقرات (0،916) مما يدل

على تمتع الفقرات الاستبيان بمعامل ثبات كبير.

المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الاستبيان

بعدها استرجعنا نتائج الاستبيان الموزعة على جميع الفئة المستوجبة، بدانا في عملية فرزها للتأكد انها كلها سليمة و قابلة للدراسة ،فقمنا بإدراج البيانات في برنامج البيانات الإحصائية الاقتصادية التي طبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي و كذلك الإحصاء التطبيقي وما يتعلق بمقياس النزعة المركزية (الانحراف المعياري، الوسط الحسابي معامل الثبات....).

المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية

لقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي،

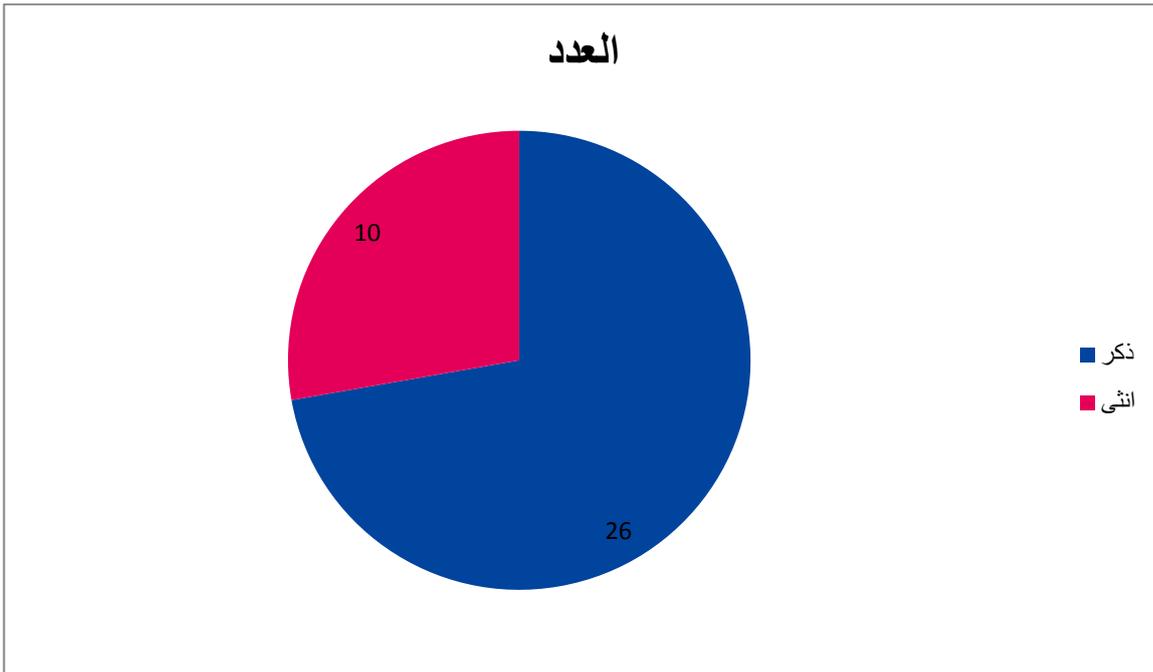
الدخل الشهري)، حيث تم تحديد مجموعة من الخصائص تمثلت في:

1-الجنس

الجدول رقم (3-3):نتائج العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	
72.2%	26	ذكر
27.8%	10	انثى
100%	36	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(3-3) ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث(2،72 بالمئة)بحيث كان عددهم 26 فرد ،من العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 36فرد ،في حين 10افراد منهم اناث بنسبة(8،27 بالمئة)من اجمالي مفردات الدراسة.



الشكل (3-3):يوضح نتائج الجنس

2- متغير السن:

الجدول رقم (3-4): نتائج العينة حسب متغير السن -

النسبة	العدد	
11.1%	4	اقل من 20 سنة
86.1%	31	من 20-45 سنة
2.8%	1	اكثر من 45 سنة
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة , منخرجات



الشكل (3-4): السن

المصدر : من إعداد الطالبة , منخرجات

من الجدول رقم (3-4) فيما يتعلف بفئة العمر، نلاحظ ان الفئة العمرية من (20-45) سنة قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (31) بنسبة 86,1 بالمئة من اجمالي مفردات عينة الدراسة ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 20 سنة بتكرار (4) و نسبة مئوية تقدر ب(1,11 بالمئة) ، اما البقية الأكثر من 45 فقد بلغت نسبتهم (8,2 بالمئة) ، و يعكس هذا منح المؤسسات محل الدراسة للشباب لتقلد المناصب الإدارية خصوصا اذا توفرت لديهم الكفاءة و القدرات اللازمة .

3- متغير الرتبة الوظيفية

النسبة	العدد	
58.3%	21	عامل مهني
27.8%	10	اطار
13.9%	5	تنفيذي
100%	36	المجموع

الجدول (3-5): توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

spss المصدر : من إعداد الطالبة , مخرجات

يتضح من الجدول رقم (3-5) ان أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مستوى عامل مهني بنسبة تقدر ب (58,3 بالمئة) من اجمالي مفردات عينة الدراسة ثم يليها مستوى اطار بنسبة (27,8 بالمئة) ، في حين مستوى تنقيدي بنسبة (13,9 بالمئة) و نلاحظ اكبر نسبة هي (58,3 بالمئة) لكافة شرائح العامل المهني مما يدل على ان الوحدة تلجا لتوظيف يد عاملة مهنية.

- الشكل رقم (3-5) : توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



Spss المصدر : من إعداد الطالبتين , مخرجات

4-الخبرة:

- الجدول رقم (3-6) توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
13.9%	5	من 1 الى 5 سنوات
27.8%	10	من 6 الى 10 سنوات
38.9%	14	من 11 الى 15 سنة
19.4%	7	اكثر من 15 سنة
100%	36	المجموع

Spss المصدر : من إعداد الطالبتين , مخرجات

يتضح من خلال الجدول (3-6) أعلاه ان (5) افراد من الدين أجريت عليهم الدراسة خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب(9،13 بالمئة) في حين ان 10 افراد من اجمالي العينة لديهم خبرة العمل تتراوح ما بين(6-10) سنوات بنسبة تقدر (8،27 بالمئة)، و 10 لديهم خبرة تتراوح ما بين (11-15 سنة) بنسبة تقدر ب(9،38 بالمئة) ،بينما (7) لديهم الخبرة تتراوح لاكثر من 15 سنة فاكثر بنسبة(4،19 بالمئة) و هذا يبين ان المؤسسة محل الدراسة تحتاج لدوي الخبرة في العمل.



- الشكل رقم (3-6) :توزيع العينة حسب الخبرة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات

1/تحليل الجزء الخاص بواقع الاتصال في المؤسسة:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	ك %	العبارة
موافق	1.120	3.06	0	18	7	6	5	ك	1-تتمتاز المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة بالسهولة والوضوح.
			0	50	19.4	16.7	13.9	%	
موافق	1.052	3.25	1	20	4	9	2	ك	2-تتمتاز المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة بالشمولية والبساطة.
			2.8	55.6	11.1	25	5.6	%	
موافق	1.149	2.78	1	11	9	9	6	ك	3-تتمتاز الاتصالات بالشفافية بعيدا عن السرية وحجز للمعلومات.
			2.8	30.6	25	25	6	%	
موافق	1.052	3.75	6	22	4	1	3	ك	4-يوجد تنوع في استخدام وسائل الاتصال بكل أنواعها الشفوية او الكتابية.
			16.7	61.1	11.1	2.8	8.3	%	
موافق	1.195	3.67	7	20	3	2	4	ك	5-تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (وسائل الاتصال الالكترونية) بشكل واسع في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
			19.4	55.6	8.3	5.6	11.1	%	
محايد	0.979	3.11	3	6	14	9	1	ك	6-يتمتع المشرفون بقدرة عالية على الانصات و تفهم الاخرين.
			8.3	25	38.9	25	2.8	%	
موافق	1.204	3.42	7	13	6	8	2	ك	7-تشجعك المعلومات الصادرة من قبل رؤسائك عن نتائج عملك و المآزاتك على بدل جهد اكبر.
			19.4	36.1	16.7	22.2	5.6	%	
موافق	1.009	3.69	7	17	7	4	1	ك	8-يتم تبادل و مشاركة المعلومات دوما مع زملائك في العمل .
			19.4	47.2	19.4	11.1	2.8	%	
موافق	1.167	3.31	4	15	9	4	4	ك	9-الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومات بين العاملين.
			11.1	41.7	25	11.1	11.1	%	
موافق	0.906	3.92	9	19	4	4	0	ك	10-تسمح وسائل الاتصال بسرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة.
			25	58.2	11.1	11.1	0	%	
موافق	0.878	3.83	6	22	5	2	1	ك	11-تسمح وسائل الاتصال بمرونة انتقال المعلومات داخل المؤسسة.
			16.7	61.1	13.9	5.6	2.8	%	
موافق	1.009	3.69	5	22	4	3	2	ك	12-تتمتاز وسائل الاتصال في المؤسسة بالفاعلية.
			13.9	61.1	11.1	8.3	5.6	%	
/	0.108	3.34	المجموع						

الجدول (3-7): نتائج واقع الاتصال في المؤسسة.

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه متوسطات و انحرافات عبارات الاتصال ،اد تتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (3.06)و(3.92) و انحراف معياري قيمته بين (0.979) و (1.952) ،حيث احتلت العبارة رقم(10) الصدارة و ازداد الاتفاق حولها حيث احتلت المرتبة الاولى من إجابات افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.92) و انحراف معياري قيمته (1.952)اخدت الاتجاه موافق ،اما المتوسط العام للاتصال يساوي(3.34) و بانحراف معياري قيمته (0.108) ،وهذا يدل على أهمية وسائل الاتصال في سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة ،و تليها الفقرات رقم(11) ،(4) ،(8-12) ،(5) ،(7) ،(9) ،(2) ،(6) ،(1) ،(3) بمتوسط حسابي يساوي(3.83) ،(3.75) ،(3.69-3.69) ،(3.67) ،(3.42) ،(3.31) ،(3.25) ،(3.11) ،(3.06) ،(2.78) على التوالي ،وبانحراف معياري (0.878) ،(1.052) ،(1.009-1.009) ،(1.195) ،(1.204) ،(1.167) ،(1.052) ،(0.979) ،(1.120) ،(1.159) على التوالي،و في الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول في درجة(4) وهذا راجع الى الاستعمال الواسع للاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة .

2/ تحليل نتائج المحور الخاص بدور الاتصال في تحسين الثقافة التنظيمية .

الجدول (3-8): نتائج دور الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	ك %	العبرة
موافق	1.056	3.50	3	21	6	3	3	ك	1-يساهم الاتصال في المؤسسة بالتعريف بتاريخ وهوية المؤسسة.
			8.3	58.3	16.7	8.3	8.3	%	
موافق	0.996	3.42	3	17	10	4	2	ك	2-يشجع الاتصال في المؤسسة الموظفين على احترام وقت العمل.
			8.3	47.2	27.8	11.1	5.6	%	
موافق	0.996	3.75	6	21	5	2	2	ك	3-يشجع الاتصال في المؤسسة الموظفين على الالتزام و الانضباط في أداء العمل.
			16.7	58.3	13.9	5.6	5.6	%	
موافق	0.899	3.86	7	21	5	2	1	ك	4-يسمح الاتصال في المؤسسة بالتنسيق الجيد و التعاون بين الموظفين في انجاز العمل.
			19.4	58.3	13.9	5.6	2.8	%	
موافق	0.996	3.75	7	19	5	4	1	ك	5-يشجع الاتصال في المؤسسة روح الفريق في أداء الاعمال للموظفين.
			19.4	52.8	13.9	11.1	2.8	%	
موافق	1.131	3.42	5	15	9	4	3	ك	6-يساهم الاتصال في المؤسسة بإنجاز الاعمال في جو من الاحترام،والفاهم،و الثقة بين الموظفين.
			13.9	41.7	25	11.1	8.3	%	
موافق	1.117	3.31	3	17	7	6	3	ك	7-يضمن الاتصال في المؤسسة العدل و المساواة بين الموظفين.
			8.3	47.2	19.4	16.7	8.3	%	
موافق	1.131	3.42	4	18	6	5	3	ك	8-يضمن الاتصال في المؤسسة اشراك الموظفين في اتخاذ القرار .
			11.1	50	16.7	13.9	8.3	%	
موافق	1.103	3.39	3	19	6	5	3	ك	9-يشجع الاتصال في المؤسسة على غرس ثقة الموظفين في الإدارة.
			8.3	52.8	16.7	13.9	8.3	%	
موافق	1.015	3.64	8	13	7	6	2	ك	10-يسمح الاتصال في المؤسسة بتقدير الجهود المبدولة من طرف الموظفين.
			22.2	36.1	19.4	16.7	5.6	%	
موافق	1.031	3.72	8	16	7	4	1	ك	11-يشجع الاتصال في المؤسسة على الابداع والابتكار لدى الموظفين.
			22.2	44.4	19.4	11.1	2.8	%	
موافق	1.215	3.19	5	12	7	9	3	ك	12-يسمح الاتصال في المؤسسة على عدالة الأجور و التكوين للموظفين.
			13.9	33.3	19.4	25	8.3	%	
/	0.085	3.57	المجموع						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

مستوى دور الاتصال تحصل على وسط حسابي عام (3.57) و بانحراف معياري عام (0.085) وهذا يعني ان الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات يفوق الوسط الحسابي العام النظري (3) و هذا يعني وجود اتفاق بين عينة الدراسة ، و يزداد اتفاق حول الفقرة (4) ذات الوسط الحسابي (3.86) و انحراف معياري(0.899) التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات افراد عينة الدراسة ثم تليها الفقرات (2-3)، (11)، (10)، (13)، (1)، (2)، (9)، (12)، بانحراف معياري (0.996-

0.996، (1.031)، (1.015)، (0.085)، (1.056)، (1.103)، (1.215) على التوالي. وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول في الاتجاه الموافق أي الدرجة (4) و هذه راجع الى مدى أهمية الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة

1/ اختبار فرضية الدراسة

قبل القيام باختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين الاتصال كمتغير مستقل نرسم له ب(B) و الثقافة التنظيمية كمتغير تابع نرسم له A) (ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الدرسي، و في الأخير نقوم بتقييمه و اختبار فرضية الدراسة.

2/ تكون نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة المشار اليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS) اتضح ان الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة $y=a+bx$ ، لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة لمستقيم حيث ان (b) تمثل الخط المستقيم (ميله) و نعني بها معدل التغيير في فقيمة Y عندما تتغير قيم المتغير المستقل X وحدة واحدة اما a فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) او المسافة بين 0 و تقاطع خط الانحدار مع المحور.

3/ تقدير نموذج الدراسة:

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة المشار اليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS) تم تقدير نموذج الدراسة والممثل في الآتي:

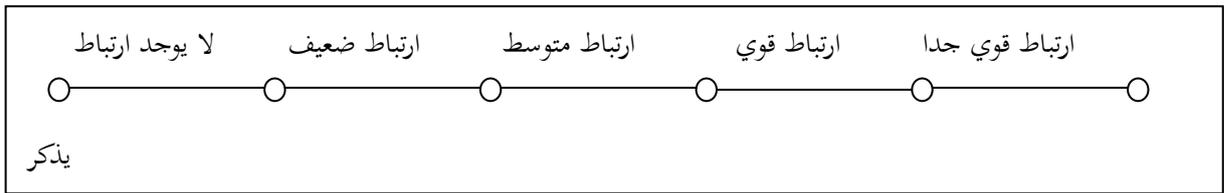
4/ تقييم نموذج الدراسة :

من اجل دراسة فعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية تجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من ان النموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة و فعالة عن نوعية العلاقة بين الاتصال و الثقافة التنظيمية و يتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط، معاملات التحديد، معامل الانحدار.

• معامل الارتباط بيرسون (r):

بحساب معامل الارتباط بين الاتصال و الثقافة التنظيمية نجد ان $r=0.756$ و هذا ما يدل ان هناك علاقة خطية طردية قوية بين الاتصال و الثقافة التنظيمية لان r اكبر منحصر بين (0.7-0.9) أي اكبر من 0.5 و طردي لان اشارته موجبة فكلما زاد الاتصال أدى الى تحقيق ثقافة تنظيمية بشكل قوي.

استخدام التحليل البياني لمعامل الارتباط بيرسون



الجدول رقم (3-9): تحليل معامل الارتباط بين المحورين

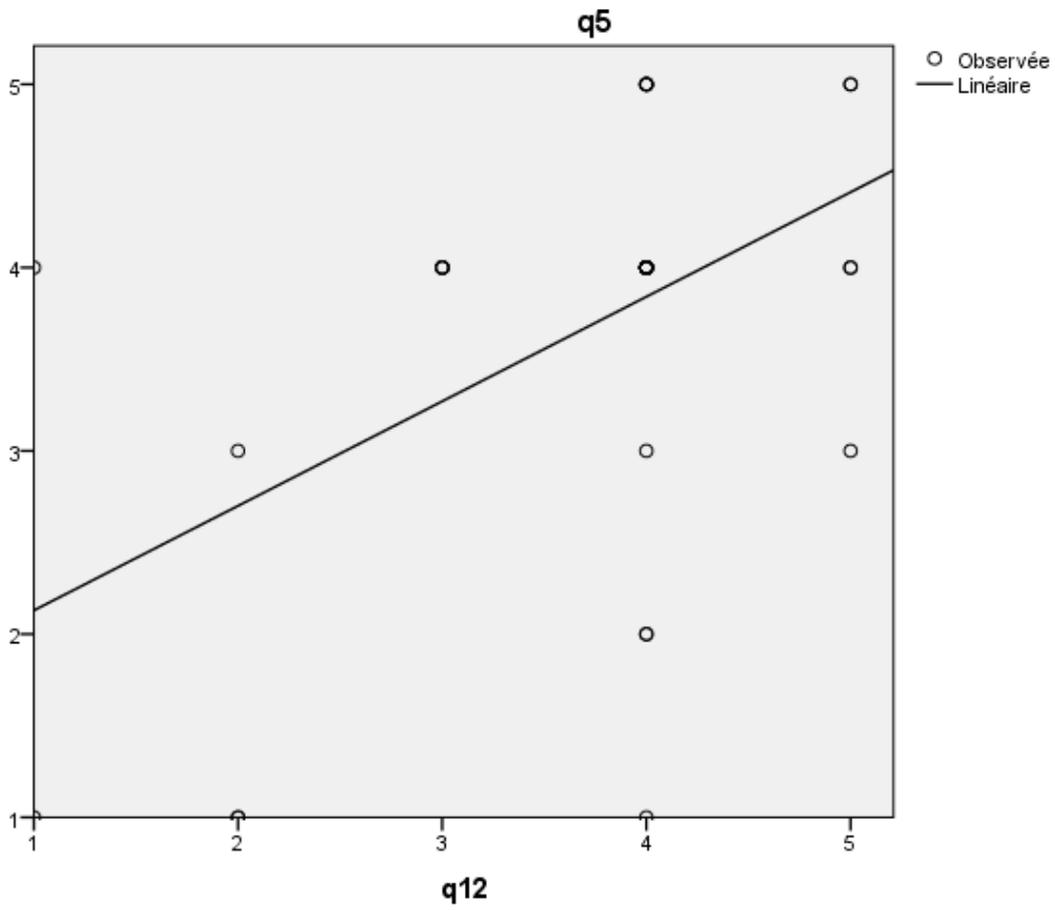
• معامل التحديد $(R)^2$:

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، و ذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة $A-B$ وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيا وصحيحا.

و بحساب معامل التحديد نجد ان $R=0.571$ ، أي نسبة تفسير الاتصال للتغيرات الحادثة في الثقافة التنظيمية تقدر ب 57.1%، أي ان الاتصال يساهم ب 57.1%، في نشر الثقافة التنظيمية و الباقي يؤثر فيها عوامل عشوائية يمكن ان تكون عوامل مهمة لكن لم يتضمنها نموذج الدراسة.

• معامل الانحدار:

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الاتصال و الثقافة التنظيمية، تبين ان هذا المتغير يفسر من الثقافة التنظيمية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي:



الخاتمة

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية ، حيث ان الاتصال يلعب دور هاماً في المنظمة و حاسماً من اجل الوصول الى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفعالية التي تضمن البقاء و الاستمرار ومن هنا وعلى ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن القول بانه ما على المنظمات الا ان تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية و الاجتماعية للأفراد ، و ذلك من خلال ترسيخ مشاعر الانتماء و الوفاء و لعل اهم استراتيجيات كفيلة بهذا الموضوع في اتباع المؤسسة و اختيارها الأساليب الفعالة في الاتصال التي تتلاءم و طبيعة مهامها و تخدم أهدافها المستقبلية ، و من خلال دراستنا يجدر الإشارة الى انه تفعيل المؤسسة لأسلوب الاتصال هو افضل الأساليب سواء من جهة اتصال الافراد لتوصيل ونقل المعلومات و التعليمات الخاصة بالعمل ، او من جهة نقل مبادئ و قيم المنظمة بين الأعضاء.

وعلى هذا الأساس يجدر الإشارة الى انه من بين اهم عناصر التنظيم الفعالة في التنظيم نجد الثقافة التنظيمية ذلك لما تقدمه من قوة وتماسك للتنظيم، فالثقافة التنظيمية ليست مجرد فلسفة قائمة على أفكار ومعتقدات بل هي عبارة عن قوة تزود بها المنظمة العمال لتوحد الطاقات والامكانيات و الإمكانيات نحو تحقيق اهداف المنظمة و كذا تميزها عن غيرها من المنظمات.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين ان للاتصال له ارتباط وثيق بين وتأثير ملموس على ثقافة المنظمة وله تأثير على تطويرها وهذا ما سعينا لمعرفته في دراستنا لهذا الموضوع، ومن هنا يجب الإشارة الى ضرورة اهتمام المنظمات بكل أنواعها بهاتين العمليتين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : الكتب

1. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،مصر1999.
2. احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،2000.
3. اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم العولمة ،دار الثقافة للنشر ،مصر2004.
4. بشير الغلاق ،الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية و التطبيق)،دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية ،الاردن2009.
5. بلال حلف السكارنة،دراسات إدارية معاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،الأردن، عمان 2010.
6. جميل الخليلي ،الاتصال ووسائله و الخدمة الاجتماعية ،الكتاب الجامعي الحديث ،الطبعة الثانية ،القاهرة1985.
7. جواد شوقي، الإدارة الاستراتيجية ،دار و مكتبة الجامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،الاردن2000.
8. حريم حسين ،السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)،دار زهران ،الطبعة الأولى، الاردن1999.
9. خيضر كاظم ،محمود فريجات ،السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)،دار الثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن ، عمان2009.
10. خيضر كاظم حمود،السلوك التنظيمي،دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان2002.
11. ديجريث،السلوك الإنساني في العمل ،ترجمة عبد الحميد و محمد إسماعيل،دار النهضة للطباعة و النشر ،القاهرة1974.
12. سمير محمد حسين،العلاقات العامة ،دار الكتاب ،مصر ،القاهرة1995.
13. سيد محمد جاد الرب ،مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ،جامعة قناة السويس،مصر2008.
14. شلبابة مراد،أبو مغلي وائل،مقدمة في الكتاب ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،الطبعة الثانية،2004.

15. صالح بن نوار ،الاتصال في المؤسسة ،مخبر بحث علم الاجتماع ، الاتصال للبحث و الترجمة ،الجزائر 2003.
16. الصباب احمد عبد الله و اخرون،اساسيات الإدارة الاستراتيجية ،خوارزم العلمية و مكتبات،الطبعة الأولى،جدة2002.
17. الصرايرة محمد و محمد عايش ،الاتصال التنظيمي (اطار نظري) ،دار زهران ،الطبعة الأولى ،الاردن1999.
18. عبد العزيز مشرف،نماذج الاتصال في الضوء و الاعلام والتعليم وإدارة الاعلام،الدار المصرية اللبنانية،الطبعة الأولى،2003.
19. عبد الغفور يوسف،تنظيم و إدارة اعمال ،دار النهضة العربية ،لبنان1989.
20. عبد الفتاح محمد دويدات ،سيكولوجية السلوك الإنساني،دار النهضة العربية، بيروت1995.
21. عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الازمات(حوادث المرور نموذجاً)،الجزائر،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،1432-2011.
22. فايز محمد الحديدي،الثقافة التربوية (التربية مبادئ و أصول)،دار أسامة للنشر ،عمان 2007.
23. ماجد عمدي المهدي مساعدة،إدارة المنظمات ،دار المسير للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن، عمان2003.
24. محمد الصيرفي ،التطوير التنظيمي ،دار العكر الجامعي ،الإسكندرية ، الطبعة الأولى ،مصر2007.
25. محمد الصيرفي ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(التحليل على مستوى الجماعات)،الجزء الثالث،2009.
26. محمد الصيرفي ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(التحليل على مستوى المنظمات)،المكتب الجامعي الحديث،الجزء الرابع،الإسكندرية2009.
27. محمد الصيرفي ،تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد ،مؤسسة حورس الدولية ،طباعة نشر و توزيع ،الإسكندرية.
28. محمد بهجت كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث،2003.
29. محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة(النظريات و العمليات و الوظائف)،الطبعة الثالثة،عمان2006.
30. محمد معوض عبد السلام امام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث،القاهرة2001.

31. محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة 2004.
32. محمد ناجي الجوهر ،الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية، 2014.
33. محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق (رؤية معاصرة)، دار القلم للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2004.
34. مصطفى حجازي ،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الطبعة الثالثة، 2000.
35. مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،الدار الدولية للنشر ، القاهرة، مصر 1995.
36. ناصر جرادات ،إدارة التغيير و التطوير، اثرء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الاردن 2013.
37. يس عامر،الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريح، الرياض 1984.

ثانيا : المذكرات

1. امير علي فاطمة الزهراء ، الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن، كلية العلوم الإنسانية و الاعلام، جامعة الجزائر (3)، 2010/2011.
2. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية لمدخل الاحداث والتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية ،والعلوم التجارية و التسيير، جامعة الجزائر-03، 2013.
3. بوغيط جها الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2008/2009.
4. جمالالدين عاشوري، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية الجزائرية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 02-، 2014/2015.
5. حسام سالم السحباتي ،الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأقصى ، 1438هـ/ 2016م.
6. طيبين الميلود، الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2010/2011.
7. يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2005.

ثالثا: المداولات

مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد7، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-،5جانفي،2002

رابعا : الجرائد:

الجريدة الرسمية لمديرية البريد.

خامسا : المواقع الالكترونية:

www.poste.dz الموقع الرسمي لبريد الجزائر

سادسا : وثائق من المؤسسة

قائمة الملاحق

الرتبة العلمية	اسم الاستاد
	بروجة موسى
	زيان موسى
	إسماعيل عيسى

الملحق رقم (01)

Y=

Corrélations

		VAR000 01	VAR000 02
01	VAR000	1	,756**
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
N		36	36
02	VAR000	,756**	1
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
N		36	36

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

لملحق رقم (02)

```

* Estimation de courbe.
TSET NEWVAR=NONE.
CURVEFIT
/VARIABLES=q5 WITH q12
/CONSTANT
/MODEL=LINEAR
/PLOT FIT
/ID=q4.

```

Ajustement de courbe

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2019 12:53:46
Commentaires		
Entrée	Données	G:\lamour 37\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les observations qui comportent une valeur manquante dans une variable ne sont pas utilisées lors de l'analyse.
Syntaxe		CURVEFIT /VARIABLES=q5 WITH q12 /CONSTANT /MODEL=LINEAR /PLOT FIT /ID=q4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,22
	Temps écoulé	00:00:00,19
Utilisation	De	Première observation
	A	Dernière observation
Prévision	De	Première observation après la période d'utilisation
	A	Dernière observation
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Montant de la sortie	PRINT = DEFAULT
	Enregistrement des nouvelles variables	NEWVAR = NONE
	Nombre maximal de décalages dans les tracés d'autocorrélations ou d'autocorrélations partielles	MXAUTO = 16
	Nombre maximal de décalages par tracé de corrélations croisées	MXCROSS = 7
	Nombre maximal de nouvelles variables générées par procédure	MXNEWVAR = 60

Nombre maximal de nouvelles observations par procédure	MXPREDICT = 1000
Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	MISSING = EXCLUDE
Valeur du pourcentage de l'intervalle de confiance	CIN = 95
Tolérance d'introduction de variables dans les équations de régression	TOLER = ,0001
Modification maximale du paramètre d'itération	CNVERGE = ,001
Méthode de calcul des erreurs standard pour les autocorrélations	ACFSE = IND
Durée de la période saisonnière	Non spécifié
Variables dont les observations de libellé de valeur apparaissent dans les tracés	Non spécifié
Equations incluses	CONSTANT

Description du modèle

Nom de modèle		MOD_2
Variable dépendante	1	q5
Equation	1	Linéaire
Variable indépendante		q12
Constante		Incluses
Variables dont les observations de libellé de valeur apparaissent dans les tracés		q4

Récapitulatif de traitement des observations

	N
Nombre total d'observations	36
Observations exclues ^a	0
Observations prévues	0
Nouvelles observations	0

a. Les observations qui comportent une valeur manquante dans une variable sont exclues de l'analyse.

Récapitulatif de traitement des variables

		Variables	
		Dépendante	Indépendante
		q5	q12
Nombre de valeurs positives		36	36
Nombre de zéros		0	0
Nombre de valeurs négatives		0	0
Nombre de valeurs manquantes	Valeur manquante de l'utilisateur	0	0
	Valeur système manquante	0	0

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: q5

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,232	10,272	1	34	,003	1,559	,571

La variable indépendante est q12.

