



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمنظمة

دراسة حالة عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

المشرف	اعداد الطلبة	
د. ليندة لبيض	إلهام حافي راسو	1
	إبتسام فليفلة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	لبصير فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	ليندة لبيض
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	بوزاهر صونية

السنة الجامعية 2023/2022



شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا ويسر لنا طريق العلم والمعرفة لإتمام هذا العمل

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتورة

"ليندة لبيض"

على تقبلها الإشراف

على هذا العمل وآرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ونصائحها القيمة في إثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة، الذين حظينا بشرف النهل من غدق معارفهم طيلة مراحل الدراسة.

والشكر موصول إلى كل من ساهم في هذا الإنجاز من قريب أو من بعيد أو بالكلمة الطيبة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهدي:
إلى من كانت سندا لي طيلة حياتي وفرحت لفرحي وحزنت لحزني إلى نبع
الحنان "أمي الحبيبة" حفظها الله ورعاها.
إلى الرجل العظيم والمثل الأعلى الذي كرس حياته من أجل تعليمي وتلبية
حاجياتي "أبي الغالي" أدامه الله سندا لي.
إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي بسمة إخوتي وأخواتي كل باسمه
وفقههم الله في حياتهم.
إلى من شجعني في هذه الخطوة "زوجي" له كل التقدير والاحترام ولعائلته
الكريمة.
إلى من شاركتني غمار هذه الدراسة جزيل الشكر "إبتسام". إلى صديقاتي في
المشوار الجامعي: هبة، ريمة، رفيقة، نجود.

إلهام

إهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه حمدا طيبا والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كانت سندا لي طيلة حياتي وسهرت من أجلي الليالي والتي كان فرحي فرحها وحزني حزنها "أمي الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى الرجل العظيم السند الكبير إلى من كرس حياته من أجل تعليمي وتلبية حاجياتي "أبي الغالي" أدامه الله سندا لي.

إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي ابتسامة إخوتي حفظهم الله وأخص بالذكر أخي "عاشور"

إلى أستاذتي المتألقة ليندة وصديقاتي العزيزات:

"عبير، الهام، منال، سارة"

وأرجو لهم دوام التوفيق وتحقيق النجاح.

إبتسام

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بثلاث معاهد، والذي بلغ عددهم (102) موظف، من خلال تصميم استبيان ضم 26 سؤالاً ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية SPSS من أجل التوصل إلى النتائج التالية: للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الاتصالات، وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، القيم، المعتقدات، التوقعات.

Abstract:

This study aims to examine the role of organizational culture in enhancing communication at Abdelhafidh Boussof University Center in Mila. The study population consists of all administrative employees in three institutes, totaling 102 employees. A questionnaire was designed, comprising 26 questions. In this study, a descriptive analytical approach was used, and the statistical software SPSS was employed to obtain the following results: Organizational culture has a role in enhancing communication. There is a strong positive correlation between the dimension of organizational values and the enhancement of communication at Abdelhafidh Boussof University Center in Mila. There is a moderate positive correlation between the dimension of organizational practices and the enhancement of communication at Abdelhafidh Boussof University Center in Mila. There is a moderate positive correlation between the dimension of organizational expectations and the enhancement of communication at Abdelhafidh Boussof University Center in Mila.

Keywords: Organizational culture, organizational communication, values, beliefs, expectations.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
III	شكر وعران
IV	إهداء
VI	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
ق	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
28	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.
29	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.
32	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها.
36	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.
36	المطلب الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.
39	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ونظرياتها.
45	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.
47	المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وآلية بناءها والعوامل المحددة لها.
22	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

50	المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية.
53	المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
55	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار المعرفي للاتصال التنظيمي	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.
58	المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي.
59	المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي.
59	المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي.
61	المبحث الثاني: ركائز الاتصال التنظيمي.
61	المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي.
64	المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي.
73	المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.
75	المبحث الثالث: وسائل، وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي.
75	المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي.
76	المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي.
77	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي.
83	خلاصة
الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة	
85	تمهيد
86	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله.
86	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-
87	المطلب الثاني: معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومكتباته.

89	المطلب الثالث: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وهيكله التنظيمي.
91	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
91	المطلب الأول: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية.
92	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.
94	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:
99	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة.
99	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.
104	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة.
108	المطلب الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.
115	خلاصة
117	خاتمة
120	قائمة المراجع
126	الملاحق

قائمة الجد اول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
40	الجدول رقم (01): يمثل أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة للمؤسسة
91	الجدول رقم (02): المجال الزمني.
93	الجدول رقم (03): الأهمية النسبية لمقياس ليكرت
95	الجدول رقم (04): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية.
95	الجدول رقم (05): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية.
96	الجدول رقم (06): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية.
96	الجدول رقم (07): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.
97	الجدول رقم (08): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ
99	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
100	الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
101	الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي
102	الجدول رقم (012): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
104	الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد القيم التنظيمية
105	الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد الأعراف التنظيمية:
106	الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد التوقعات التنظيمية
107	الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.
109	الجدول رقم (17): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعد القيم التنظيمية.
109	الجدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
110	الجدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعد الأعراف التنظيمية

قائمة الجداول

111	الجدول رقم (20): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
112	الجدول رقم (21): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعء التوقعات التنظيمية
112	الجدول رقم (22): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
113	الجدول رقم (23): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لمحور واقع الثقافة التنظيمية.
114	الجدول رقم (24): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
34	الشكل رقم (01): جوانب الثقافة التنظيمية المتماسكة.
38	الشكل رقم (02): يوضح أنواع الطقوس حسب ترسيخ وبيير
42	الشكل رقم (03): يوضح الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية.
47	الشكل رقم (04): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.
50	الشكل رقم (05): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها.
51	الشكل رقم (06): يوضح الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة
62	الشكل رقم (07): شبكة الهرم
63	الشكل رقم (08): شبكة الدولاب
66	الشكل رقم (09): يوضح اتجاهات الاتصال التنظيمي الرسمي
68	الشكل رقم (10): يوضح الاتصال الرسمي النازل
69	الشكل رقم (11): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.
71	الشكل رقم (12): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.
90	الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
100	الشكل رقم (14): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
101	الشكل رقم (15): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
102	الشكل رقم (16): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي
103	الشكل رقم (17): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	الشكل
126	الملحق رقم (01): الاستمارة
129	الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

مقدمتہ

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات فهي تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة، والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم إذ تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، حيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب المنظمات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير محددة قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة تساهم في تحقيق أهدافها، إذا أن للثقافة التنظيمية دور مهم في المنظمة حيث أنها تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم وتوجيه سلوكياتهم عن طريق زيادة الالتزام والانضباط وإدراك ما ترمز إليه وبالتالي الحفاظ على القيم السائدة داخل المنظمة والعمل على تحقيق الأهداف ضمن الخطط الموضوعية، كما أنها عامل أساسي يساهم بشكل كبير في التأثير على كافة الجوانب سواء السلوكية أو التنظيمية.

فاستمرارية المنظمة وتقدمها نحو الأفضل والأحسن عائد لوضوح قنوات الاتصال داخلها وسهولة انسياب المعلومات بين أفرادها هذا ما يمثل الاتصالات التنظيمية التي تعتبر نشاطا حركيا للأفراد في ممارسة جوانب الحياة المختلفة فهي حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل سيولة المعلومات بين الأطراف، الفعالية المشتركة في العملية الاتصالية إذ أنه يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب توثيقها.

ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة فإذا كانت للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فلها أيضا منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد، وكذلك تحقيق قيم المساواة بين العاملين وعدم التفريق بينهم ما يشجع على تبادل المعلومات أي كثرة الاتصال فيما بينهم، بالإضافة إلى الإبداع كبعد للثقافة التنظيمية المتمثل في تطبيق أفكار جديدة تؤثر على التفاعل بين الأفراد وخلق ديناميكية الجماعة بغرض الفهم وتحقيق أهداف مشتركة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- .

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- ؟.

1- التساؤلات الفرعية: للإجابة على إشكالية الدراسة وضعنا مجموعة من التساؤلات قصد الإحاطة بهذا الموضوع:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله؟

2- فرضيات البحث: لمعالجة إشكالية البحث المطروحة لا بد من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله - .

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- تأثر سلوك الموظفين وأدائهم بمستوى الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

- توفر بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية.

- إعطاء هوية مشتركة لجميع أفراد المنظمة.

- تأثير الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة على تحسين أدائهم.

4- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية بمكوناتها الأساسية وأبعادها المختلفة.
- التعرف على مدى تأثير العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
- التعرف على نوع الاتصال التنظيمي السائد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- .
- التعرف على البيئة التنظيمية التي تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله إذ تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى التزام العاملين والتأثير على سلوكهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى أن الاتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته.

6- صعوبات الدراسة:

- نقص المصادر والمراجع في المكتبة خاصة المتعلقة بالاتصال التنظيمي.
- عدم إمامنا ببرنامج الـSPSS.
- صعوبة تتعلق بالدراسة الميدانية المتمثلة في عدم تعاون بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على الاستبيان.

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.

7- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعدنا على توفير معلومات نظرية عن الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمنظمة ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية والخروج باستنتاجات عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

8- هيكل الدراسة: لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات التي طرحت فيما سبق، وإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، ثم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تسبقها مقدمة تحتوي على عناصر الإشكالية.

الفصل الأول: ثم تخصيصه للإطار النظري للثقافة التنظيمية وتناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها، مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية ونظرياتها، وظائف الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، آليات الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان الإطار المعرفي للاتصال التنظيمي وقد تناولنا فيه تعريف الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي، هيكل الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: فقد تم اختياره ليكون الجانب الميداني للدراسة وقد تناولنا فيه تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة.

9- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة فهي توفر للباحث معلومات مهمة وفكرة عامة عن موضوع الذي ينوي دراسته، وبالتالي تساعده على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم كما أنه يستفيد من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقون، ويتعرف على الطرفية التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي بالإضافة إلى أنها تساعده في وضع الدراسة في الإطار العلمي الصحيح وفي الموقع المناسب بالنسبة للدراسات والبحوث السابقة التي تتعلق بمجال تخصص موضوع الدراسة والبحث.

الدراسة الأولى:

وعد عبد الرحيم فرحات، محمد محمود صالح عند مستوى للثقافة التنظيمية لدى تدريسي وتدرسيات كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة جامعة الأخبار للعلوم البدنية والرياضة. المجلد الرابع العدد التاسع عشر، ديسمبر 2019.

- تتمحور مشكلة البحث في ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى تدريسي وتدرسيات كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية التي يملكها الكادر التدريسي في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي معتمدة على عينة من 500 تدريسي وتدرسي في كليات وأقسام التربية البدنية من عدد الجامعات العراقية، كما اعتمدت الدراسة على الحقيبة الإحصائية الاجتماعية spss لمعالجة البيانات إحصائياً، حيث امتد المجال الزمني للدراسة 2018/10/08 إلى 2019/09/15 وتمثل المجال المكاني في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية والحكومية

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مقاييس الثقافة التنظيمية كانت صالحة لقياس الصفة المراد قياسها.
- ✓ هناك بعض المحاور في المقاييس أثرت ضعفاً لكنه لم يعد يؤثر على مجمل المتغيرات.

✓ أثبتت الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية بين أغلب محاور المقاييس.

الدراسة الثانية:

بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة- شركة بيبسي الجزائر- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.

تتمحور مشكلة البحث في كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي وتهدف الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.

- اعتمدت الدراسة على الدمج بين المنهجين الوصفي التحليلي معتمدة على عينة عشوائية كما اعتمدت الدراسة على توزيع استبيان لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة، حيث امتد المجال الزمني للدراسة بين أواخر أبريل إلى شهر أكتوبر من 2013 تقريبا 6 أشهر.

- وتمثل المجال المكاني في الأفراد العاملين في شركة بيبسي المتواجدة بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر العاصمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان فهي تعبر عن هوية المنظمة.
- تمثل الثقافة التنظيمية مجمل المعتقدات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة ما.

- هناك تباين وتعدد في اتجاهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية وهو ما صعب إمكانية الدراسة والتحكم في كل أبعادها.

- لا يمكن تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء للفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها إذن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة.

- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والدينامكية حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات الذي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو تركيبه وخصائص أفراد المنظمة.

الدراسة الثالثة:

الهادي علي خليفة فزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي -دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج الإسلامية، خطة بحث لنيل درجة الماجستير، في القسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج أندونيسيا، 2016.

تتمحور مشكلة البحث في ما دور الاتصال التنظيمي في ترقية الأداء الوظيفي، وتهدف الدراسة إلى معرفة الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مالانا مالك إبراهيم مالانج أندونيسيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي، كما اعتمدت الدراسة على المقابلة، الملاحظة الوثائق، حيث امتد المجال الزمني خلال عام 2016، وتمثل المجال المكاني في أندونيسيا مالانج في جامعة مولانا مالك إبراهيم، دراسات العليا التابعة في نفس المدينة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إلى أن:

- دور الاتصال التنظيمي على الموظفين يتمثل في التكوين في تحسين أداء الموظفين، ويساعد الأفراد على فهمهم للمؤسسة.
- الإستراتيجية الوظيفية من بين استراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي.
- الإستراتيجية الهامة هي إدارة المشاركة ويتم تنفيذها من خلال تقييم أداء الموظفين.

الدراسة الرابعة:

حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 4، العدد7، ديسمبر، 2019.

تتمحور مشكلة البحث في ما أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين بمؤسسات التعليم

العالي

بعينة من الجامعات الجزائرية وتهدف الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة، معتمدة على عينة 4 مؤسسات على اختلاف كلياتها كما اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات حيث امتد المجال الزمني خلال 2019 وتمثل المجال المكاني في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ عملية الاتصال التنظيمي ضرورية لاستمرار العملية الإدارية.
- ✓ يؤثر الاتصال التنظيمي على كفاءة وإبداع العاملين في المؤسسة.
- ✓ توفر مستوى للاتصال الأفقي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة بين الأفراد العاملين فبما تظهر نتائج وجود اتصال صاعد ونازل ضعيف نوع ما.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال النازل وإبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات جزائرية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الصاعد وإبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات جزائرية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الأفقي وإبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات جزائرية.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

إنّ المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات وبالتالي فإنّ لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات وهذا ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية للمنظمة.

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية، وآليات بناءها والعوامل المحددة لها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحدّات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، إلا أن هناك اختلافات في تحديد مفهومها من الكتاب والباحثين، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعريف الثقافة التنظيمية واستنتاج خصائصها وأهميتها ومختلف أدوارها.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

لقد اشتملت الثقافة على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعاً لاختلاف معارفهم نذكر منها: عرفها CHibson وزملاءه بأنها: "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من القيم والافتراضات ومدركات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.¹

يوضح هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية لا تختلف عن ثقافة المجتمع، إذ تعتبر قيم ومعايير تحدد سلوكيات الأفراد فيما بينهم وما يربطهم بالإضافة إلى أنها تحدد شخصية المنظمة والمناخ السائد فيها. عرفها E.H.Schein بأنها: "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) الأعضاء، الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر.²

يركز هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية تتمثل في المسلمات التي اكتشفتها الجماعة وطورتها عند معالجة مشاكل المنظمة والتي يمكن تعليمها للأفراد الجدد باعتبارها الطريقة الناجحة لمواجهة المشاكل.

الثقافة التنظيمية: "عملية تشارك أعضاء المنظمة ببعض الأمور العامّة داخل التنظيم كالقيم والمبادئ والأخلاق والمعتقدات وتأثرهم بها، بالإضافة إلى بعض الجوانب كالنمط القيادي واتخاذ القرارات وحل الصراعات الوظيفية والمكافآت وعلاقات العمل وطرق التعامل مع العاملين والتفاعل مع بيئتها".³

يركز هذا التعريف على أنّ الثقافة التنظيمية هي مشاركة كل أعضاء المنظمة في شتى الجوانب داخل التنظيم.

كتعريف إجرائي يبني على التعاريف السابقة يمكن القول أن "الثقافة التنظيمية هي مبادئ يشترك فيها أفراد المنظمة لتحديد سلوكياتهم والعلاقة فيما بينهم بالإضافة إلى أنها مسلمات ناتجة عن معالجة المشاكل التي تواجه المنظمة".

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان- الأردن، 2009، ص257.

² -بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2013، عمان- الأردن، 2012، ص17.

³ عاكف لطفي خواصنة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، 2010، ص330.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا يوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها¹.

ويذكر أيضا أيوب بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها²:

- 1- نظام مركب: في خليط الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.
- 2- نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.
- 3- نظام متطور ومتغير: حيث التغيير تماشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 4- نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.

وهناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

✓ **الإنسانية:** على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يضع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

✓ **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين، وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

¹ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص17.

² حسام سالم السحباني، المرجع السابق، ص18.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعمامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.¹

✓ **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضاؤها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة. وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم باستمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.²

✓ **التراكمية:**

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

✓ **الانتقائية:**

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص15.

² محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ذكره، ص16.

المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.

ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

✓ القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض. داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة المجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.¹

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

✓ التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم؛ يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، ويبطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة؛ مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ذكره، ص 17.

✓ التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة.¹

وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات الإدارية لشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية.
- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.²

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها.

تتمثل أهمية وأدوار الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحدد حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل.³

تبرز هذه الأهمية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجمالها في النقاط التالية:⁴

1. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
2. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والإدارة.

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ذكره، ص 18.

² نفس المرجع، ص 19.

³ نجاة قريش، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سبتمبر 2017، ص 432.

⁴ أسماء بركان، حيدر نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017، ص 177.

3. الثقافة القوية تعتبر عنصراً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقتهم.

4. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدراتها على مواكبة التطورات الجذرية من حولها فكما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

كما تكمن أهميتها أيضا فيما يلي:¹

- تعمل المنظمة على جعل سلوك الأفراد وضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللثافي في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

- المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

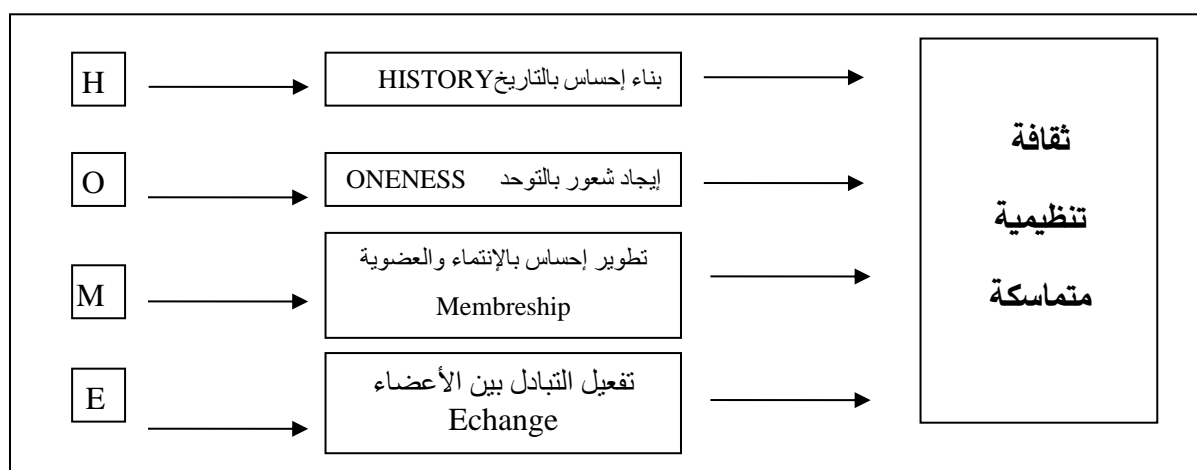
- بناء الإحساس بالتاريخ - History - من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.

¹ طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 12، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص108.

² طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سلمان، مرجع سابق، ص109.

- إيجاد شعور بالتوحيد - Oneness - من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء - Membreship - من خلال نظم العوائد والتخطيط والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيق والتدريب والتطوير.
 - تفعيل التبادل بين الأعضاء - Echange - عن طريق العقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.
 - وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الإنجليزية تكون كلمة - HOME - على اعتبارات أن الثقافة التنظيمية تشبه العائلة التي تعمل بصورة - HOME - .
- ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): جوانب الثقافة التنظيمية المتماسكة.



المصدر: عبد القادر بلهادي، 2018-2019، ص16.

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية.

إنَّ للثقافة التنظيمية عدَّة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي التي تلعب دوراً هاماً في تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقائها واستمرارها، ولقد حدَّد Snirich دور الثقافة التنظيمية كما يلي:

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أنَّ مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إنَّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يُقبلون على هذه الثقافة.

¹ عبد القادر بلهادي: أثر ثقافية المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير نظام: ل م د، تخصص اقتصاد منظمات قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، 2018-2019.

• **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

• **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.

ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات عملاء وتغيرات البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.¹

أولاً: الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي:

إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft)، أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على إمتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة. وقد حلت دراسة (Kotter_Heskett) على 207 منظمة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. ولخصت نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. حيث تشكل قوة ورسالة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها. ويعبر ذلك بجوهره، عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية، وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي:

المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفاعلية، وتبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع.

وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها الخارجية وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، مما يجعلها تؤدي دور مؤسسة تربوية كالعائلة أو المدرسة.²

¹ دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص86.

² نفس المرجع، ص ص87-88.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين وتعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف وذلك لأدائها لعدة وظائف مهمة، وتحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة مكونات وأنواع نتيجة لنوع المنظمة وتعاملاتها بالإضافة إلى أبعادها.

المطلب الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها، ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب الملاحظة، وتفسير الأشياء بالمنظمة¹.

ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. الإشارات الثقافية:

أ. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن عناصر مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما يمكن عده مرغوباً أو غير مرغوباً، جيداً أو غير جيداً، مهماً أو غير مهماً، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها قيم المساواة بين العاملين، وإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، والاحترام الآخرين².

ب. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

ج. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع⁴.

¹ علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف- ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1-، 2017-2018، ص16.

² تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص21-22.

³ ربيعة ريفي، معمري حمزة، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المالية، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، جامعة غرداية، 2021، ص214.

⁴ ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، جامعة بسكرة، ديسمبر 2016، ص82.

د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية.¹

هـ. **الرموز والإشارات:** تعتبر مكون من مكونات الثقافة فهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات والصور الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني، وتهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة)².

و. **الطابوهات:** تعرض لها الباحثان (I.Mitroffet. r.kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالاخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.³

ز. **الأساطير:** هي حكايات وقصص تحكى بغرض خلق المؤسسة، أو نجاحها، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات، وعظمة المؤسسة، فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل، أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعاليمًا لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.⁴

ح. **الطقوس أو الشعائر:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية "التغير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة"⁵

يتميز بين أربعة أنواع من الطقوس وهي:

¹ مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة لطفة (المديرية العامة))، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014_2015، ص38.

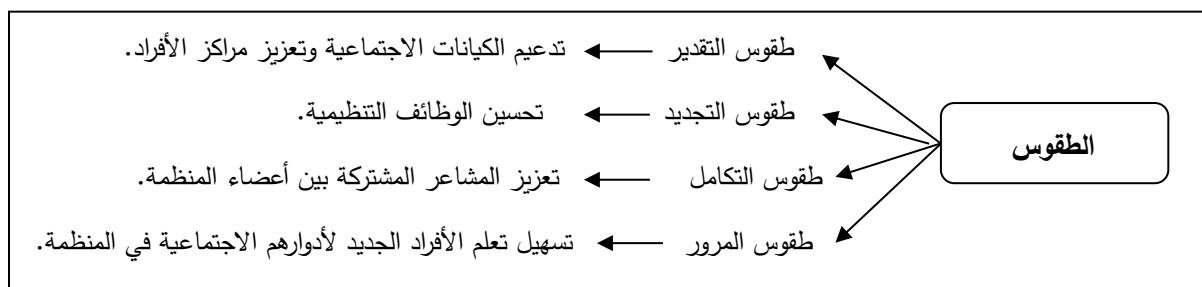
² عبد القادر بلهادي، مرجع سابق ذكره، ص10.

³ دنيا بوديب، مرجع سابق ذكره، ص80.

⁴ علاء الدين خبابية، مرجع سابق ذكره، ص19.

⁵ -فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2018، ص130.

الشكل رقم (20): يوضح أنواع الطقوس حسب ترسييس وبير



المصدر: فاطمة دريدي، مرجع سابق ذكره، ص 130.

2. الموروث الثقافي بالمؤسسة:

ويشمل الموروث الثقافي للمؤسسة ما يلي:¹

أ. **المؤسسون**: إن ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ب. **سلوك قادة المنظمة**: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج. **تاريخ المنظمة**: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها، وتكرارها.

د. **الأبطال**: هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة، وقدموا أداء متميزا، وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، وانسجام مع قواعد، وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

هـ. **مهنة المنظمة (النشاط)**: تعرف مهنة (حرفة) المنظمة "النشاط الرئيسي لها" بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية،...). فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تغيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

¹ علاء الدين خياطة، مرجع سابق ذكره، ص 20-21.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية.

لقد قام كل من (اوريلي، شاتمان، كالدويل) بتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وهي:¹

- 1.الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.
- 2.الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية، من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.
- 3.الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.
- 4.توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
- 5.التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم.

- 6.توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- 7.التكامل: أي جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض والمؤسسات الكبيرة يتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة وهما:

الثقافة السائدة (الرئيسية): وتتمثل بالقيم الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، وتشكل هوية واضحة للجميع (وجهة نظر العامة للتنظيم والتي تمنحه شخصيته وهويته).

الثقافة التنظيمية الفرعية: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للتنظيم، (القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، المكونة للتنظيم، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى) وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية، وكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية اثر ذلك سلبا على فعالية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له (وهي شبيهة بمشكلة تعدد الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام (مظاهر الإقليمية والطائفية)).

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ونظرياتها.

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية.

تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف من واقع وجود عدد من العوامل الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي اختلف من مجتمع لآخر، فمنهم من حدد أنواعها وفقا لنوع المنظمة (خدمائية، اقتصادية، دينية، اجتماعية وغيرها). ومنهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات (المهنية، تطويرية، هرمية وغيرها). وتستعرض الدراسة أنواع الثقافة التنظيمية من حيث قوتها؛ وذلك نظرا لرؤيتها أنها أكثر الأنواع شمولا وتحديدا حيث يبرز

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص338.

هذا التصنيف نتيجة لدراسات التي أجراها (Deal & Kemmdey,1982) حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنف الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:¹

الثقافة القوية: وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن التحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

الثقافة الضعيفة: وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

وفيما يلي أهم الفروق التي تميز الثقافة القوية عن الثقافة الضعيفة:

الجدول رقم (10): يمثل أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة للمؤسسة

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة.	* تتميز بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
* أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم الأداء الفردي.	* غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
* جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرار وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	* فردية وعملية اتخاذ القرار تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
* العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق تهتم بالتدريس وتخصص وقتاً مقرر المجهودات الجماعية.	* النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل أن هناك لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وترجح المصالح الخاصة.	روح عمل الفريق

¹ عبد الحميد رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسيات العامة في مصر، المجلد 1، عدد 1، جامعة القاهرة، يناير 2022، ص 62.

<p>*تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.</p>	<p>*تتولى الإدارة احتواء للنزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث وعليه عدم مخالفة الآخرين وألا تعرض للمشكلات لذا يعتقد العاملون إخفاء مشاعرهم مما ينعكس سلبا على الأداء.</p>	<p>حل النزاعات</p>
<p>*تعرف الجودة جزئيا أنها مطابقة المواصفات واللوائح أما الجودة الكلية فهي نظام متكامل لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين وليس مجرد اكتشاف الأخطاء</p>	<p>*تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء والعاملين.</p>	<p>الجودة</p>

المصدر: عبد القادر بلهادي، مرجع سابق ذكره، ص20.

ونميز أنواع أخرى للثقافة التنظيمية¹:

الثقافة البيروقراطية: يحدد المسؤوليات والصلاحيات، لذلك يتم تنظيم العمل، ويتم التنسيق بين الوحدات، ويستند التسلسل الهرمي للسلطات على الرقابة والالتزام.

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

الثقافة الأبدية: هذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على جذب إداريين وطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافية الإبداعية، تشجع الموظفين على المخاطرة والتحديات، ويتسم أفرادها بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات تتميز هذه الثقافة بالتعاون والانفتاح والاحترام المتبادل بين الموظفين، ويجب دعم هذه الثقافات من قبل الإدارة العليا وتزويدهم بالجو المناسب لجذب المبدعين.

ثقافة العملية: الاهتمام بهذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي يتم الحصول عليها، لذلك يسود الحذر والحصانة بين الأشخاص الذين يحاولون حماية أنفسهم، والشخص الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

ثقافة الواجب: من أجل تحقيق الهدف، القيام بالعمل، والتركيز على النتائج، وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق، وتشجع المرونة والقدرة على التكيف، وأهمية خاصة للاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

¹ Ahmed Asa'ad Muhammed Al-jbuory, Organizational culture among secondary school principals, Journal of historical and cultural studies, vol13, No 54, 2022, p638-639 .

ثقافة الدور: ينصب تركيزها على نوع الخبرة المهنية، وبالتالي فإن الأدوار الوصفية هي أكثر من فردية وترتبط بالقواعد واللوائح، لأنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية واستقرار الأداء.

الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي ثقافة الدور، لأنها تهتم بشكل أساسي بما يفعله الفرد بالفعل ومساهمته في حل مشاكل المنظمة، بدلا من الدور المهم الذي يلعبه، والشهادات التي يحملها أو الحبيب، شخصيته الرائعة.

بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد أنواع أخرى للثقافة التنظيمية المتمثلة فيما يلي:¹

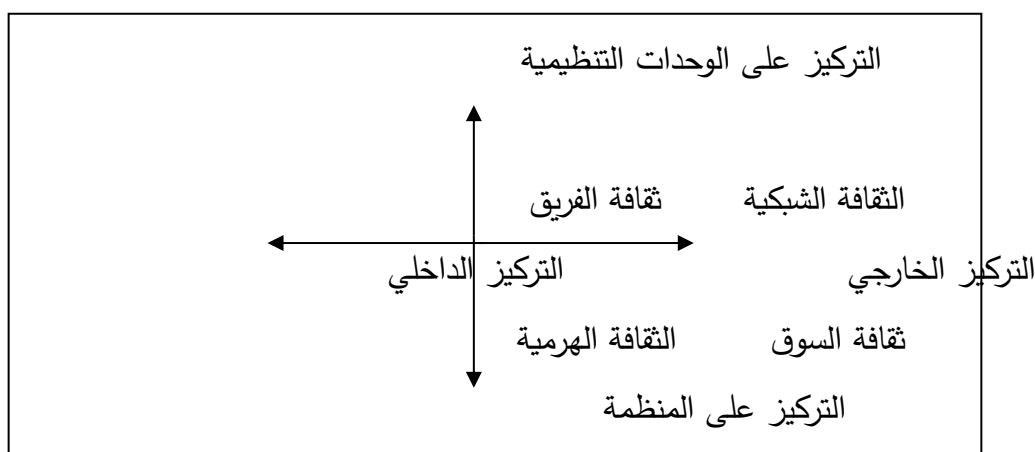
الثقافة الشبكية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، روح التخصص، الابتكار، تبني المخاطرة، وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام، والتماسك.

الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي: الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة والمعيارية.

ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية الآتية: انجاز الهدف، الوسع، قانون، السوق والتمايز.

الشكل رقم (03): يوضح الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية.



المصدر: ابتسام عاشوري، مرجع سابق ذكره، ص97.

ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج

¹ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015، ص97.

التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، ومن هذه النظريات ما يلي:¹

1. نظرية المؤسس أو الرمز: ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية (Mr- Donald, Ford) وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنمطة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي)، من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

2. نظرية المستويات: في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة ثم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3. نظرية المسارات: تركز هذه النظرية على فهم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاياتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الإنتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام وأما مرحلة مسار الابتكار فتتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا ما يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

4. نظرية المجالات: تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثل باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

¹ أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدينامية جماعة العمل-دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي مروان ولاية الوادي-، رسالة نهاية الدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص40.

5. **نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يرقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

6. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة¹.

7. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

8. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

9. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية

¹ أمينة شطي، مرجع سابق ذكره، ص 41.

واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفون أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكاملاً بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "البنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم¹.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف من نظر حسين حريم تتمثل فيما يلي:²

1. إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية: من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد ما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها.
 2. تسهيل الالتزام الجماعي: عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
 3. تعريف استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ولأنها توفر للأفراد المعايير.
 4. تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (لماذا تحدث الأشياء على النحو التالي).
- كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك فالثقافة التي تهتم بعملائها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب.
5. تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفة الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى، معرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة.
 6. توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة.
- هناك وظائف أخرى للثقافة التنظيمية:³
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ أمينة شطي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

² فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013-2014، ص 72-73.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 314.

- ✓ تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- ✓ تؤدي الثقافة التي ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- ✓ تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.
- ✓ تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة للقادمين الجدد أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضا العملاء وإرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب القيام بأي شيء يرضي العميل. وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة تتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي.¹

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق ذكره، ص ص 149-150.

المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وآلية بناءها والعوامل المحددة لها.

كأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم هذه الظاهرة والاستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري وذلك من خلال تفاعل عدة عناصر تؤدي إلى تطورها عبر مستويات.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

اقترح chien 1984 نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة إذ يعتمد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل: التكنولوجيا، الفن، الطقوس والرموز ونحو ذلك، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وصحيح وما هو عكس ذلك وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا. إنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات ويرى تيرتر وهابدين على النحو التالي:¹

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع: عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

3- جزء مسلمات: وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث.

الشكل رقم (04): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.

مورتي	الجزء الظاهر من أنماط السلوك	1
مسوى الأوسع	القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس	2
مسلمات غير مورتي	افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها	3

المصدر: فاطمة دريدي، مرجع سابق ذكره، ص 132.

وشملت الثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1. **المستوى الأول:** وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على التصرفات الشخصية للأفراد، القصص، الطقوس، الرموز².

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 132.

² نفس المرجع، ص 133.

- **التصرفات الشخصية:** وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المنظمة.
- **الاحتفالات والشعائر:** وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين لمكافأتهم فهذه الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض فهناك العديد من الشعائر مثل: حفل غداء بمناسبة انتهاء الخدمة الوطنية، ومنها ما هو مخصص لتعزيز إنجازات الأفراد ومنها ما يركز منها على التعامل مع الصراعات وتقبل الاختلافات، ومعاينة الأفراد غير الملزمين بقيم ومعايير السلوك.
- **القصص:** وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد مما يساعد بقية العاملين على الوصول إلى استنتاجاتهم حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى، فهناك قصص حول المدراء وقصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين، وقصص حول كيفية التعامل مع الجمهور.
- **الطقوس:** وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل، لأن هذا النوع من الطقوس يعمل على دعم وتعزيز القيم التنظيمية.
- **الرموز:** حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكل بشكل ملحوظ وغير منطوق.¹

2. المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ويحدد النمط السلوكي للعاملين كما يحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد.

ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

3. المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة ويحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ويرى مصطفى محمود أبو بكر أن تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاجا للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى الصناعة أو النشاط.

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق ذكره، ص 133.

• **ثقافة المجتمع:** إن ثقافة المنظمة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية ونظام، ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، التسيير الإشرافي للمنظمة، القانون الأساسي لعمل العائلة الممتدة، المستوى التعليمي للمجتمع قد لعبت دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في الواقع إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

***ثقافة القطاع:** إن القيم والمعتقدات والأعراف التي تتبعها منظمة ما تشابه في أغلب الأحيان مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع (النشاط) الأمر الذي يؤدي إلى وجود نظام للمعاني المشتركة داخل هذا القطاع تراعيه مجمل المنظمات أثناء قيامها بأعمالها كالتشابهات الحاصلة في عمل معظم الفنادق والمطاعم والمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات، هذا ويجب إدراك أنه لا توجد منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة وتعزيزها، كما أن هذه الاختلافات بين قطاعات العمل تظهر عادة من خلال الاختلاف في العناصر الآتية: الاختلاف في بيئة العمل، نوعية اتخاذ القرارات، السلع والخدمات المعروضة، سرعة التغير التكنولوجي، درجة تدخل الدولة وخصائص السوق.

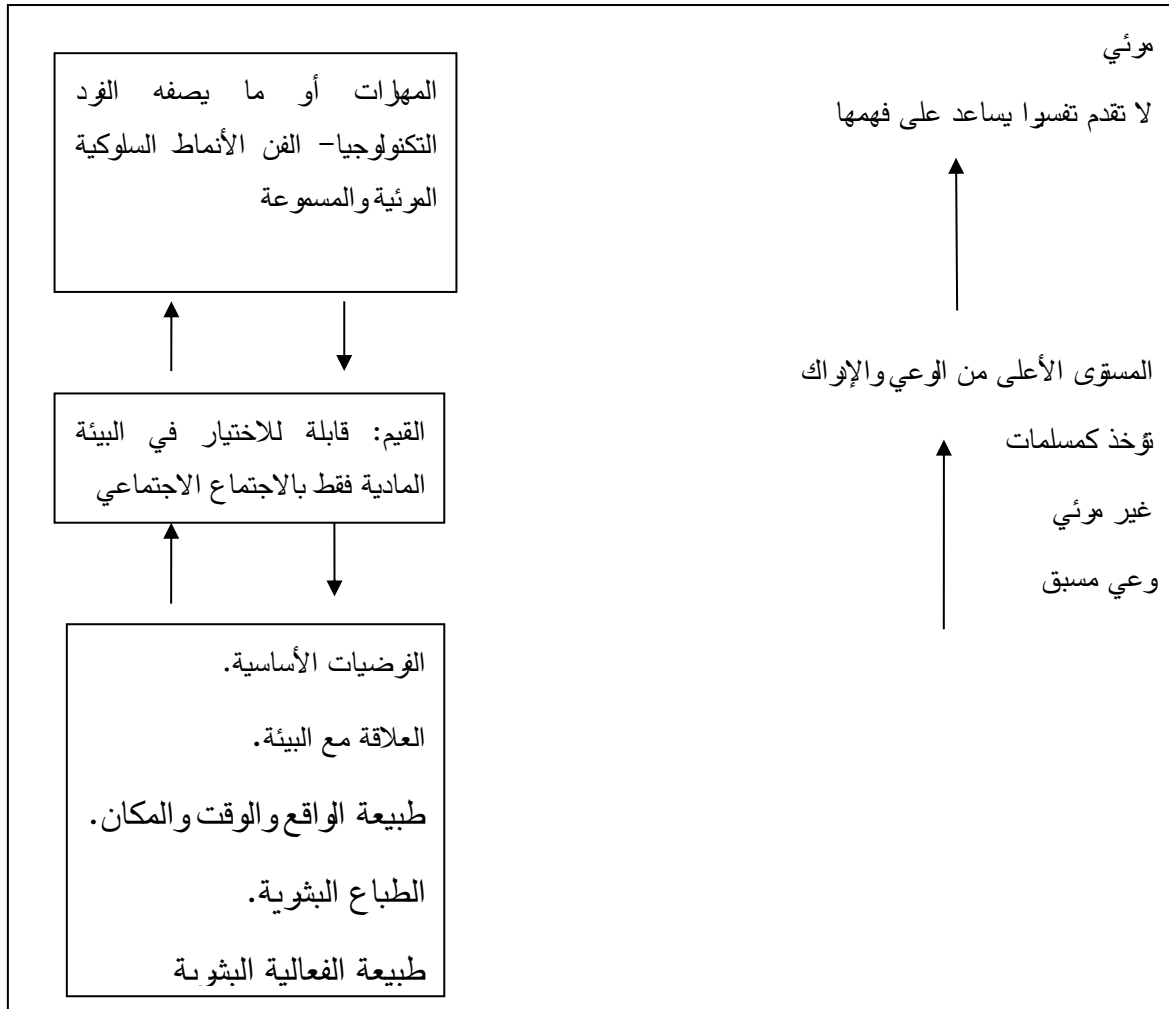
***ثقافة المنظمة:** وهي تمثل جنسية المنظمة فكل منظمة ثقافة خاصة بها مستمدة من نظم القيم التي يحكمها فهي تلعب دوراً هاماً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها إذ تتموقع هذه الأخيرة بين الثقافات الخارجية التي تم عرضها (ثقافة المجتمع، ثقافة القطاع) وثقافة الجماعات المحلية أو ما يسمى بالثقافات التحتية ولهذا يجب على ثقافة المنظمة أن تسيّر في توازي مع هذه الثقافات حتى لا يحدث لها تصادم ثقافي.

***ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** الثقافة تتفاوت من بيئة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى أخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في المنظمة الواحدة ولهذا يصلح الحديث عن الثقافات على اعتبار أن المنظمة تظم جماعات متعددة ومختلفة قد يوجد الاختلاف حتى بداخلها لكن هذه الثقافات التحتية لا تمنع من وجود ثقافة مهيمنة وهذه الأخيرة يعبر عنها بثقافة المنظمة وبذلك يجب على ثقافة المنظمة أن تسيّر نحو التوافق مع محيطها على اعتبار أن النماذج الثقافية الموجودة في المحيط تتواجد دائماً عند الأشخاص الذين نستخدمهم.¹

والشكل التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية الثلاثة المتداخلة مع بعضها البعض:

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق ذكره، ص 134-135.

الشكل رقم (05): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها.



المصدر: فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية.

إن بناء الثقافة التنظيمية يعتمد على مدى تفكير إدارة المنظمة بآليات تكوين الثقافة والمحافظة عليها، وهو ما يساعد في تحقيق قدر من التلائم بين البناء الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يسهل عملية إحداث التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق وتتمثل آليات بناء الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

أولاً: آليات تكوين ثقافة المنظمة:

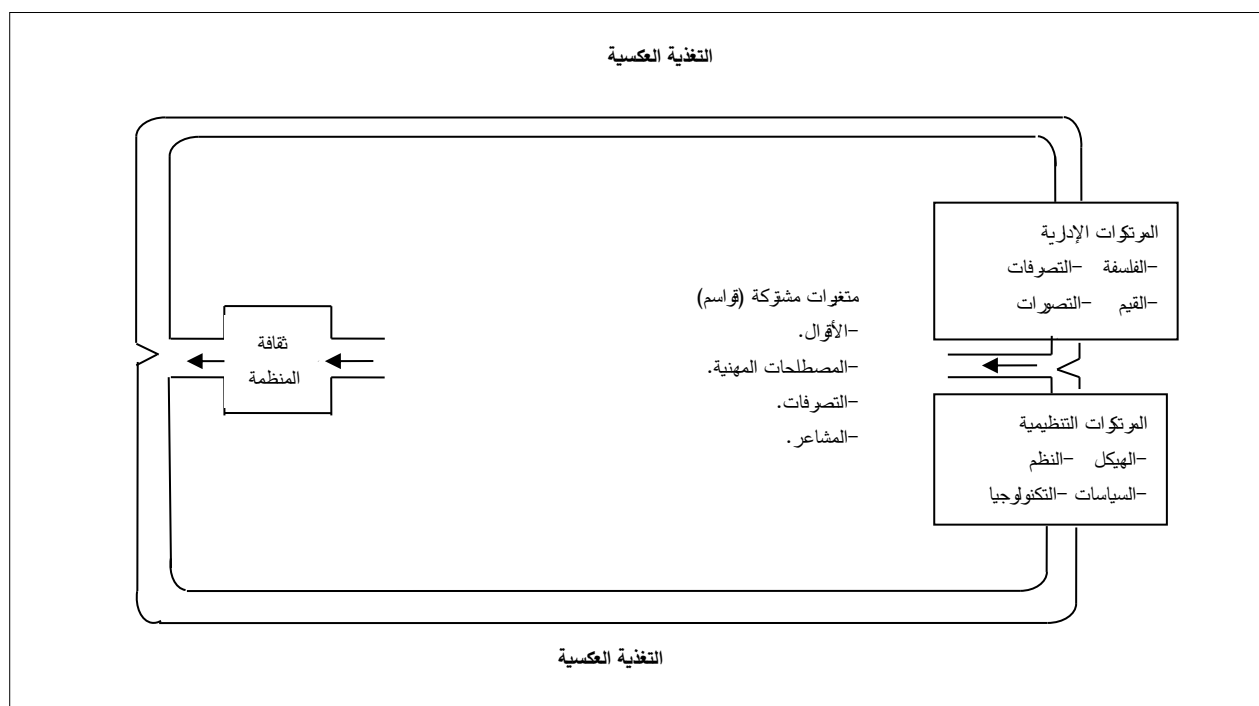
تنطلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوءها ليشكلان أساساً لخلقها، حيث تتسم هذه الفكرة بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية.

¹ دنيا بوديب، مرجع سابق ذكره، ص 95-100.

1. الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

إن التفاعل بين المرتكزات الإدارية (الفلسفة، القيم، التصرفات، التصورات....) والمرتكزات التنظيمية (الهيكل، النظم السياسات التكنولوجية..) ينتج عنها مشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات والمشاعر ومن ثم تتكون ثقافة المنظمة نتاج هذا التفاعل لكنها تبقى في حاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة (التغذية العكسية) من ذلك التفاعل، ويجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتائج ذلك الوعي.

الشكل رقم (06): يوضح الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة



المصدر: دنيا بوديب، مرجع سابق ذكره، ص96.

2. فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا كالاتي¹:

أ. قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تتجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وحدد Schein هذه القضايا كالتالي:

- رسالة المنظمة وإستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار إستراتيجيات لتحقيقها.

¹ دنيا بوديب، مرجع سابق ذكره، ص96.

- أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة.
 - الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة).
 - قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق لإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- ب. قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فعاليتها، وحدد Schein هذه القضايا كالاتي¹:

- اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وردع السلوكيات غير المرغوبة).

3- تكوين ثقافة تنظيمية قوية:

إنّ سعي إدارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تملك قوة التأثير في السلوك يكمن في إنشاء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنشاء ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

ثانيا: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إنّ بناء ثقافة تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدّة ممارسات تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة، وهي²:

1. ممارسات الإدارة العليا:

إنّ ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أنّ الممارسات تبقى الاختيار الفعلي والحقيقي للثقافة التنظيمية السائدة فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذا سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإنّ هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

¹ دنيا بوديب، مرجع سابق ذكره، ص 97.

² نفس المرجع، ص ص 99-100.

2. اختيار الموظفين الجدد:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- التطبيع الاجتماعي:

إن التطبيع الاجتماعي هو عملية يكتسب الأفراد الجدد من خلالها نمط السلوك، والاتجاهات، والقيم، والأعراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم، حيث أن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعزف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، إن للتطبيع الاجتماعي أثر كبير على ثقافة المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة من خلال التفاعل عديدة من العناصر والاعتبارات أهمها:¹

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تتعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يتحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - أ. أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ب. أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق ذكره، ص335.

ج. أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

أما تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها، فتوجد العديد من أوجه التأثير الثقافي على المنظمة والعاملين بها وأهمها ما يلي¹:

1. توجهات المنظمة والعاملين بها: (التوجهات هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف)، حيث أن الثقافة تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة ايجابية أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية))، إن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيدا عنها.

2. الانتشار: الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها.

3. القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تملك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الارغام.

4. المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن الوسائل التي تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية تعيين مدير مسؤول عن الأحداث والتصرفات المتوقعة من الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها - استقطاب أفراد من الخارج لتشغل وظائف الرقابة والتحكم في الإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة للمشكلات التنظيمية- التدريب المستمر لأعضاء المنظمة.

5. الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم (الالتزام: الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها)، والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق ذكره، ص336.

خلاصة:

لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات، كما تعد الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً في النظام العام للمؤسسات كونها تعطي اهتماماً لبيئة العمل ولثقافة العامل وهذا ما جعل المؤسسات تولي عناية كبيرة بها بما تتضمنه من عادات وأفكار توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية.

ونجاح المنظمات أو فشلها يتوقف على قوة ثقافة التنظيمية التي تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة فهي تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين.

الفصل الثاني

الإطار المعرفي للاتصال

التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة في المجال المؤسسي وله دور كبير في ضبط العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسين أدائهم في المنظمة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: ركائز الاتصال التنظيمي.

المبحث الثالث: وسائل وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الوسائل الأساسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا ما ستحاول توضيحه في هذا المبحث الذي سنتطرق فيه إلى تعريف الاتصال التنظيمي، وخصائصه، وأهميته.

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي.

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها ولا يوجد اتفاق تام حول هذا المفهوم وقد تعددت المفاهيم حسب وجهة نظر الباحثين ومن بينها.

1. عرفه فضيل 2003: بأنه " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".¹

يوضح هذا التعريف أنّ الاتصال التنظيمي العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لكي تستمر العملية الإدارية.

2. عرفه خريف 2003: بأنه "عملية إيصال وتلقي وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة".²

من خلال التعريف السابق يقصد بالاتصال التنظيمي بأنه عملية إيصال وتلقي وتبادل أفكار ومعلومات ويكون هذا بين شخصين أو أكثر بهدف الفهم أو الإقناع أو المعرفة.

3. عرفه Borman وبعض الباحثين 1969 بأنهم يركزون في رؤيتهم للاتصال التنظيمي على الاتصال الخطابي بدلا من الاتصال المكتوب في داخل التنظيم، وهذه الرؤية تهتم بالمهارات الإقناعية الاتصالية والنقاشات الشفهية بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.³

يركز هذا التعريف على الاتصال الخطابي لتمييزه بمهارة الإقناع والنقاش الشفاهي للأفراد فيما بينهم داخل التنظيم.

وكتعريف إجرائي يبنى على التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تبادل الآراء والأفكار لتحقيق أهداف مشتركة واستمرار العملية الإدارية من خلال تدفق البيانات بالإضافة إلى أنه اتصال خطابي بين الجماعات داخل التنظيم.

¹ عبد العزيز خميس، الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بولاية ورقلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 03، العدد 01، جامعة ورقلة -الجزائر -، جوان 2020، ص149.

² حمزة بعلي، بنية محمد، بن جلول خالد، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من جامعات جزائرية)، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، جامعة قلمة -الجزائر - ديسمبر 2019، ص103.

³ عبد الله الطوارقي، علم الاتصال المعاصر، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص219.

المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي.

- في ضوء التعريفات السابقة ومتغيرات عملية التعريف، فقد حدد الباحث مجموعة من الخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي عن غيره من المفاهيم المقاربة وتتمثل خصائصه في الآتي:¹
1. عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات.
 2. تتدفق عبره البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة.
 3. يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها.
 4. يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهية.
 5. لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها وتوفيرها وتجميعها وتقديمها عند الحاجة إليها.
 6. نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك، ويحدث تكاملاً بين كل أجزاء ومكونات المنظمة.
 7. الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
 8. يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية، تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجة.
 9. تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية أو مكتوبة خلال إطار موقفي محدد.
 10. يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي.

- إنَّ أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:²
- إنَّ القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عملية.
 - إنَّ الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية.

¹ علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، (السنة الخامسة)، العدد التاسع، جامعة مصراتة، يونيو 2020، ص ص67-68.

² لمياء بن عزع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تناقسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة علي لونيبي البلدية، المجلد3، العدد 1، 2022، ص ص26-27.

- أنها تعيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطويرها.
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.
- يمكن اعتبارها من بين أهم الاتصالات المتداولة في المؤسسات بشتى أنواعها.
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.
- إنّ للاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل أي منظمة باعتباره من بين الاتصالات المساهمة في خلق التفاعل وإبداء الآراء وكذا التعبير عن المشاعر، وإعطاء الاقتراحات فيما يخص الجو العام السائد داخل المنظمة. وهناك أهمية أخرى للاتصال التنظيمي تتمثل فيما يلي:¹
- ✓ المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.
- ✓ توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها.
- ✓ إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات المستتيرة.
- ✓ مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس منظمة الأعمال وتنعكس عن بيئتهم العملية.

¹ فاطمة دريدي، أمال رفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، المجلد 07، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 134.

المبحث الثاني: ركائز الاتصال التنظيمي.

باعتبار أن الاتصال التنظيمي يتمثل في كل العلاقات التي تؤدي إلى التفاعل داخل المنظمة بين أغلب المستويات، سنتناول في هذا البحث أنواعه، هيكله والأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي.

قام الكثير من الباحثين في علوم الاتصال بدراسات تجريبية ورياضية للشبكات، التي تنشأ عن عمليات الاتصال التنظيمي بين أفراد المؤسسة، فظهرت بذلك عدة شبكات للاتصال التنظيمي تختلف باختلاف الكيفية التي تتم بها العملية الاتصالية.

تنقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى الفئتين الكبيرتين التاليتين، وتحت كل فئة تندرج أنواع من الشبكات:¹

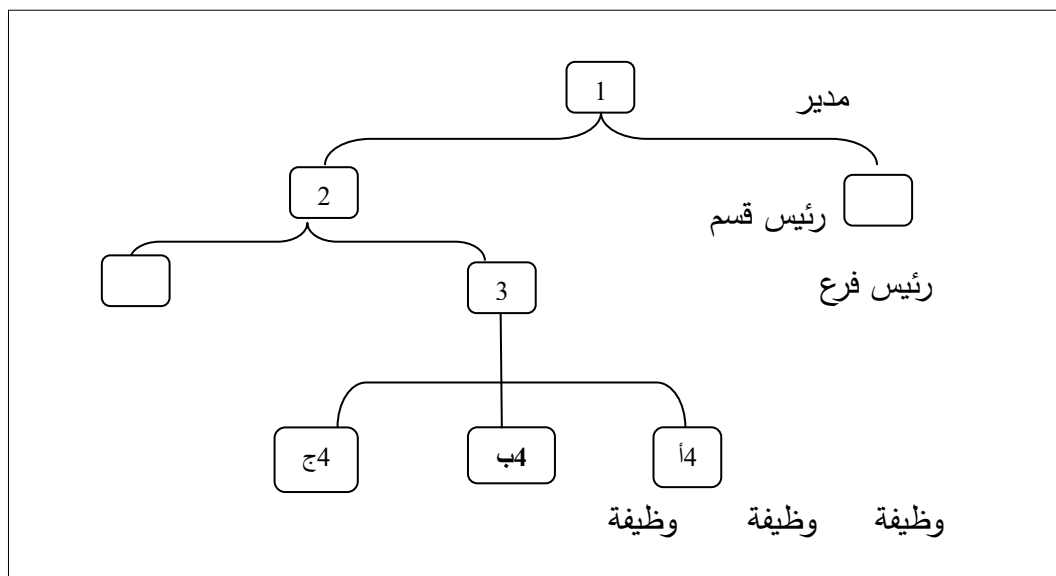
أولاً: الشبكات العمودية: وتأخذ الشكلين التاليين:

أ. شبكة الهرم: وهي الشبكة التقليدية التنظيمية، التي تميز التنظيم المستقر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة، أي أنها تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد (إدارة عليا، مشرفين، منفذين).

تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية، ويبين الشكل البياني التالي هذا النوع من الشبكات.

¹ الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، -دراسة ميدانية على عينة الإطارات الوسطى- لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص ص 58-59 .

الشكل رقم (07): شبكة الهرم



المصدر: الشريف محمد شريط، مرجع سابق، ص58.

تسير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ أو ب أو ج) إلى 3 ثم إلى 2 ومنها إلى 1 وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط وإنما بترتيب معكوس، ولكن مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط والممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه.

ب. شبكة الدولاب:

من أهم خصائص هذه الشبكة المركزية الإدارية الكاملة، فالرئيس هو المصدر الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة.

تؤدي هذه الشبكة إلى بروز نوع من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معاً:

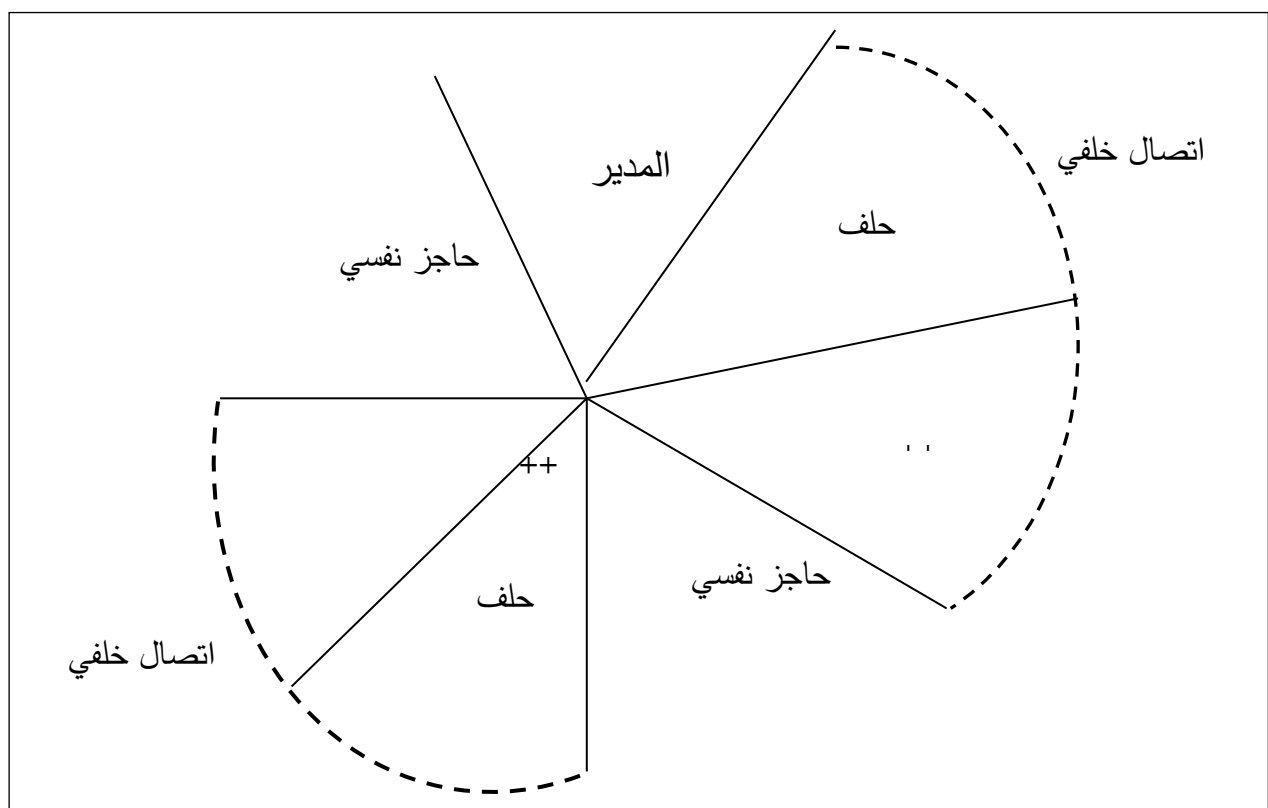
تتشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع، شك وحذر واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر إحباط وحقد وميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يسعى إلى أن يحمل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى.

قد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلاً أفقياً أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة.

أما عيوب هذه الشبكة فنبيرها في:

- عدم الاستمرارية في غياب الرئيس كونه المرجع الوحيد لكل القرارات.
 - بسبب شدة الرقابة التي تمارس من طرف المدير فستظهر حالات عدم التماسك بين العاملين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء عند فقدان الرقابة والإشراف من قبل الرئيس.
 - هذه الشبكة لا يمكن أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد.
- ويوضح الشكل البياني التالي هذه الشبكة.

الشكل رقم (08): شبكة الدولاب



المصدر: الشريف محمد شريط، مرجع سابق ذكره، ص 60.

ثانياً: الشبكات الأفقية.

أشهرها وأكثرها شيوعاً شبكتان هما¹:

أ. شبكة السلسلة: تتم الاتصالات في هذه الشبكة وفقاً لأهواء مختلف الأطراف أي أنه ليس هناك نظام واحد ومحدد للاتصالات وسير المعلومات، فهي تتميز بحالات من الفوضى.

فقد تتكفل بعض الأطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج قد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر الهامشية معزولة، وتعني بذلك الشخصين الذين يكونان في طرفي

¹ الشريف محمد شريط، مرجع سابق ذكره، ص 60.

السلسلة أي لا يستطيعا الاتصال إلا مع شخص واحد لكل منهما، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كيفية المرؤوسين، فبما أن الاتصالات اعتباطية فإنّ قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشا عنها، وقد تصدر القرارات في موضوع محدد من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.

ب. شبكة النجمة:

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم لأن المعلومات متوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أنها "تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية، فقنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى.

هذه الحالة، يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات كما تنتج عنها بعض الضوضاء، ولكن النتيجة تكون دوما على شكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع. يكون المدير في هذه الحالة ديمقراطيا بالضرورة وهو تمثيل صورة المدير المنتمي الذي تتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي.

يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير إن لم يكن مستحيلا التمسك بها.

عمليا فإنّ المزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة هو أفضل صيغة اتصال تنظيمي في مؤسسة كبيرة، وعندما تصبح شبكة الهرم حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة، حين تكون المؤسسة كبيرة يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية، كما أنّ إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئيسية أفقيا وبين الصف الأول والثاني لأغراض تنسيق الأعمال.

المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي.

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخل، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين والفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعملية الاتصال ، فنتيجة التفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ

المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.¹
وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:²

أولاً: الاتصال لتنظيمي الرسمي:

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط المنظمة كافة ببعضها بعضاً وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى على الأسفل". وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية للمستويات الأدنى، وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنوات للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لأنساب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً أو محورياً. وتتعدد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

أ. مهامه:

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية³.

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

¹ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص15-16.

² نفس المرجع، ص16.

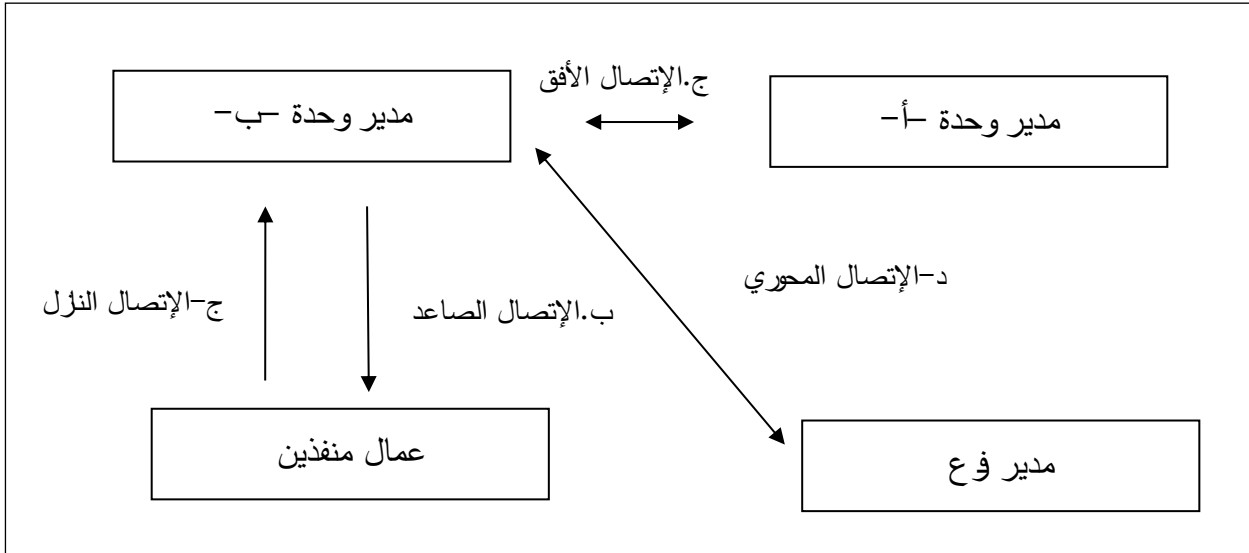
³ بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص ص16-17.

- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الأهداف.
- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستكشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:
 - نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
 - يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة.
 - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ب. أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات وأشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يوضح اتجاهات الاتصال التنظيمي الرسمي



المصدر: بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص17.

وسنتعرض بالتفصيل كل شكل على حدة فيما يلي:¹

✓ الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قصة التنظيم أو على التنظيم إلى أدناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

¹ بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص18.

وللاتصال الهابط هدفين:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة في إدراكها وفهمها.
 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية.. الخ.
- وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها فهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة. ويمكننا التطرق إلى مزايا هذا النوع من الاتصال ومعوقاته فيما يلي:

مزايا الاتصال النازل: للاتصال النازل مزايا عدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح العوائق المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو من يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

معوقات الاتصال النازل:

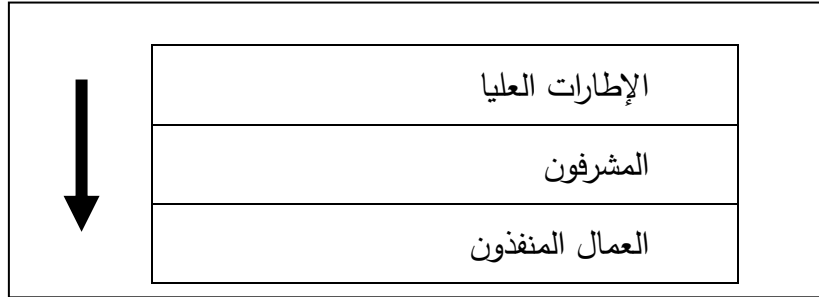
إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها¹:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

¹ بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص 18-19.

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الشكل رقم (10): يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص19.

✓ الاتصال الصاعد:

الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده، الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتقرز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف عن طريق صناديق المقترحات وغيرها.¹ ويمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسل وليون في أربع نقاط والمتمثلة في:²

- 1- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
 - 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
 - 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - 4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- والإتصال الصاعد يأخذ أشكال عدة، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.
- وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات منها ما يلي:

¹ بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-،2014، ص31.

² بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص19.

مزايا الاتصال الصاعد:

تتمثل مزاياه فيما يلي:¹

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية الذاتية لهم.

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

معوقات الاتصال الصاعد:

هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

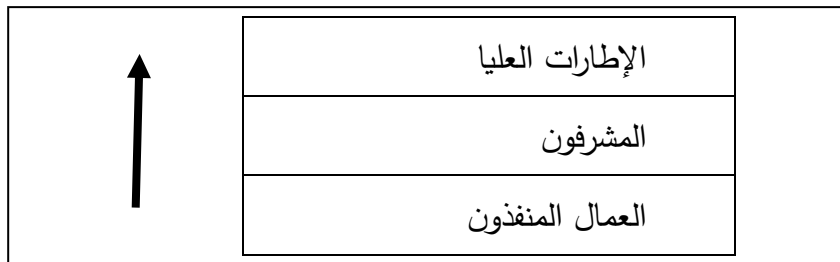
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به، ومحاولته أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، كاعتباره من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجزين بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومرأه، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة أو غير السارة بصورة دائمة.

الشكل رقم (11): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.



المصدر: بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص21.

¹ بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص20.

✓ الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة كما أنّ هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.¹

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:²

أ. التنسيق للقيام بمهمة.

ب. حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

ج. تبادل المعلومات.

د. حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو إدارتين، حيث أنّ الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما، ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

مزايا الاتصال الأفقي: تتمثل مزاياه فيما يلي:³

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة.

معوقات الاتصال الأفقي: تتمثل معوقاته فيما يلي:⁴

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإنّ هناك معوقات أداؤها الفعال وهي:
- إنّ تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعا متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إنّ هذه الاتصالات إذا تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة والمراد من ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

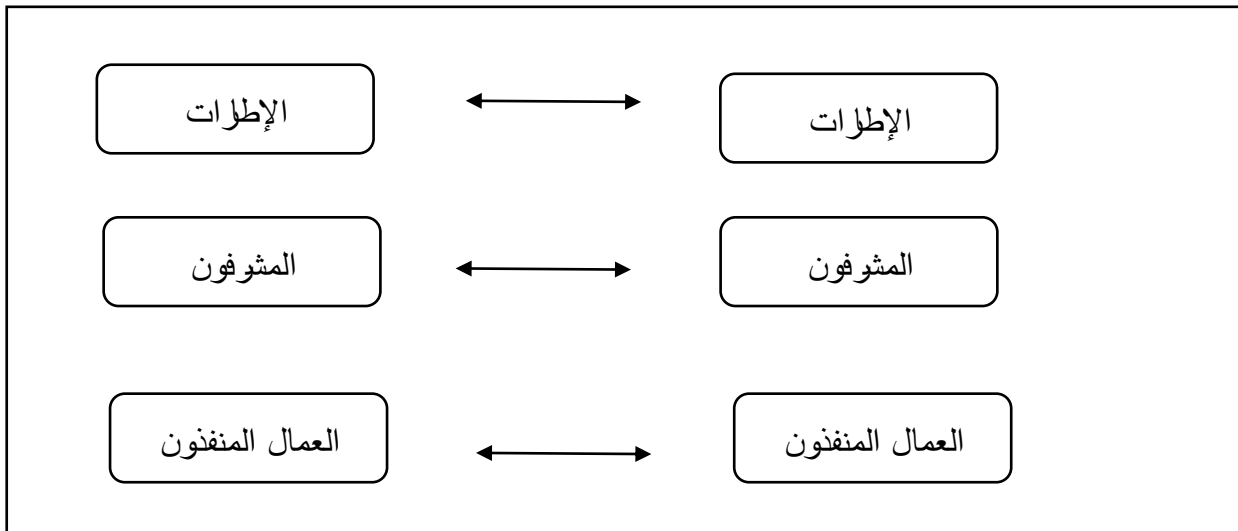
¹ بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص 21.

² نفس المكان.

³ نفس المرجع، ص 22.

⁴ نفس المكان.

الشكل رقم (12): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.



المصدر: بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص22.

✓ الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن نتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطراف التنظيمية بشكل كاف وبصورة واضحة ومنظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.¹

ثانيا: الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة، فإذا حاولت منعه في مكان ما ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، إذ يتعذر كبتة تماما. ومن خصائصه أنه تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى الإشباع النفسي الداخلي أفضل من الرسمي.²

¹ بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص22.

² خالد إبراهيم عبد العزيز اسحاق، فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، دراسة مسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون، مجلة الآداب، قسم العلاقات العامة، كلية الاتصال، العدد 137، جامعة الشارقة، 2021، ص697.

إذا فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أنّ الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثرن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.¹

أ. دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسعى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:²

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إنّ التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة وبعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

6- عدم التقيد والإلزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:³

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشرة من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالالاتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أنّ تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعاً من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحده من تفاعلاتهم الاجتماعية.

¹ بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص20.

² نفس المرجع السابق، ص26-27.

³ نفس المرجع السابق، ص27.

سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى¹:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة هذا الاتصال غير الرسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصالات التنظيمية بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.

- تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، إلا أنّ هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي²:
- إنّ الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل: وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضا لذلك كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمة أهدافها.

¹ بشار حزي، مرجع سابق ذكره، ص28.

² سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، جامعة مرياح ورقلة (الجزائر)، جوان 2016، ص219.

بالإضافة إلى هذه الأهداف فهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:¹

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

تماسك أفراد التنظيم: وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

¹ فاطمة دريدي، أمال زرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

المبحث الثالث: وسائل، وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي وسيلة فعالية لإيصال وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة وسنحاول توضيح في هذا المبحث وسائل الاتصال التنظيمي ووظائفه ومعوقات التي تواجهه:

المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي.

تتعدد وتختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات ومن بينها ما يلي:¹

1. الوسائل الشفهية للاتصال:

أ. **المقابلة الشخصية:** حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة. ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينها كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم وآرائهم شفويا، وأن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو آخر.

ب. **الاتصال الهاتفي:** وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية.

ج. **المقابلات الجماعية:** والتي قد تكون على شكل ندوات واجتماعات، ويتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء، ودرجة نضجهم ومستواهم الوظيفي والثقافي. ويمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفاهية وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، سهولة التفاعل، قراءة المشاعر والسلوك، والانفعالات، ومن عيوبها أيضا المشاركة المحدودة والرسائل الغير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.

2. الوسائل الكتابية للاتصال:

أ. **التقارير:** وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى الأعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

ب. **المذكرات:** وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

ج. **الأوامر والتعليمات:** تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

¹ أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة (دراسة ميدانية بكلتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 2013-2014، ص ص 90-92.

د. صفح الحائط: تضم معلومات، أخبار، إرشادات، توجيهات، وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات والتعليمات والأنشطة المختلفة المنظمة.

هـ. مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري ومطلوب توصيل معناه.

3. وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأقلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل والظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختبار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب لاستخدام أو استعمال الوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم وتوفير السجلات، وزيادة عدد المستقبلين وتخفيض الاختلافات، ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحياناً أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي.

يرى تائر أن للاتصال أربع وظائف أساسية وهي:¹

1. وظيفة إعلامية: وتعني تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

2. وظيفة انضباطية: تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

3. وظيفة إقناعية: العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ، وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4. وظيفة تكاملية: تعتمد الإدارة على الاتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

¹ أيمن عبد الله النور، فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا (دراسة حالة كلية الاعلام والاتصال بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية)، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 05، العدد02، جويلية2021، ص499.

وتوجد وظائف أخرى مهمة تضاف لما سبق وهي:¹

✓ **وظيفة إبداعية:** فالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بدل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط بالإبداع بعدان مهمان يجسدان وظيفة أساسية يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول. والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة الجو النفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

✓ **وظيفة رقابية:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.

✓ **الوظيفة الترفيهية والتثقيفية:** يلعب الاتصال دور في الترويج عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:²

- ✓ معوقات نفسية.
- ✓ معوقات اجتماعية- ثقافية.
- ✓ معوقات تنظيمية.

¹ أيمن عبد الله النور، المرجع سبق ذكره، ص 499.

² جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، التخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص 59.

أولاً: المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه العوائق هي:¹

1. تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- أ. تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراك لمقومات الرسالة.
- ب. مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ج. مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- د. درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

أ. الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ب. الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

ج. اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاعة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عن اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...، وكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

¹ جلال الدين بوعطيظ، مرجع سابق ذكره، ص 59-60.

وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

د. الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني لصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

هـ. الاختلافات الوراثية:

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب، والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

و. تنقية وغرلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة، وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله إلى الإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

ز. التجريد:

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

ثانيا: معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواءا كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي¹:

1. التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

2. الإختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخامة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشاروكاس أن الاتصال: "فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...)" فإنه يكون صعباً جداً" ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم داخل عبارة من مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية:²

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي³:

1. صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

¹ جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق ذكره، ص 61.

² فائز زويم، مهبري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي والمؤسسات المهنية مجلة العلوم الانسانية، ص 287. <https://www.asjp.cerist.dz>

³ جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق ذكره، ص 62.

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقيمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض من المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى ال

مستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

2. معوقات انطلاقا من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمّة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

3. مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث أن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي لع العديد من السلبيات:

- غالبا ما يكون غير محفز.

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

- احتمالات التحريف الكبير.

- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

4. صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

يشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان بحيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أنّ عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة¹.

¹ جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق ذكره، ص 64.

خلاصة:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بدراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا، ومن أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج عملية ودقيقة يلزم علينا الانتقال إلى التطبيقي لان النظرية دون تطبيق ليس لها أي فائدة تذكر. لذا في هذا الفصل سنحاول تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وذلك من خلال الاعتماد على الاستمارة ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، وما يمكن لهذه الدراسة إثارته من قضايا جديدة والتي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من التوصيات ولقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ثلاث مباحث:

المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- ومختلف معاهده ومكتباته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

هنا سيتم التطرق إلى نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وموقعه.

أولاً: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

حيث يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة¹.

ثانياً: موقعه ومساحته:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريقة الرابط بين بلدية ميلة وبلدية زغاية، يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا، على رغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعة الفلاحية مما أدى إلى نقص المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا².

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz>, 06/05/2023, 17:00h

² <http://www.centre-univ-mila.dz>, 06/05/2023, 17:00h

المطلب الثاني: معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومكتباته.

في هذا المطلب سيتم التطرق أولا إلى المعاهد المتواجدة في المركز الجامعي ثم إلى المكاتب.

أولا: معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

تتمثل معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة فيما يلي:¹

❖ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية. بلغ عدد طلبة المعهد 2816 طالب في الموسم الحالي 2018/2019 تحت تأطير 86 أستاذ.

يضم المعهد قسمين هما:

✓ قسم علوم التسيير

✓ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد - ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك والذي يضم (915 طالب) لسداسيين (السداسي 1، السداسي 2) وإبتداءا من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

❖ معهد العلوم والتكنولوجيا:

تأسس معهد العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي والتكنولوجيا. بما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

يضم المعهد ثلاثة أقسام:

✓ قسم الرياضيات والاعلام الآلي.

✓ قسم علوم الطبيعة والحياة.

✓ قسم العلوم والتقنيات.

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz>, 06/05/2023, 17:00h

يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجي في ليسانس والماستر، في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، والعلوم والتقنيات.

❖ معهد الآداب واللغات:

تم إنشاء معهد اللغات والآداب في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ 9 يوليو 2008، وكان المعهد في بدايته يتألف من قسمين: قسم اللغة والأدب العربي، قسم اللغة الإنجليزية. مهمة المعهد هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية واللغات الأجنبية، وخاصة الإنجليزية والفرنسية، وفي الأدب والإبداع الأدبي.

بلغ عدد طلاب المعهد 3827 طالبا خلال موسم 2018/2019، يشرف عليهم 111 أستاذا.

يتألف معهد الآداب اللغات اليوم من قسمين:

✓ قسم الأدب واللغة العربية.

✓ قسم اللغات الأجنبية.

يقدم معهد الأدب واللغات عروض تكوين تغطي الدورات الثلاث: الليسانس والماستر والدكتوراه.

ثانيا: مكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

تتمثل مكاتب المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف فيما يلي: ¹

❖ المكتبة المركزية:

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- فتحت أبوابها في جانفي 2017 تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى. بطاقة استيعاب تقدر ب2000 مقعد وقاعة انترنيت تحتوي على 30 جهاز. تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات، وتحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع التخصصات.

❖ مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا المجاهد دمبري عبد الرحمان:

تعد مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا المجاهد دمبري عبد الرحمان من المكتبات الجامعية المتخصصة في ميدان علوم الطبيعة والحياة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/2009 في 18 أكتوبر 2008. يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مدير المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، وباحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz>, 06/05/2023, 17:00h

إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد، بطاقة استيعاب تقدر بـ 500 مقعدا وتضم كتباً ومراجع في ميادين البيولوجيا وجيولوجيا والكيمياء والزراعة، كما تحتوي على قاعة أنترنت على 42 حاسوب.

❖ مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية:

تعد مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية المجاهد بن داكير محمد الصالح من المكتبات الجامعية المتخصصة في اللغة والأدب العربي واللغات الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية)، إذ يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مسؤول المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، وباحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد. فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر بـ 400 مقعد تضم قاعة انترنت مخصصة لطلبة الليسانس تحتوي على 45 جهاز حاسوب وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 21 جهاز حاسوب، بحيث تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص الأدب العربي واللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية.

المطلب الثالث: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وهيكله التنظيمي.

سنتناول في هذا المطلب مهام المركز الجامعي وكذا هيكله التنظيمي.

أولاً: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

1-المهام في مجال التكوين العالي: تتمثل مهام هذا المجال فيما يلي¹:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

2-المهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- تتمثل مهام مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في:
- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz>, 06/05/2023, 17:00h

- ✓ المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحوث والنشر العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله:

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل القيام بالدراسة على أكمل وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعية وسنحاول توضيح ذلك كما يلي:

المطلب الأول: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجالات الدراسة والمنهج المتبع لدراستها.

أولا مجالات الدراسة:

كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في دراسة أي موضوع للبحث كان لزاما علينا تحديد مجالات الدراسة وهي:

1. المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة المتمثلة في معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، معهد اللغات، معهد العلوم والتكنولوجيا.

2. المجال الزمني:

من خلال المجال الزمني حاولنا تحديد مختلف الخطوات التي استدلينا عليها في إنجاز هذه الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): المجال الزمني.

العمل المنجز	الزمن
اختيار موضوع البحث	2022/12/02
إنجاز الجانب النظري	من 2023/02/20 إلى 2023/03/30
جمع المعلومات الميدانية	من 2023/04/06 إلى 2023/04/25
تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها	من 2023/05/1 إلى 2023/05/20

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الإجراءات المنهجية:

1. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد

الدراسة، ولقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يساعدنا في توفير معلومات نظرية عن الثقافة التنظيمية ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية والخروج باستنتاجات تساعدنا على إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

2. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة لثلاث معاهد معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم والتكنولوجيا، وقد تمت معرفة العدد الكلي للموظفين المقدر ب102 موظف على مستوى ثلاث معاهد وفي ذلك قمنا بتوزيع 102 استبانة وتم استرجاع 70 استبانة حيث تمت الدراسة على 70 استبانة نهائية ويرجع سبب هذا الفرق إلى عدم اهتمام وتعاون العاملين معنا، وجود مكاتب مغلقة بمعهد الآداب، دخول الموظفين الجدد تتراوح فترة عملهم من 21 يوم إلى شهر إذ رفضوا الإجابة على الاستمارة، ضياع بعض الاستمارات.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيقي أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام الاستمارة لجمع المعلومات الميدانية والتي لا تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكيفي لمختلف النتائج المتحصل عليها وكذلك مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية، سوف نتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

أولاً: أدوات جمع البيانات:

وتتمثل في الاستمارة حيث أنه تم استخدامها كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة فهي¹: "تعد من أهم أدوات جمع البيانات إذا ما تم إعدادها وتصميمها بطريقة محكمة وفقاً لمؤشرات واضحة منبثقة عن متغيرات الدراسة، بحيث تجيب في النهاية عن الفرضيات وبالتالي التساؤل الرئيسي للإشكالية المطروحة فالاستمارة أو الاستبيان عبارة عن مجموع من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التصورات أو آراء الأفراد".

1. محاور الاستمارة: وفقاً لموضوع بحثنا والذي كان تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة اعتمدنا استمارة مكونة من 26 سؤالاً في محورين كما هو موضح في الملحق رقم (01) وقد جاءت موزعة على الشكل التالي:

¹ محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية -مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع- الجزائر، العدد9، جامعة عمان تليجي-الأغواط، 2017، ص28.

المحور الأول: البيانات الشخصية ويتضمن 4 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن 14 سؤالاً حول واقع الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة مقسمة كالتالي:

البعد الأول: ضم 5 أسئلة حول القيم التنظيمية.

البعد الثاني: ضم 4 أسئلة حول الأعراف التنظيمية.

البعد الثالث: ضم 5 أسئلة حول التوقعات التنظيمية.

المحور الثالث: يتضمن 12 سؤالاً حول تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

2. اختيار مقياس الدراسة:

تم استخدام معيار ليكرت المندرج بخمس درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فقرات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة حيث تم حساب المدى ($5-1=4$) تم تقسيمه على فقرات المقياس الخماسي للحصول على طول أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وبما أن الإجابة تقيم بوزن 1 فإنّ المستوى الخاص بالمقياس الترتيبي غير موافق بشدة يكون من 1 إلى أقل من 1.80 أي من 1 إلى 1.79 ويصبح التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (03): الأهمية النسبية لمقياس ليكرت

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 1.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج: (sciences static package Forsocial) الذي يرمز إليه بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من اختيارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل الانحرافات المعيارية.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، التباين المتعدد.

- للاجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام.

1. المتوسط الحسابي: وذلك من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات

الأفراد بحيث:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.79 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى 2.59 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى 4.19 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جداً.

2. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف مستوى استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في مستوى استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

3. الفاكرومباخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.

4. معامل الارتباط بورسون: استخدام هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي للدراسة).

5- الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه، أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:
أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والملحق رقم (02) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة وقد تم للاستجابة لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك قدمنا الاستمارة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بورسون وذلك بقصد معرفة مدى اتساق كل عبارة من العبارات مع محورها التي تنتمي إليه وذلك من خلال ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (04): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية.

البعد الأول: القيم التنظيمية		
1	تمارس إدارة المركز الجامعي المساواة بين الموظفين	0.673
2	تسمح إدارة المركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	0.758
3	تمنح إدارة المركز الجامعي فرص لتقديم الشكاوي من طرف الموظفين	0.530
4	يشجع المركز الجامعي الموظفين على تنمية أفكار جديدة	0.701
5	يحدد المركز الجامعي أوقات عمل الموظفين بصرامة	0.262

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد القيم التنظيمية مع محورها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ما يدل على صدق اتساقها مع محورها، ونلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي "تسمح إدارة المركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار". حيث قدرت درجة ارتباطها بدرجة 0.758 أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي "يحدد المركز الجامعي أوقات عمل الموظفين بصرامة" حيث قدرت درجة ارتباطها ب 0.262 ما يدل على صدق اتساقها لما وضعت من أجله.

الجدول رقم (05): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية.

البعد الثاني: الأعراف التنظيمية		
6	يتشاور الموظفين فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة	0.560
7	يتابع ذوي الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكينهم في العمل	0.0548
8	يعطي الموظفون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح الإدارة	0.338
9	يقوم الموظفون بنشر قصص نجاحهم	0.358

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بع الأعراف التنظيمية مع محورها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على صدق اتساقها مع محورها، ونلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي "يتشاور الموظفين فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة" حيث قدرت درجة ارتباطها ب(0.560) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي "يتابع ذوي

الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكنهم في العمل حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.0548) ما يدل على صدق اتساقها لما وضعت من أجله.

الجدول رقم (06): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية.

البعد الثالث: التوقعات التنظيمية		
10	0.538	يتوقع الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية
11	0.520	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من الموظفين في حالة تكوينهم عبر دورات تكوينية
12	0.565	يتوقع المركز الجامعي تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافه
13	0.590	يتوقع الموظفون مكافأة مالية جراء انجازهم للعمل بشكل مكثف
14	0.576	يتوقع الموظفون تطوير الأمن الوقائي في المركز الجامعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد التوقعات التنظيمية مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على صدق اتساقها مع محورها، ونلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي: "يتوقع الموظفون مكافأة مالية جراء انجازهم للعمل بشكل مكثف" حيث قدرت درجة ارتباطها ب(0.590)، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي "يتوقع الرؤساء أداء أفضل من الموظفين في حالة تكوينهم عبر دورات تكوينية" حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.520) ما يدل على صدق اتساقها لما وضعت من أجله.

الجدول رقم (07): نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

المحور الثاني: تعزيز الاتصالات بالمنظمة		
15	0.639	تعتبر الاجتماعات وسيلة اتصال فعالة لإيصال التعليمات إليك
16	0.708	يعزز الاتصال من فعالية الأداء
17	0.556	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
18	0.699	تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك
19	0.454	الإعلانات وسيلة هامة بالمركز لإيصال التعليمات لك بسرعة
20	0.772	تقوم الإدارة بأخذ رأيك فيما يخص مهامك الإدارية

21	تقوم الإدارة باستقبال الشكاوي والاستماع للموظفين	0.840	دال عند 0.01
22	يساعد اتصالك بالإدارة على حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك	0.810	دال عند 0.01
23	تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	0.024	غير دال
24	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت مناسب	0.674	دال عند 0.01
25	يحصل الموظفون على البيانات والمعلومات بكل سهولة	0.667	دال عند 0.01
26	يساهم الاتصال في تحسين فعالية العمليات الإدارية	0.660	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات محور تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على صدق اتساقها مع محورها، ونلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي "تقوم الإدارة باستقبال الشكاوي والاستماع للموظفين" حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.840)، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي "تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة" حيث قدرت درجة ارتباطها ب(0.024) وهي غير دالة إحصائيا وغير مرتبطة بالمحور ومن المفروض تقوم بحذف هذه العبارة، إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، وعلى اعتبار أن المحكمين على أداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم ملاحظات أخرى حولها.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استعملنا معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان يساوي (0.6) فأكثر كلما دل على ثبات الاستمارة، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة.

الجدول رقم (08): قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ

مستوى المقياس	معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	
مقبول	0.699	5	القيم التنظيمية
ضعيف	0.516	4	الأعراف التنظيمية
ممتاز	0.647	5	التوقعات التنظيمية
ممتاز	0.806	14	المحور ككل

ممتاز	0.861	12	المحور الثاني
محاو الاستبيان ممتاز	0.861	12	المحور الثاني ككل
ممتاز	0.904	26	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على مخرجات SPSS في الملحق رقم 7 نلاحظ أن معاملات الثبات لأغلبية متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6)، حيث بلغ ألفا كرومباخ للاستمارة ككل 0.904، وألفا كرومباخ لواقع الثقافة التنظيمية بلغ (0.861) أما عند تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة بلغ (0.861)، ومنه الاستمارة تتمتع بالثبات ومناسبة لأغراض الدراسة وصالحة للتحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة.

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستمارة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية، وكذلك البيانات الخاصة بالمحور الأول واقع الثقافة التنظيمية وكذلك البيانات الخاصة بالمحور الثاني تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة ثم توزيعها حسب المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) وهذا ما يوضحه الملحق رقم 01

1-توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

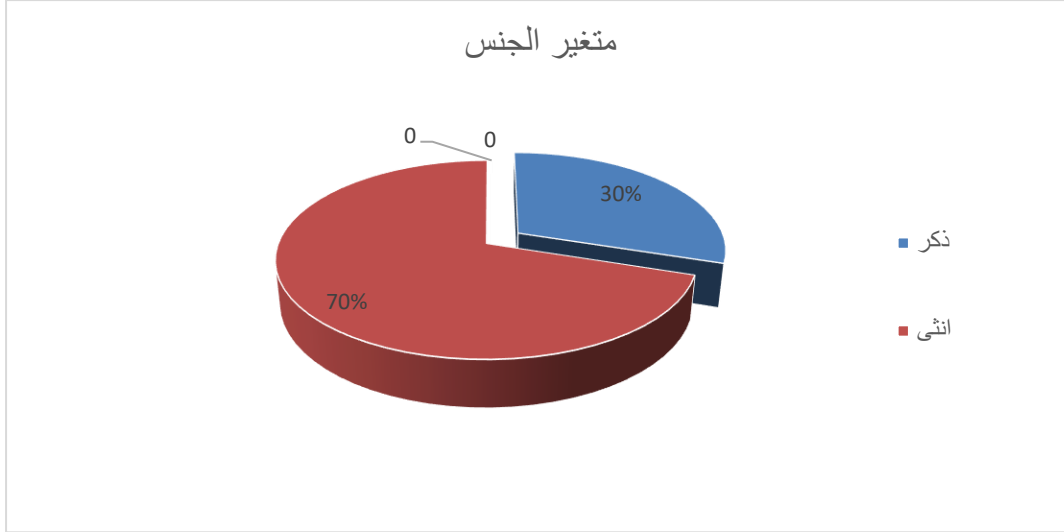
نوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
30%	21	نكر
70%	49	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور، حيث يبين الجدول أنّ عدد الذكور يبلغ (21) بنسبة (30%) والإناث بلغت 49 بنسبة (70%) وهي نسبة متباعدة وهذا يدل أن مجتمع الدراسة أغلبهم إناث.

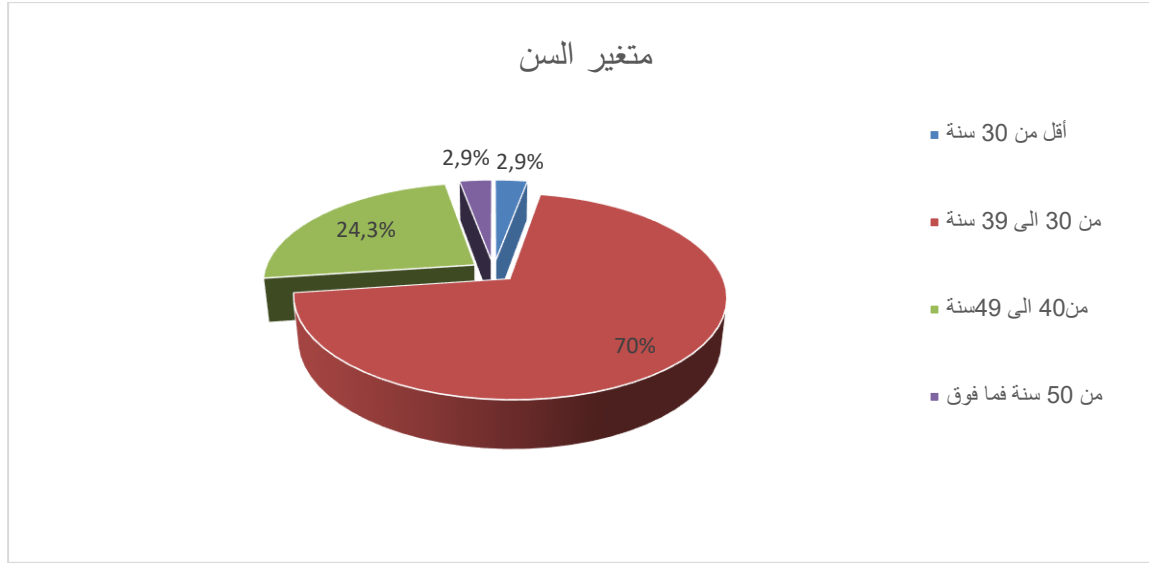
2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن، نوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	سن المبحوث
2.9%	2	أقل من 30 سنة
70%	49	من 30 إلى 39 سنة
24.3%	17	من 40 إلى 49 سنة
2.9%	2	50 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أنّ من أفراد مجتمع الدراسة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 يمثلون ما نسبته (70%) من إجمالي المجتمع المبحوثة، تليها نسبة (24.3%) الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بمجموع 17 فرد، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة (2.9) بتقدير فردين، بلغت نسبة الأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق (2.9%) بتقدير فردين.

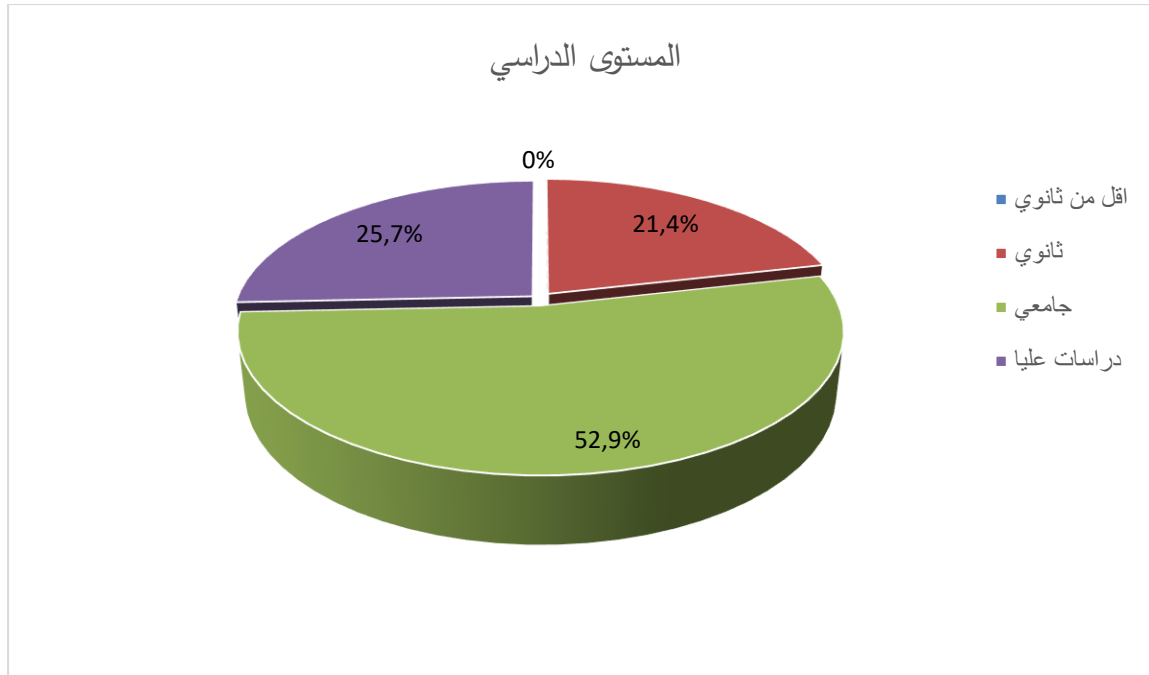
3- تحليل البيانات حسب المستوى الدراسي: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
0%	0	أقل من ثانوي
21.4%	15	ثانوي
52.9%	37	جامعي
25.7%	18	دراسات عليا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (16): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن 37 من أفراد مجتمع الدراسة قدرت نسبتهم بـ(52.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة هم من فئة جامعي وهي الفئة الأعلى، و18 من الأفراد قدرت نسبتهم بـ(25.7%) هم من فئة دراسات عليا، أما 15 من الأفراد بلغت نسبتهم (21.4%) هم من فئة ثانوي، أما فئة الأقل من ثانوي فقد بلغت نسبتها (0%) وهذا يدل على أنَّ أغلب عملي مجتمع الدراسة من مستوى جامعي.

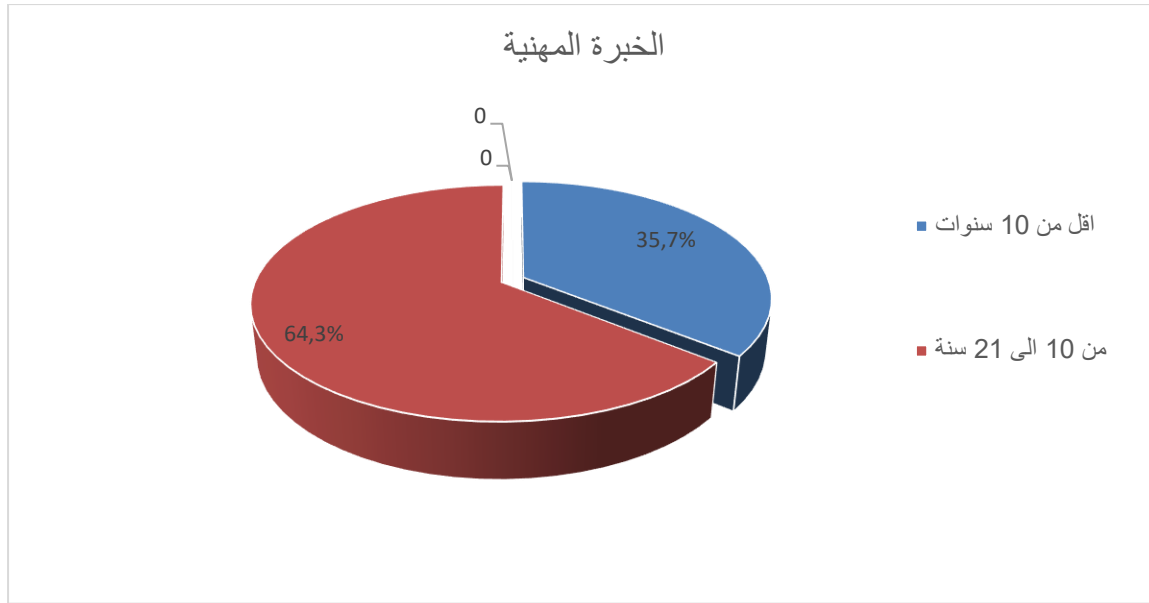
4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (012): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 10 سنوات	25	35.7%
من 10 إلى 21 سنة	45	64.3%
من 22 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (17): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ ما نسبته 64.3% لا تتراوح خبرته المهنية من 10 إلى 21 سنة وأنّ ما نسبته (35.7%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم أقل من 10 سنوات أما من يملك خبرة من 22 سنة فما فوق فلا يوجد.

وفي الأخير يمكن القول أنّ مجتمع الدراسة في المؤسسة تتميز بأن أغلبها ذات مستوى جامعي وبالتالي نجد أن (70%) من أفراد مجتمع الدراسة تفوت 30% أي الخبرة المهنية في أداء أعمالهم تكون عالية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان المقدر بـ 26 عبارة، وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أولاً: عرض وتحليل بعد القيم التنظيمية: ستوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد القيم التنظيمية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تمارس إدارة المركز الجامعي المساواة بين الموظفين	2.5429	1.0859	غير موافق
2	تسمح إدارة المركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	2.5000	0.9890	غير موافق
3	تمنح إدارة المركز الجامعي فرص لتقديم الشكاوي من طرف الموظفين	3.4000	0.9839	موافق
4	يشجع المركز الجامعي الموظفين على تنمية أفكار جديدة	2.7714	1.1938	محايد
5	يحدد المركز الجامعي أوقات عمل الموظفين بصرامة	3.9286	1.2077	موافق
	المجموع	3.02858	0.8952	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من أبعاد الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله (القيم التنظيمية) كان متوسط بمتوسط حسابي (3.02858) حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة "بتحديد المركز الجامعي أوقات العمل الموظفين بصرامة" بمتوسط حسابي (3.9286) وانحراف معياري قدر بـ (1.2077) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفع، في حين العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي تلك المتعلقة بـ "تسمح إدارة المركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.9890) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان ضعيف.

وبصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة منتشرة لديهم لا يهم أفكار بعد "القيم التنظيمية" بمستوى متوسط.

ثانيا: عرض وتحليل بعد الأعراف التنظيمية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات بعد الأعراف التنظيمية:

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
6	يتشاور الموظفون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة	3.3429	1.0886	محايد
7	يتابع ذوي الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكينهم في العمل	3.3286	1.1385	محايد
8	يعطي الموظفون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح الإدارة	2.6714	1.0864	محايد
9	يقوم الموظفون بنشر قصص نجاحهم	2.6714	1.0864	محايد
	المجموع	3.00357	1.0999	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثاني من أبعاد الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الأعراف التنظيمية) كان متوسط بمتوسط حسابي (3.00357) حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة بـ"يتشاور الموظفون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة" بمتوسط حسابي (3.3429) وانحراف معياري (1.0886) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان متوسط، في حين توجد عبارتين متساويتين بمتوسط حسابي (2.6714) وانحراف معياري (1.0864) حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط وانحراف معياري (1.0864) وبصفة عامة فإن بعد (الأعراف التنظيمية) كان بشكل إيجابي بمتوسطات متوسطة هذا يدل على أن المركز الجامعي يحافظ على الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: عرض وتحليل بعد التوقعات التنظيمية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد التوقعات التنظيمية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
10	يتوقع الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية	3.4143	1.1855	موافق
11	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من الموظفين في حالة تكوينهم عبر دورات تكوينية	3.7143	0.8365	موافق
12	يتوقع المركز الجامعي تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافه	3.5286	0.9588	موافق
13	يتوقع الموظفون مكافأة مالية جراء انجازهم للعمل بشكل مكثف	2.5000	1.3593	غير موافق
14	يتوقع الموظفون تطوير الأمن الوقائي في المركز الجامعي	3.2143	1.2498	محايد
	المجموع	3.2743	1.1179	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثالث من أبعاد الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة (التوقعات التنظيمية) كان متوسط بمتوسط حسابي (3.2743) حيث العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة "يتوقع الرؤساء أداء أفضل من الموظفين في حالة تكوينهم عبر دورات تكوينية" بمتوسط حسابي (3.7143) وانحراف معياري قدر ب(0.8365) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفع، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير المتعلقة ب "يتوقع الموظفون مكافأة مالية جراء إنجازهم للمعمل بشكل مكثف" بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (1.3593) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان ضعيف. وبصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة منتشرة لديهم أفكار بعد (التوقعات التنظيمية) حيث نلاحظ أنهم كانوا موافقين على أغلب عبارات.

رابعاً: عرض وتحليل المحور تعزيز الاتصالات بالمنظمة: سنوضح من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
15	تعتبر الاجتماعات وسيلة اتصال فعالة لإيصال التعليمات إليك	3.6286	1.0096	موافق
16	يعزز الاتصال من فعالية الأداء	3.9286	0.9679	موافق
17	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	3.6286	1.1568	موافق
18	تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك	2.9143	1.200	محايد
19	الإعلانات وسيلة هامة بالمركز لإيصال التعليمات لك بسرعة	3.7143	0.9948	موافق
20	تقوم الإدارة بأخذ رأيك فيما يخص مهامك الإدارية	2.8429	1.2233	محايد
21	تقوم الإدارة باستقبال الشكاوي والاستماع للموظفين	2.9714	1.2622	محايد
22	يساعد اتصالك بالإدارة على حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك	3.1000	1.1935	محايد
23	تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	2.6857	1.1104	محايد
24	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	2.8857	1.09733	محايد
25	يحصل الموظفون على البيانات والمعلومات بكل سهولة	2.8857	1.1104	محايد
26	يساهم الاتصال في تحسين فعالية العمليات الإدارية	3.8857	0.9860	موافق
	المجموع	3.2559	1.1093	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير التابع (تعزيز الاتصالات بالمنظمة) كان متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (3.2559) وانحراف معياري (1.1093) وهذا يدل على أن تطبيق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة متوسط بالنسبة لتعزيز الاتصالات بالمنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي "يعزز الاتصال من فعالية الأداء" وكان مستوى قبولها مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (3.9286) وانحراف معياري (0.9679)، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي "تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة" وكان مستوى قبولها متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (2.6857) وانحراف معياري (1.1104).

وبصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا محايدين على أغلب عبارات محور تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وهذا يدل على أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة يحافظ على تعزيز الاتصال بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

المطلب الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا وإثبات صحتها لا بد من اختبار الفرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بينت عليها الدراسة ولقد تم اختبارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ومن ثمّ الإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: تحليل اختبار الفرضيات الفرعية.

لاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط R لمعرفة طبيعة العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وبناء على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إيجابيا قويا إذا كانت قيمته بين 0.70 و 1.

- إيجابيا متوسطا إذا كانت قيمته بين 0.30 و 0.69.

- إيجابيا ضعيفا إذا كانت قيمته بين 0 و 0.29.

- عكسيا قويا بين -0.70 و -1.

- عكسيا متوسطا بين -0.30 و -0.69.

- عكسيا ضعيفا بين 0 و -2.9.

وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات

بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ والصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (17): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعد القيم التنظيمية.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
بعد القيم التنظيمية	0.755	0.000
محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة	0.755	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R=0.755$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، وعليه كلما زادت القيم التنظيمية كلما تعززت الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائية لأن $(\alpha \leq 0.05)$ وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05)" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.569	0.000	89.883	0.000	10.369	2.191	0.33	محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لبعدها القيم التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0.569$) ما يعني أن 56.9% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الاتصالات بالمنظمة تعود إلى تغيرات القيم التنظيمية و43.1% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار ($F(>Sig0.05)$) مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05>0.000$) وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق $y=Bx+c$ أي $+ 2.191$ القيم التنظيمية $=0.33$ محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعدها الأعراف التنظيمية

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
بعدها الأعراف التنظيمية	0.588	0.000
محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.	0.588	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R=0.588$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعدها الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، وعليه كلما زادت الأعراف التنظيمية كلما تعززت الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائياً لأن ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05)". ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ والصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (20): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

معامل التحديد R ²	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.346	0.000	35.905	0.000	9.298	4.33	0.197	محور تعزيز بالمنظمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لبعدها الأعراف التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة، حيث بلغ معامل التحديد (R²=0.346) ما يعني أن 34.6% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الاتصالات بالمنظمة تعود إلى تغيرات الأعراف التنظيمية و 65.4% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار (F > Sig 0.05) مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 > 0.000) وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق $y = Bx + c$ أي.

$$+4.33 \text{ الأعراف التنظيمية } = 0.197 \text{ محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.}$$

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (21): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعء التوقعات التنظيمية

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
بعء التوقعات التنظيمية	0.490	0.000
محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة	0.490	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل $R=0.490$ ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعء التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي محل الدراسة، وعليه كلما زادت التوقعات التنظيمية كلما تعززت الاتصالات بالمركز الجامعي محل الدراسة، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائياً لان $(\alpha \leq 0.05)$ وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05)" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (22): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

معاملا لتحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.240	0.000	21.466	0.000	8.450	7.486	0.227	محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبعء التوقعات التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.240$ ما يعني أن 24% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الاتصالات بالمنظمة تعود إلى تغيرات حاصلة في التوقعات التنظيمية و76% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ معنوية الاختبار ($F > \text{Sig } 0.05$) مما يؤكد أن نضوج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 > 0.000$) وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق. $y = Bx + c$

أي: $7.486 +$ التوقعات التنظيمية $= 0.222$ محور تعزيز الاتصالات المنظمة.

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (23): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لمحور واقع الثقافة التنظيمية.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
محور واقع الثقافة التنظيمية	0.767	0.000
محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة	0.767	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.767$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين واقع الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة محل الدراسة. وعليه كلما زاد واقع الثقافة التنظيمية كلما تعززت الاتصالات داخل المركز الجامعي، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائية لان ($\alpha < 0.05$)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

معامل التحديد R ²	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.588	0.000	96.884	0.000	14.411	14.010	0.75	محور تعزيز الاتصالات محور بالمنظمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لمحور واقع الثقافة التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة، حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.588$ ما يعني أن 58.8% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الاتصالات بالمنظمة تعود إلى تغيرات حاصلة في الثقافة التنظيمية و41.2% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار ($F(>sig)0.05$) مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية ($0.000 < 0.05$) وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي: $14.010 +$ أساليب الثقافة التنظيمية $0.75 =$ محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، إذا تطرقنا إلى التعريف بالمركز الجامعي. كما تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة الميدانية وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS وكان الهدف منها هو التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الرئيسية داخل المنظمة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المنظمة أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، فمِنح الموظفين فرص عادلة لسماع آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتركيز على القيم الإيجابية كالتشجيع على العمل في فريق واحد والتعاون بين الأفراد الموظفين والاتصال الدائم بينهم وتسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع المستويات، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة وتؤثر على سلوك الموظفين فيها، وتعزز الاتصالات داخل المنظمة إذ يظهر ذلك من خلال المساهمة في خلق التفاعل والتعبير عن الرأي بالإضافة لتوفير مناخ إيجابي للعمل وتعمل عملية تدفق المعلومات على دفع الموظفين إلى تقديم مردودية جيدة كلها تعزز من الاتصال ما بين الأفراد داخل المنظمة وتفاعلهم فيما بينهم حيث تعتبر ثقافة المنظمة محرك أساسي لتعزيز الاتصال التنظيمي وبالتالي بلوغ المنظمة أهدافها.

نتائج الدراسة:

1- بعد التوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.2743 وانحراف معياري قدره 1.1179، والذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة، في حين احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.02858 وانحراف معياري 0.8952 الذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة، وبعد الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.00357 وانحراف معياري قدره 1.0999 الذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة.

2-المجتمع المبحوث كان غالبيته جنس إناث بنسبة 70%.

3-أغلبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (70%) وهذا يعتبر مؤثر إيجابي يدل على فئة عمرية تتمتع بالخبرة ما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

4- أغلبية المبحوثين من حملة المستوى جامعي بنسبة (52.9%) وتليها دراسات عليا (25.7%) وقد وزعنا المؤهلات العلمية بين دراسات عليا، جامعي، ثانوي، أقل من ثانوي هذا مؤشر إيجابي يدل على توفر المركز الجامعي على المؤهلات والكفاءات.

5-في مجتمع الدراسة كانت الخبرة المهنية الأكثر (من 10 إلى 21) بنسبة (64.3%).

6-كان مستوى القبول على بعد القيم التنظيمية متوسط بمتوسط حسابي قدرة (3.02858).

7-كان مستوى القبول على بعد الأعراف التنظيمية متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.003510).

8-كان مستوى القبول على بعد التوقعات التنظيمية متوسط بمتوسط حسابي (3.2743).

9-وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد القيم التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

10-وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد الأعراف التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

11-وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد التوقعات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

12-وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين واقع الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتصالات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

13-وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد القيم التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

14-وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأعراف التنظيمية على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

15- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوقعات على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

16-وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمحو واقع الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلا- على محور تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

التوصيات:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مكنته من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية وقد كانت كما يلي:

- ✓ الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق.
- ✓ تشجيع الموظفين على الإبداع والتطوير.
- ✓ ضرورة وجود قنوات اتصال بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية.
- ✓ زيادة الاهتمام بروح الفريق والعمل ضمن جماعة يعزز من الاتصال الفعال بين الأفراد.
- ✓ تبني ثقافة الاتصال داخل المنظمة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال وجعل الأفراد على دراية مستمرة بما يحدث داخل المنظمة.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

1. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2013، عمان- الأردن، 2012
2. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 15-16.
3. بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان- الاردن-، 2014.
4. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان- الأردن، 2009
6. زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
7. عاكف لطفي خواصنة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010
8. عبد الله الطوارقي، علم الاتصال المعاصر، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.

قائمة المجلات:

1. أسماء بركان، حيدر نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017.
2. أيمن عبد الله النور، فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا (دراسة حالة كلية الاعلام والاتصال بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية)، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 05، العدد 02، جويلية 2021.
3. حمزة بعلي، بنية محمد، بن جلول خالد، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من جامعات جزائرية)، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، جامعة قالمة -الجزائر - ديسمبر 2019.

4. خالد إبراهيم عبد العزيز اسحاق، فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، دراسة مسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون، مجلة الآداب، قسم العلاقات العامة، كلية الاتصال، العدد 137، جامعة الشارقة، 2021.
5. عبد الحميد رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية)، المجلة الدولية للسياسيات العامة في مصر، المجلد 1، عدد1، جامعة القاهرة، يناير 2022.
6. ربة ريفي، معمري حمزة، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المالية، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، جامعة غرداية، 2021، ص214.
7. ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، جامعة بسكرة، ديسمبر 2016.
8. زويم فائر، مهبري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي والمؤسسات المهنية مجلة العلوم الانسانية
9. سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، جامعة مرياح ورقلة(الجزائر)، جوان 2016.
10. طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 12، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
11. عبد العزيز خميس، الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بولاية ورقلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد03، العدد01، جامعة ورقلة -الجزائر-، جوان2020.
12. علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، (السنة الخامسة)، العدد التاسع، جامعة مصراتة، يونيو 2020.
13. فاطمة دريدي، أمال رفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، المجلد07، العدد2، ديسمبر 2021
14. لمياء بن عزع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة علي لونيبي البلدية2، المجلد3، العدد 1، 2022.
15. محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع- الجزائر، العدد9، جامعة عمان تليجي-الأغواط، 2017.
16. نجاتة قريش، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سبتمبر 2017.

17. الهادي علي خليفة قزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي -دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج الإسلامية، خطة بحث لنيل درجة الماجستير، في القسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانج أندونيسيا، 2016.
18. وعد عبد الرحيم فرحات، محمد محمود صالح عند مستوى للثقافة التنظيمية لدى تدريسي وتدرسيات كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة جامعة الأبحاث للعلوم البدنية والرياضة.

قائمة الأطروحات:

1. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2017-2018.
2. علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1-، 2017-2018.
3. عبد القادر بلهادي، أثر ثقافية المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير نظام: ل م د، تخصص اقتصاد منظمات قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2018-2019.

قائمة رسائل ماجستير:

1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015.
2. أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة (دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2013-2014.
3. أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامية جماعة العمل-دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي مروان ولاية الوادي-، رسالة نهاية الدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير

- في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
4. تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2012.
5. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، التخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
6. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
7. دنيا بويديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر- (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014.
8. فاطمة حيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013-2014.
9. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
10. محمد شريط الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، -دراسة ميدانية على عينة الإطارات الوسطى- لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة تخرج مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
11. مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة لجلفة (المديرية العامة))، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015_2014.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed Asa'ad Muhammed Al-jbuory, Organizational culture among secondary school principals, Journal of historical and cultural studies, vol13, No 54, 2022.

قائمة التوثيق الالكتروني:

1. فائز زويم، مهبري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي والمؤسسات المهنية مجلة العلوم الانسانية. <https://www.asjp.cerist.dz>
2. <https://www.asjp.cerist.dz>

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال.

استمارة بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإتصالات بالمنظمة

دراسة حالة عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -

تحت إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

د. لبييض ليندة

✓ حافي راسو إلهام

✓ فليفلة ابتسام

تحية طيبة وبعد:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة أشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون معنا وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة.

كما أحيطكم علما أن البيانات التي تفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة واستخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير.

وفي الأخير تفضلوا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية:

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.السن:

أقل من 30 سنة 30 إلى 39 سنة 40 إلى 49 سنة من 50 إلى فوق

3.المستوى الدراسي:

أقل من ثانوي جامعي دراسات عليا

4.الخبرة المهنية:

أقل من عشر سنوات من 10 إلى 21 سنة من 22 سنة فما فوق

المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: القيم التنظيمية						
1	تمارس إدارة المركز الجامعي المساواة بين الموظفين.					
2	تسمح إدارة المركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار					
3	تمنح إدارة المركز الجامعي فرص لتقديم الشكاوي من طرف الموظفين.					
4	يشجع المركز الجامعي الموظفين على تنمية أفكار جديدة.					
5	يحدد المركز الجامعي أوقات عمل الموظفين بصرامة					
البعد الثاني: الأعراف التنظيمية						

					6	يتشاور الموظفون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة.
					7	يتابع ذوي الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكينهم في العمل.
					8	يعطي الموظفون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح الإدارة
					9	يقوم الموظفون بنشر قصص نجاحهم
البعد الثالث: التوقعات التنظيمية						
					10	يتوقع الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية.
					11	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من الموظفين في حالة تكوينهم عبر دورات تكوينية.
					12	يتوقع المركز الجامعي تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافه.
					13	يتوقع الموظفون مكافأة مالية جراء انجازهم للعمل بشكل مكثف
					14	يتوقع الموظفون تطوير الأمن الوقائي في المركز الجامعي.

المحور الثاني: تعزيز الاتصالات بالمنظمة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تعتبر الاجتماعات وسيلة اتصال فعالة لإيصال التعليمات إليك					
16	يعزز الاتصال من فعالية الأداء					
17	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
18	تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك					
19	الإعلانات وسيلة هامة بالمركز لإيصال التعليمات لك بسرعة					
20	تقوم الإدارة بأخذ رأيك فيما يخص مهامك الإدارية					
21	تقوم الإدارة باستقبال الشكاوي والاستماع للموظفين					

					يساعد اتصالك بالإدارة على حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك	22
					تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	23
					تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	24
					يحصل الموظفون على البيانات والمعلومات بكل سهولة	25
					يساهم الاتصال في تحسين فعالية العمليات الإدارية	26

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظات	اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرقم
إعادة صياغة بعض العبارات إعادة عنوان المحور الثاني	ميمون معاذ	01
حذف بعض العبارات	نمديلي أسماء	02
حذف وصياغة بعض العبارات	قبايلي أمال	03