

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي

– دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بقالمة –

إشراف الأستاذ:

د. عقون عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

• بن زايد ملاك

• بدبودي رميسة

السنة الجامعية 2025/2024

الله أكبر

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما يحب ربنا ويرضى

اما بعد فنحن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "عقون عبد القادر"، على إشرافه لنا لإتمام هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح، وملاحظات قيمة، ودعم متواصل كان له بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة، نسأل الله أن يجازيه خير جزاء، ويجعل جهوده في ميزان حسناته

كما نعبر عن بالغ شكرنا وامتناننا للسادة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر والامتنان الى إدارة مؤسسة سونلغاز وجميع موظفيها على اهتمامهم وتوفيرهم كل سبل التسهيل ودعمهم لنا طول فترة التريص

وفي الختام، نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه، ونتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدنا وساندنا، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنا كل خير

الإهداء

بسم الله الذي لا تطيب البدايات إلا باسمه، ولا تتم النعم إلا بحمده له الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه
بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من التعب والتحديات جمعت بين لحظات اليأس والأمل، والعمل
والصبر، ها أنا اليوم أقطف ثمار ما زرعته

أهدي هذا الإنجاز إلى من كانوا النور في طريقي، والسند في محطاتي

والدي العزيز "زايح"

الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، من كلله الله بالهيبة والوقار، الى من حصد الاشواك عن دربي وزرع لي الراحة
بدلا منها، تاج الفخر الذي أعتز به، شكرا لكونك ابي، ولك مني هذا النجاح هدية وفاء وامتنان لا يزول

أمي الحبيبة "وافية"

الى من علمتني الاخلاق قبل ان اتعلمها، الى الجسر الصاعد به الى الجنة، الى اليد الخفية التي ازلت عن طريقي
العقبات ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلا ونهارا امي حبيبي وملهمتي نجاحي هذا هو ثمرة حبك وصبرك

زوجي "سليم"

يا من كنت الدعم حين تعبت، والصوت الذي أعاد لي عزيمتي، شكرا لصبرك، لإيمانك بي، نجاحي هذا لا يكتمل
إلا بك فأنت شريك الرحلة وفرحة الوصول

"إخوتي الأعزاء"

الى من وهبني الله نعمة وجودهم، مصدر قوتي وارضى الصلابة وجدار قلبي المتين كنتم الأمان والكتف الثابت، ورفقة
لا يشبهها أحد، شكرا لحبكم ومساندكم

وإلى كل قلب أحب لي الخير، ودعي لي بصدق، ووقف معي ولو بكلمة هذا التخرج ثمرة تشجيعكم لي، أهديها
لكم بكل وفاء وامتنان

ملوك

الإهداء

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد والاجتهاد

أمي الحبيبة "فطيمة"

يا من جعلك الله سببا في وجودي، وسندا في حياتي دعائك كان حصني ورضاك كان طريقي، وحبك كان نوري إلى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الان اللهم أحفظها وارزقها العفوة والعافية أمي الحبيبة أسأل الله أن يجازيك عني خير الجزاء وان يجعل هذا العمل في ميزان حسناتك، كما جعلتني في حياتك كل

همك

والدي الغالي "يوسف"

زينت اسمي بأجمل الألقاب ودعمتني بلا حدود وأعطينتني بلا مقابل، علمتني أن النجاح كفاح سلاحه العلم والمعرفة داعمي وسندي بعد الله، فخري واعتزازي، من ساندي بكل حب وأزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زارعا لي الثقة والإصرار بداخلي

اخوتي واخواتي

الى كتفي الثابت الذي لا يميل اضأتم دري وطريقي في كل خطوة اخطوها وكنتم لي السند وقت الضعف ادامكم الله لي جميعا

إلى جميع من علموني وأرشدوني ووجهوني شكرا جزيلاً

رئيسة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثاني: اساسيات الثقافة التنظيمية
8	المبحث الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية
8	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
15	المبحث الثالث: مقاربات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: استراتيجيات الثقافة التنظيمية
19	المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها
23	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
27	المبحث الخامس: تطبيق الثقافة التنظيمية
27	المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على مستويات المنظمة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال التنظيمي	
36	مقدمة الفصل

37	المبحث الأول: اساسيات حول الاتصال التنظيمي
37	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
41	المطلب الثاني: أهمية واهداف الاتصال التنظيمي
43	المبحث الثاني: بنية الاتصال في المنظمة
43	المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي
48	المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي
54	المبحث الثالث: الإطار النظري للاتصال في المنظمة
54	المطلب الاول: نظريات الاتصال التنظيمي
60	المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي
61	المبحث الرابع: تحديات الاتصال التنظيمي وعوامل نجاحه
62	المطلب الاول: وظائف الاتصال التنظيمي
64	المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي
68	المطلب الثالث: رؤية نظرية حول تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة ميدانية	
73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز . ولاية قالمة .
74	المطلب الأول: تعريف ونشأة سونلغاز .
76	المطلب الثاني: أهمية واهداف مؤسسة سونلغاز
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
83	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ووصف عينة الدراسة
83	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
87	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
91	المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية
96	المطلب الثاني: تقديم وتحليل نتائج محاور الدراسة
116	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

فهرس المحتويات

127	خلاصة الفصل
129	الخاتمة العامة
133	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد استمارات الدراسة	د
02	التباين بين الثقافات التنظيمية الحديثة و الثقافات التنظيمية التقليدية	33
03	بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	74
04	تقسيم استمارة الاستبيان	85
05	مقياس الحماسي لليكارث	86
06	مجالات مقياس ليكارث	86
07	قيم معامل الثبات الفا كرونباغ	87
08	معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	88
09	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	89
10	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع	90
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	92
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	94
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	95
15	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الأول "الالتزام بالقيم التنظيمية"	96
16	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثاني "ثقافة العمل"	99
17	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثالث "روح الفريق"	101
18	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الرابع "الثقافة التكنولوجية"	103
19	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الخامس "ثقافة الابداع في المؤسسة"	105
20	نتائج إجابات العينة بشأن البعد السادس "ثقافة السلامة المهنية"	107
21	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الأول "الاتصال النازل"	110
22	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثاني "الاتصال الصاعد"	112
23	نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثالث "الاتصال الافقي"	114
24	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الرئيسية	116
25	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الرئيسية	117

118	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الاولى	26
118	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية الاولى	27
119	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثانية	28
120	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية الثانية	29
121	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثالثة	30
121	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية الثالثة	31
122	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الرابعة	32
123	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية الرابعة	33
124	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الخامسة	34
124	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية الخامسة	35
125	معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية السادسة	36
126	المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبطة بالفرضية الفرعية السادسة	37

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مستويات ثقافة المنظمة	01
13	مستويات ثقافة المنظمة	02
14	مستويات الثقافة التنظيمية حسب طاهر الغالي وصالح العامري	03
24	مراحل عملية التغيير في الثقافة التنظيمية	04
32	اثر الثقافة التنظيمية	05
45	الاتصال النازل في المؤسسة	06
46	الاتصال الصاعد في المؤسسة	07
47	الاتصال الافقي في المؤسسة	08
49	نموذج لنمط السلسلة	09
50	نموذج لنمط الهرمي	10
51	نموذج لنمط الدوالب	11
52	نموذج لنمط النجمة	12
53	نموذج لنمط الدائرة	13
56	مفهوم الجسر او المعبر للاتصالات الجاذبية عند هنري فايول	14
60	عناصر عملية الاتصال حسب كلود شانون وويفر	15
62	نموذج بيرلو للعملية الاتصالية	16
78	الهيكال التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية قالة	17
84	نموذج الدراسة	18
90	التوزيع الطبيعي للبيانات المدروسة	19
92	توزيع افراد العينة حسب الجنس	20
93	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	21
94	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	22
95	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي	23

المقدمة العامة

تعد مجموعة العمل التي ينتمي إليها الفرد من أهم الجماعات التي لا يمكن الاستغناء عنها. تتواجد هذه الجماعات في منظمات مختلفة من ناحية الملكية والنشاط، حيث قد تكون المنظمة عامة أو خاصة وقد تكون إنتاجية اقتصادية أو خدمية بصورة عامة، لكل منظمة خصوصية فيما يتعلق بالقيم واللغة والتقاليد والأساطير والقصص والأنماط السلوكية، بما في ذلك طريقة اللباس، تدخل كل هذه العناصر ضمن ما يسمى بثقافة المؤسسة، التي تعد إطار معرفي يتبناه أفراد المنظمة لفهم بعضهم البعض وللتعايش مع بقية العناصر في المؤسسة.

كما ينظر إلى الثقافة التنظيمية إلى أنها أحد المحددات الرئيسية لسلوك الأفراد داخل أي مؤسسة، هذه الثقافة لا تنشأ بمعزل عن المحيط، بل تعكس في كثير من الأحيان الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة ومن جهة أخرى، فإن الاتصال التنظيمي تمثل عنصر حاسم في بناء التفاهم والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

كما تساهم في تسهيل اتخاذ القرار وتعزيز روح الانتماء لدى الموظفين، غير أن مستوى هذه الفاعلية يتأثر بشكل كبير بثقافة المؤسسة، التي قد تعمل إما على دعم الانفتاح والتواصل، أو على ترسيخ نمط من العزلة الإدارية وضعف التفاعل.

انطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي من خلال تحليل القيم التنظيمية وثقافة الإبداع في المؤسسة والعمل بروح الفريق، ركزت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز باعتبارها واحدة من أكبر المؤسسات الوطنية التي تضم موارد بشرية متنوعة، كما تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة سونلغاز على فاعلية الاتصال التنظيمي، بما يسمح بفهم أعمق للعوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال التنظيمي للمؤسسة وعلاقات العمل داخل هذه المؤسسة.

1. الإشكالية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية إطار عام، يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر على مختلف العمليات الإدارية بما في ذلك فاعلية الاتصال التنظيمي ويعد الاتصال التنظيمي أحد الأدوات الأساسية، التي تساهم في تنسيق الجهود وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، إلا أن فاعليته غالباً ما ترتبط بطبيعة القيم والمعتقدات والمعايير السائدة ببيئة العمل.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية العامة للدراسة كما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال

التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة؟

• الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية أعلاه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة؟

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى الثقافة التكنولوجية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ثقافة الابداع في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة على فاعلية الاتصال التنظيمي؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة، نقترح الدراسة الفرضية العامة التالية :

2. الفرضية العامة:

تم صياغة الفرضية العامة للدراسة كما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي

داخل مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

• الفرضيات الفرعية:

وتندرج تحت هذه الفرضية العامة، الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى الثقافة التكنولوجية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ثقافة الابداع في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة على فاعلية الاتصال التنظيمي.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

3. أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات يمكن إجمالها في ان هذه الدراسة تتناول موضوعين مترابطين يمثلان ركائز أساسية في علوم الإدارة، وهما الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، مما يساهم في تعميق الفهم النظري للعلاقة بينهما كما توفر نتائج الدراسة إطاراً مرجعياً يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في بناء بيئة تنظيمية أكثر دعماً لعمليات الاتصال.

4. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التحقق من أهمية الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي يساهم في تعزيز فاعلية عمليات الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة.
- تحليل مدى تأثير هذه الثقافة على فاعلية الاتصال الداخلي .
- تقديم توصيات من شأنها تحسين مستوى الاتصال من خلال تطوير الجوانب الثقافية داخل المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في فهم موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية الاتصال التنظيمي
- ارتفاع اهتمام الدراسات بموضوع الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي وأهميته المتزايدة.

- فهم كيف تشكل العوامل الثقافية المحلية والتنظيمية سلوكيات الموظفين بشركة سونلغاز
- تحديد التحديات والفوائد المحتملة لتطوير الثقافة التنظيمية لتعزيز الاتصال التنظيمي.
- استجابة للفجوة في البحوث السابقة حول هذا الموضوع في السياق نفسه.

6. منهج موضوع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية، تم الاستناد إلى أساليب البحث المحددة التي تضمنت ما يلي:

- **المنهج الوصفي:** تم استخدام المنهج الوصفي في المرحلة النظرية للبحث، لجمع مجموعة متنوعة من المعلومات من المصادر المرجعية المختلفة التي تم استخدامها.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** قد تم استخدامه في المرحلة التطبيقية من البحث، من خلال تحليل نتائج برنامج SPSS الذي استخدم لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع الذي تمت دراسته يتكون من معظم الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية قلمة، أما العينة المدروسة فتتكون من عينة عشوائية بسيطة تضمنت 61 موظف، حيث تم توزيع الاستمارات عليهم واسترجاع بعضها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): عدد استمارات الدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	81	100%
المسترجعة و الصالحة للدراسة	61	30%,75

المصدر: من اعداد الطالبتين

8. حدود الدراسة:

تنحصر حدود الدراسة في النطاق التالي:

- **المجال المكاني:** تركز الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية قلمة.
- **المجال الزمني:** تتضمن فترة الدراسة التي تمت بين شهر مارس وشهر ماي في سونلغاز بولاية قلمة.
- **الحدود العلمية للدراسة:** تتمحور حول تحليل المتغيرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي.

9. صعوبات الدراسة :

وجدنا من بين الصعوبات التي وجهناها لإنجازنا هذه الدراسة والتي يمكن اعتبارها عوامل تؤثر على البحث العلمي بشكل عام:

- صعوبة إجراء المقابلات التي تعد من أهم مصادر جمع البيانات، فضلا عن التحول إلى استخدام الاستبيان والأسلوب الكمي.
- صعوبة تحديد المؤسسات التي تمثل تطبيق فكرة الدراسة من الناحية العملية.
- تحديات في تأمين الموافقات والتصاريح اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة في التفاعل مع موظفي المؤسسة والحصول على التعاون الكافي لجمع المعلومات والإجابة عن الاستمارات الموزعة بشكل دقيق وموضوعي.

10. الدراسات السابقة:

إثناء إعدادنا لهذه الدراسة، قمنا بمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر وقد ساعدتنا هذه المساهمات البحثية في تعزيز فهمنا للإطار النظري والمنهجي لهذا الموضوع، نذكر منها:

❖ دراسات المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية":

1. الدراسات المحلية السابقة:

- **الدراسة الأولى:** شيخ امال، نزواتي سهيلة " دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة بمجمع صيدال"، موقع الإنتاج بالمدينة، 2022.
- تستهدف هذه الدراسة دراسة دور الثقافة التنظيمية في أداء مؤسسة - مجمع صيدال - بموقع الإنتاج بالمدينة، تم استخدام الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مؤلفة من 42 عامل في المؤسسة، استخدم برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة.

- **الدراسة الثانية:** دراسة فطحيزه عمار ياسين "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، 2019.

تستهدف هذه الدراسة تحديد تأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين، من خلال عناصر ثقافة المنظمة مثل قيمها ومعتقداتها، وأعرافها، وتوقعاتها. تم تصميم استبانة تضم 30 سؤال وتوزيعها على عينة مؤلفة من 40 عامل في اتصالات الجزائر بالوادي.

وأظهرت الدراسة وجود تأثير لثقافة المنظمة على أداء العاملين في المؤسسة المدروسة.

■ **الدراسة الثالثة:** دراسة بوحنيك هدى وبوعشة مبارك "أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة تبسة"، 2015.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ثقافة المنظمة في الجامعة الجزائرية على أداء الأساتذة الجامعيين، وقد تم إجراء الدراسة في جامعة تبسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة وأداء الأساتذة الجامعيين في جامعة تبسة، حيث زادت الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية في الجامعة عن تحسين أداء الأساتذة.

الدراسات العربية السابقة:

■ **الدراسة الأولى:** دراسة سوسن محمد، بن زرعة "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة اميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر قيادات الكليات"، مصر، 2015.

تحاول هذه الدراسة فهم الثقافة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من منظور قيادات الكليات، وكشفت عن سيطرة الثقافة البيروقراطية في الجامعة مع تأكيد بعض الممارسات البيروقراطية الرئيسية.

أظهرت هذه الدراسة وجود اختلافات ملحوظة في تصورات قادة الكليات حول الثقافة التنظيمية وهذا الاختلاف يعود إلى طبيعة أعمالهم.

■ **الدراسة الثانية:** دراسة عبد الله طيف الله الشراري "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية مملكة العربية السعودية"، 2024.

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات لاستطلاع آراء 286 عضو هيئة تدريس، وكانت نسبة الاستجابة 79,7%.

أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين ثقافة المنظمة والمنظمة المتعلمة، مع أقوى علاقة بين معتقدات المنظمة والمنظمة المتعلمة. الدراسة أوصت بتعزيز ثقافة المنظمة التعليمية وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق الخطط الاستراتيجية بفعالية.

■ **الدراسة الثالثة:** دراسة نهي عثمان أرباب "واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة"، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، 2022.

استهدفت الدراسة استكشاف الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقنية من وجهة نظر العاملين الإداريين. تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة تتألف من 100 موظف إداري بالجامعة، تمثل 28٪ من إجمالي مجتمع الدراسة. أظهرت الدراسة تطبيق ثقافة التنظيم بشكل عام بتقدير مرتفع، وتحقيق متوسطات عالية في جوانب الثقافة التنظيمية المختلفة. حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بمستوى متوسط. الدراسات الأجنبية السابقة:

• دراسة Mashal Shafiq سنة 2014: Ahmed & Saimaa

"The Impact of" Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector"

"أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة لقطاع الاتصالات"

تسلط هذه الدراسة الاستكشافية الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي، استنادًا إلى مقولة إدغار شاين التي تؤكد أن الدور الجوهرى للقادة يتمثل في خلق الثقافة وإدارتها، محذر من أن تجاهلها يؤدي إلى خضوع المنظمة لتأثيرها دون وعي، وتعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في أبحاث الإدارة، وقد اجريت هذه الدراسة في عدد من فروع شركات الاتصالات بمدينة البور. تهدف الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة ثقافة المنظمة في تحسين الأداء التنظيمي، وقد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء. تبنت الدراسة المنهج الكمي، من خلال استبيان تم تطويره استنادًا إلى دراسة سابقة حيث وزعت 22 نسخة من الاستبيان، وأعيد منها 15 مكتملة من قبل المشاركين. حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، ما يؤكد أهمية إدارة الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في تحسين كفاءة المؤسسات.

❖ دراسات المتغير التابع "فاعلية الاتصال التنظيمي":

1. الدراسات العربية السابقة:

▪ **الدراسة الأولى:** دراسة وفاء محمد زيدي "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة

مدارس تعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مملكة العربية السعودية، 2018.

يتمحور هدف البحث حول دراسة العلاقة بين أنماط الاتصال وصنع القرار، باستخدام منهج وصفي تحليلي وتصميم استبانة تنقسم إلى جزئيين، الجزء الأول يتعلق بأنماط الاتصال الإداري لقادة مدارس التعليم العام في مكة

المكرمة، بينما الجزء الثاني يركز على طرق صنع القرار لدى القادة أنفسهم، تضم الاستبانة النهائية 23 عبارة، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات بمعامل ارتباط بيرسون واختبار T. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال وصنع القرار، كما توصل البحث إلى وجود أنظمة تعليمات في عملية صنع القرار لدى قادة المدارس في مكة المكرمة، وتبين أن تلك العلاقة مرتبطة بالمرءهه العلمي وخبرة العملية للقادة.

■ **الدراسة الثانية:** دراسة النذير ايمن عبد الله النور "فاعلية مواقع الاتصال الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا دراسة حالة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" السودان، 2021.

تتناول الدراسة فعالية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال جائحة كورونا مع التركيز على أشكال الاستخدام ومزاياه وعيوبه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. توصلت النتائج إلى أن الاتصال الأفقي كان الأكثر استخداماً في كلية الإعلام والاتصال خلال أزمة كورونا بينما توصيات البحث تشمل الاهتمام بالاتصال الصاعد واللافتات الأمنية في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي. 3. الدراسات الأجنبية السابقة:

● دراسة Sari Ramardant & Handy Martinu بعنوان :

Organisationnel Communication: Communication and Motivation in the Works place

"الاتصال التنظيمي: الاتصال والتحفيز في مكان العمل"

يسعى هذا البحث إلى استكشاف دور الاتصال التنظيمي في تعزيز دافعية الموظفين داخل بيئة العمل من خلال دراسة تأثير عدد من العوامل الاتصالية، مثل: الاتصال غير اللفظي، وقيادة التواصل بين الأفراد، والمناخ الاتصالي العام داخل المؤسسة، ويعتمد البحث على المنهج الوصفي النوعي، مستندا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات وتحليلها.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الاتصال غير اللفظي، بما في ذلك حركات الجسد، وتعبيرات الوجه، ونظرات العين، يلعب دوراً ملموساً في تحفيز الموظفين بشكل إيجابي. كما أن فاعلية القيادة الاتصالية بين الأفراد تتأثر بدرجة رضا الموظفين عن طبيعة المعلومات المتبادلة مع الإدارة، ومدى الشفافية والانفتاح في قنوات الاتصال، خاصة في الاتصال الهابط من المسؤولين إلى المرؤوسين. وتؤكد النتائج كذلك على أن الإنصات الجيد من قبل المشرفين يعد عنصر محوري في خلق بيئة اتصال إيجابية ومحفزة للعمل.

❖ إضافات الدراسات السابقة:

■ بالنسبة للجانب النظري:

ساهمت بشكل كبير في توجيه اختيار موضوع دراستنا وتوجيه الجانب النظري والميداني من خلال الاستفادة من الخطوات التي تم اتباعها في تلك الدراسات. تم تحديد التعريفات والمفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، وتعريف عناصر الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى عناصر الاتصال التنظيم

■ بالنسبة للجانب التطبيقي:

قامت الدراسات السابقة بتوجيهنا نحو تصميم إجراءات الدراسة التي تساعدنا في التعامل مع مشكلة الدراسة والوصول إلى نتائجها. كما ساعدتنا في تصميم استمارة الاستبيان المستخدمة في دراستنا سواء في الدراسة الاستطلاعية أو الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى تحديد وسائل جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تم التركيز على الأبعاد الرئيسية المتعلقة بكل متغير، حيث وجدنا ان ابعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" مكون من بعد الالتزام بالقيم التنظيمية، بعد ثقافة العمل، ثقافة روح الفريق، بعد ثقافة الإبداعية في المؤسسة، بعد التكنولوجيا وبعد ثقافة السلامة المهنية، والابعاد الرئيسية للمتغير التابع "الاتصال التنظيمي" هي بعد الاتصال الصاعد، بعد الاتصال النازل، بعد الاتصال الافقي، وتم تحديد أهداف البحث وتساؤلاته، بالإضافة إلى اختيار منهج الدراسة وتحديد أدوات وأساليب جمع البيانات، اي الاستبيان كما تم التعرف على الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة.

الفصل الأول: الإطار

النظري للثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل:

أضحت الثقافة التنظيمية في العقود الأخيرة لها أهمية كبيرة في المنظمات، مما جذب إهتمام المتخصصين والباحثين والمسؤولين في المنظمات، ويرجع ذلك إلى دورها الحيوي والمهم في تحقيق أهداف المنظمة وتشكيل هويتها في بيئة عملها، وفرض مكانها هناك، بالإضافة إلى تحقيق الوصول لأهداف جميع الموظفين فيها، فهي تشكل أساسا لجميع العمليات والتفاعل داخل المنظمة، وتؤثر بشكل كبير على جميع مستويات المنظمة، لكونها تؤثر على كيفية إنجاز المهام، وكيفية إدراك الموظفين لأدوارهم، وتفاعلهم، واتخاذهم للقرارات المناسبة.

توحد الثقافة التنظيمية القوية الموظفين نحو أهداف مشتركة، بينما قد تؤدي الثقافة الضعيفة إلى صراعات وضعف النمو وضعف تطور المنظمات، وضعف الأداء أيضا.

بالتالي تعد الثقافة التنظيمية العامل الرئيسي، الذي يحدد نجاح أو فشل اي منظمة، لاسيما المنظمات التي بيئة اعمالها سريعة التغير بصفة كبيرة.

سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مقاربات الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمة

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، التي تطورت مع مرور الزمن حيث تحدد كيفية عمل المؤسسة وتفاعل موظفيها حيث تعد عنصر أساسي في نجاح أي منظمة، وتعتبر أحد المكونات الرئيسية داخل المنظمة وللإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سيتم تقسيم هذا المبحث الى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها يجب تسليط الضوء على ان مفهوم ثقافة المنظمة تطور نتيجة للعديد من التغيرات في العلوم الإجتماعية والإدارية، حيث تم التركيز على أهمية القيم والسلوكيات الداخلية للمنظمة في تحديد أدائها ونجاحها. لذلك تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن وكسب معنى ومدلول.

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تطور هذا المصطلح عبر مراحل، تكون ونشأ فيها وهي كالتالي:

1. قبل الثمانينيات من القرن الماضي:

ظهر هذا المصطلح لأول مرة في خمسينيات القرن الماضي في كندا تحديداً، حيث اقترحها (التون جاك عام 1952) كطريقة تفكير مشتركة، داخل مجموعة ترسي عادات وروابط إجتماعية مشتركة. وحتى قبل ذلك أكد التون مايو 1933 على أهمية النظم الإجتماعية داخل المنظمات، حيث تم استخدام مصطلح الثقافة التنظيمية في مجال الإدارة والأعمال، في سبعينيات القرن الماضي على يد البروفيسور ديفيس ستانلي، أستاذ كلية هارفارد للأعمال، في كتابه "الإدارة المقارنة وجهات نظم تنظيمية وثقافية"¹.

2. أوائل ثمانينيات القرن الماضي:

في عام 1979 شهد هذا المصطلح نقلة نوعية، عندما كتب بيت يغرو مقالا بعنوان "حول دراسة الثقافة التنظيمية إيدانا ببدء عصر جديد لهذا المفهوم. ثم وفي عام 1980، اكتشف البروفيسور ديفيس ستانلي الثقافة التنظيمية بشكل أعمق من خلال مقارنة ثقافات خمس منظمات، في مقاله الذي نشر في مجلة "بيزنس ويك". شهدت هذه الفترة أيضا نشر مجلة فورتشن مقالا بعنوان "ثقافة الشركات" لدليل وكينيدي، و "البحث عن التميز" لبيتر ووترمان.

شهدت أوائل ثمانينيات القرن الماضي طفرة في الاهتمام والبحث حول الثقافة التنظيمية، حيث نشرت العديد من الدراسات والكتب والندوات والمؤتمرات والمناقشات المتخصصة في الدوريات حول موضوع الثقافة التنظيمية. اكتسب موضوع الثقافة التنظيمية قوة كبيرة بفضل عوامل متعددة أهمها:

¹ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017. 2018. ص115.

1. أكاديميا: حول عدد من الباحثين تركيزهم لفهم الجوانب النفسية والأخلاقية للمنظمات، حيث لاحظوا أن "النهج العقلاني التقليدي" أهمل مفاهيم تنظيمية جوهرية مشددا على الجوانب المادية، كالهياكل والإجراءات ونشأت الحاجة إلى مفهوم يفسر الاختلافات التنظيمية رغم تشابه مكوناتها المادية.

2. عمليا: دفع النجاح الكبير للشركات اليابانية، بعد الحرب العالمية الثانية الشركات الأمريكية إلى دراسة هذه الظاهرة، وأشارت الدراسات إلى أن الثقافات التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية، ساهمت بشكل كبير في نجاحها. بالإضافة إلى ذلك، مع تكامل المنظمات اقتصاديا، تزايد الاهتمام بمواءمة الكيانات المندمجة، لاسيما بعد عمليات الاندماج الفاشلة، الناجمة عن اختلاف قيم الموظفين. وفي الوقت نفسه، أبرز صعود الشركات الدولية، وشركات متعددة الجنسيات، أهمية تعزيز التواصل بين الثقافات المتنوعة.¹

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

تعتبر الثقافة التنظيمية مفتاح أساسي لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتوجههم نحو تحقيق الأهداف يلعب فهم هذه الثقافة دور حيوي في بناء بيئة عمل إيجابية، ولها دور كبير وأهمية أكبر في تحقيق النجاح والتطور للمنظمات.

فيما يلي عرض لمفهومها:

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق الى مصطلح الثقافة التنظيمية، نقوم بتعريف كل من مصطلحي الثقافة والتنظيم باعتبارهما المصطلحان المركبان لمفهوم الثقافة التنظيمية:

○ **الثقافة:** هي مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع أو جماعة معينة، والتي تميزهم عن غيرهم، وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع، من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيها.²

○ **التنظيم:** هو تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد، لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة، وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم، من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية.³

أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة في بيئة الأعمال.

حيث نجد من بين التعاريف الشائعة ما يلي:

¹ بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة للسنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، جلفة 2020.2021، ص 7.

² عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 127.

³ بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 15.

عرفه أوت 1989: الثقافة التنظيمية هي "قوة إجتماعية غير مرئية وغير قابلة للملاحظة وراء الأنشطة التنظيمية، حيث وصف لوسون وشين (1998) الثقافة المنظمة بأنها: الأفكار والمشاعر والقيم والأفعال المشتركة والموحدة لأعضاء المنظمة".¹

عرفه القريوتي 2009: "ان الثقافة التنظيمية هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة وتخدم الأهداف الرسمية"²

وعرفها lit Win and stringer: "على انها هي التأثير الذاتي المتصور للنظام الرسمي، و الأسلوب الغير الرسمي للمديرين، والعوامل البيئية الأخرى على مواقف ومعتقدات وقيم ودوافع الأفراد في منظمة معينة".³
مما سبق يمكن أن نستخلص التعريف التالي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والتصورات والعادات والتقاليد، التي تحدد تصرفات أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، وهي الطابع الفريد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الجوانب التالية:

- تتيح الثقافة التنظيمية للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم، مما يساهم في تحقيق التطوير والتغيير الإيجابي داخل المنظمة.
- يساعد فهم الثقافة التنظيمية في توقع تصرفات الأفراد بناء على قيمهم ومعتقداتهم، مما يسهل إدارة الفرق والعمل الجماعي.
- تساهم في خلق بيئة عمل آمنة عبر مراعاة العوامل الدينية والثقافية والأخلاقية، التي تؤثر على العاملين وسلوكهم .
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصر يميز المنظمة، حيث تعزز الإبداع والاجتهاد.
- تساعد في استقطاب العاملين الذين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة، حيث تلفت المنظمات المبتكرة الأفراد الطموحين والمبدعين⁴.
- تعد مصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة إذا كانت قائمة على القيم مثل الريادة والتميز والابتكار.

¹ NEAL ,Ashkenazy Celeste p,M.WILDEROM Mark F, Peterson, organizational culture & climate,sage Publications, Inc, London,2000,page 452.

² جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص162.

³ R K. dived, organizational culture and performance, M D Publications pvt ltd, New Delhi, 1995 ,p28.

⁴ سعد علي ربحان الحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص154،155.

- توفر الثقافة التنظيمية إطار واضح للسلوك والتفاعل بين الأفراد، مما تسهل في تحقيق الانسجام داخل بيئة العمل
- تساهم في رفع مستوى الأداء، من خلال ترسيخ القيم الإيجابية مثل الالتزام والتفاني والمثابرة في العمل.
- تساعد الثقافة التنظيمية القوية في ضمان استدامة المنظمة ونموها، من خلال تقوية بيئة عمل متجددة وقابلة للتكيف مع التغيرات.
- تتميز بالوضوح والشمول، ويندمج فيها جميع العاملين داخل المنظمة، وتشجع الأفعال والجوانب الإيجابية ولا تشجع على سلوكيات العمل الضعيف.¹

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر أساسي في نجاح المنظمات، حيث تشكل القيم والسلوكيات المشتركة جوهر هويتها وتحدد كيفية تفاعل أفرادها وأدائها. حيث تتضمن على مجموعة من العناصر الأساسية وبعض المحددات الرئيسية وأيضا مجموعة من الأبعاد تضمن نجاحها وتميزها على باقي المنظمات.

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية هي الروح التي تحكم بيئة العمل وتشكل هوية المنظمة، فهي تساهم في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز الانسجام بينهم. وتتكون من عدة عناصر أساسية منها:
- **الطقوس التنظيمية:** تمثل العادات والتقاليد التي تطبقها المنظمة في مناسبات معينة لتنمية الروابط بين العاملين وترسيخ القيم المشتركة. رغم أنها لا تؤثر مباشرة على العمل الفني، إلا أنها تلعب دور مهم في بناء بيئة إيجابية.²
- **الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة من القواعد غير المدونة التي يعتمد عليها العاملين في تفاعلهم اليومي وتساعد في تنظيم بيئة العمل، وإتمام الاحترام والانضباط بين الأفراد.
- **الرموز:** تشمل في نطاقها كل ما يعبر عن هوية المنظمة مثل الشعارات، والألوان، والأشكال، وحتى المصطلحات المستخدمة داخل بيئة العمل، حيث تساهم هذه الرموز في تقوية الشعور بالانتماء ونقل الرسائل التنظيمية بطريقة بصرية ومعنوية.
- **القيم التنظيمية:** تمثل المبادئ الأساسية التي توجه تصرفات العاملين، وهي التي تحدد معايير السلوك المقبول داخل المنظمة، عندما تكون هذه القيم واضحة ومتفق عليها بين العاملين، فإنها تعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم المشترك.³

¹ محمد فاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة وتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر، الاردن، 2017، ص 171.

² سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 69.

³ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الاعمال ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، دار اي كتب، لندن، 2019، ص 291.

● **المعتقدات التنظيمية:** تعكس الأفكار والتصورات السائدة حول طريقة إنجاز العمل واتخاذ القرارات وتختلف هذه المعتقدات بين الأفراد، لكنها تتكامل لتشكل رؤية موحدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

● **المناخ التنظيمي:** يشير إلى طبيعة البيئة الداخلية للمنظمة، سواء كانت مادية أو معنوية، وهو يعكس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وتأثيره على العلاقات الإدارية، وعلى أساليب القيادة. يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مما يجعله ديناميكي وقابل للتغيير.

● **العمل الجماعي وروح الفريق:** يعد التعاون بين الموظفين أحد أهم عوامل نجاح المنظمة، حيث يعزز الابتكار ويزيد من الإنتاجية، ويعمل الفريق ككيان متكامل يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومتوازنة¹.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية:

● **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ نشأة المؤسسة والتطورات التي مرت بها في إدارتها، جزء مهم من ثقافتها التنظيمية كما أن نوعية الملكية، سواء كانت خاصة أم عامة، محلية أم دولية، تؤثر في القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة.

● **الحجم:** لا يعني الحجم الصغير أو الكبير بالضرورة اختلاف الثقافة التنظيمية، إلا أنه يؤثر على أسلوب الإدارة وأنماط التواصل بين العاملين، إضافة إلى طريقة التعامل مع المواقف المختلفة².

● **التكنولوجيا:** تلعب طبيعة التكنولوجيا المستخدمة دور كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية، فالمنظمات التي تقوم على التكنولوجيا المتقدمة، حيث تركز على المهارات التقنية والابتكار، بينما المنظمات الخدمية تولي اهتمام أكبر لخدمة العملاء وتطوير المهارات الشخصية.

● **الأفراد:** يساهم أسلوب الإدارة العليا وتفضيلات العاملين في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يصعب فرض قيم ومبادئ لا تتماشى مع قناعات العاملين، لهذا تتجسد الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل بين الإدارة والعاملين ومدى استيعابهم للممارسات السائدة.

● **البيئة:** تتأثر الثقافة التنظيمية بعلاقة المنظمة مع محيطها، سواء من ناحية العملاء أو الموردين أو المنافسين أو حتى البيئة الداخلية التي تشمل العاملين وأسلوب العمل داخلها.

¹ محمد خميس العثماني، نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مركز بحوث الشرطة، الامارات، 2014، ص 191.

² محمد فاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الاعلام، الأردن، 2012، ص 249.

● **الغايات والأهداف:** تتشكل الثقافة التنظيمية وفق للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالمنظمات التي

تركز على إرضاء العملاء، تعزز القيم التي تدعم بناء علاقات قوية معهم، بينما المنظمات الإنتاجية تسلط الضوء أكثر على الكفاءة والجودة.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي الحديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس والتسيير والتغيير والتحفيز، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية ويمكن توضيحها فيما يلي:

● **البعد التحفيزي:** تعد الثقافة التنظيمية عامل رئيسي لتحفيز العاملين، حيث تمثل مجموعة من المبادئ والقيم التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، مما يكون لديهم إحساس بالانتماء والمسؤولية، حيث تعزز هذه الثقافة الشعور بالتقدير والاحترام داخل بيئة العمل، من خلال بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية، ما يحفز الأفراد على تطوير مهاراتهم، والسعي للتقدم الوظيفي. وكلما تكيف الموظف مع ثقافة المنظمة، كلما زادت رغبته في تحقيق النجاح والتميز، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء العام¹.

● **البعد التسييري:** تلعب الثقافة التنظيمية دور جوهري في تحديد أساليب الإدارة والتسيير داخل المنظمة حيث تؤثر في كيفية تنظيم الموارد واتخاذ القرارات، وقد صنف "كنتز" مهارات الإدارة إلى ثلاثة أنواع رئيسية تتمثل في المهارات التقنية المهارات الاجتماعية، المهارات الفكرية والتصورية.

لذلك فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على كيفية تسيير المؤسسة، من خلال تحديد القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد والإدارة نحو تحقيق الأهداف المشتركة².

● **البعد التنافسي:** تعزز الثقافة التنظيمية روح التحدي الإيجابي داخل المنظمة، حيث يسعى العاملون إلى التميز والابتكار في أداء مهامهم لتحقيق التقدير والحوافز المادية والمعنوية، وتساعد هذه المنافسة على رفع مستوى الإنتاجية، حيث يسعى كل موظف إلى تقديم أفضل ما لديه ليتماشى مع القيم والأهداف التنظيمية غير أن تحقيق التوازن في المنافسة داخل المنظمة يعد أمر ضروري، إذ يجب أن تكون المنافسة وسيلة لتحفيز الإبداع وتحسين الأداء، دون أن تتحول إلى صراعات أو تؤثر على روح التعاون بين الأفراد.

وهنا يأتي دور الثقافة التنظيمية في توجيه هذه المنافسة بشكل إيجابي، من خلال غرس قيم العمل الجماعي والتقدير المتبادل بين الموظفين.

¹ امل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، الاردن 2003. ص 17

² بوفلجة غيات القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ص 9.

● **البعد التغييري:** تلعب الثقافة التنظيمية دور محوري في تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل بالمنظمات، تعمل في بيئات ديناميكية تتطلب استجابات سريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية لهذا فإن وجود ثقافة تنظيمية مرنة تساعد المنظمة على مواجهة التحديات وتبني استراتيجيات جديدة لضمان نموها¹.

كما نجد في مراجع أخرى أبعاد الثقافة التنظيمية تتكون من ما يلي:²

- المبادرة الفردية
- التسامح مع المخاطرة.
- التوجيه.
- الرقابة.
- دعم الإدارة.
- الهوية.
- نظم العوائد.
- التسامح مع النزاع.
- أنماط الاتصال.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والتصورات والعادات والتقاليد التي تحدد تصرفات أعضاء المنظمة وتحدد هويتها، حيث تتأثر بعدة عوامل محددة لها هي الحجم، التكنولوجيا، أسلوب الإدارة، البيئة، والأهداف. كما تحتوي على أبعاد مهمة مثل البعد التحفيزي، التسييري، التنافسي، والتغيير كما يكمن دورها في تحفيز العاملين، توجيه الإدارة، تعزيز الروح التنافسية، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات بيئة العمل.

المبحث الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعتبر هامة جدا لكونها تؤثر بشكل كبير على أفراد المنظمة ومع الهيكل الموجود في المنظمة حيث تعتبر أنواع الثقافة التنظيمية مساهمة بشكل كبير في تحديد طبيعة العلاقة بين افراد المنظمة الواحدة، وهناك عدة طرق تقوم بتقوية هذه الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، كما تعتبر وظائف الثقافة التنظيمية أيضا مساهمة جدا في تعزيز كفاءة أداء المنظمة، قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب الأول أنواع الثقافة التنظيمية، أما المطلب الثاني مستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

¹ امل حمد الفرحان، مرجع سبق ذكره، ص19.

² محمد فاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

تقسم الثقافة التنظيمية في المنظمة حسب تصنيفين هما كما يلي:

أولاً: حسب انتشار وتأثير الثقافة التنظيمية

صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية، بناء على تأثيرها على بيئة العمل وسلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى أساس انتشارها في المنظمة وهي:

1. **الثقافة السائدة:** تعكس هذه الثقافة فلسفة المنظمة وأسلوب إدارتها وطريقة تعاملها مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة وتعكس قيم و سلوكيات التي يتبناها معظم الموظفين.¹
2. **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تتشكل داخل أقسام أو فرق معينة داخل المنظمة و هذه الثقافة تتطور نتيجة لطبيعة العمل، أو الموقع الجغرافي، أو الهيكل التنظيمي أو الخبرات المشتركة بين أفراد مجموعة معينة.²
3. **ثقافة القوية:** هي نوع من الثقافة التنظيمية التي تكون فيها القيم والمعتقدات المشتركة واضحة و مترسخة بين الموظفين مما يخلق بيئة عمل متماسكة، وموجهة نحو تحقيق الأهداف وتتميز هذه الثقافة بقدرتها على التأثير القوي في سلوك الأفراد داخل المنظمة مما يعزز الولاء والانتماء.³
4. **الثقافة الضعيفة:** هي تلك التي تفتقر إلى قيم ومعتقدات موحدة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الاتجاه العام، وتأثير محدود على سلوك الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على الأداء والولاء الوظيفي.

ثانياً: حسب أساليب العمل والتوجهات المتبعة في المنظمة:

قدمت تصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية بناء على دراسات أكاديمية ونظرية حول بيئة العمل، حيث يعتمد هذا التقسيم على أساليب وأنماط العمل المتبعة داخل المنظمة هي كالتالي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** يتم فيها تحديد سلطات العمل والمسؤوليات، ويكون العمل منظم بين وحدات التنسيق تسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلاً هرمياً وتقوم على التحكم والالتزام.⁴
2. **الثقافة الإبداعية:** تتميز بوجود بيئة تنظيمية تحفز، على الإبداع ويتسم أفرادها بالمخاطرة، في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل بالصدقة وتقديم المساعدة ودعم بعضهم البعض والعمل كفريق واحد، مما يخلق بيئة إيجابية يشعر فيها الموظفون بالأمان والانتماء.⁵

¹ محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص. 83.

² محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ محمد سروري الحريزي، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العملية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 127.

⁴ سعد علي ربحان الحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁵ سعد علي ربحان الحمدي، إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، الأردن، 2022، ص 57.

4. **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم التوصل إليها فينتشر الحذر والتيقظ بين الافراد الذين يعملون على حماية انفسهم ،والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر تنظيما ودقة، والذي يولي اهتمام أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.¹

5. **ثقافة المهمة:** تقوم بإنجاز الأهداف من خلال فرق عمل مرنة ومتخصصة تهتم بالنتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية، لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار والمسؤوليات وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.²

ثالثا: الثقافات الرئيسية والفرعية:

تعتمد الثقافة التنظيمية الرئيسية على مجموعة من القيم والمبادئ التي يتبناها أغلب أعضاء التنظيم، مما يساهم في بناء هوية موحدة ومتماسكة، تعبر عن أهدافه وتوجهاته هذه الثقافة تساعد في توجيه سلوك الأفراد وتقوية الانسجام داخل المنظمة.

اما الثقافات الفرعية تظهر داخل الأنظمة أو الأقسام المختلفة، تعكس قيما وتوجهات خاصة بكل مجموعة، قد تتفاوت هذه الثقافات الفرعية فيما بينها أو تختلف عن الثقافة الرئيسية، مما يؤدي أحيانا إلى تباين في أنماط السلوك داخل التنظيم و تنشأ على هامش الثقافة السائدة وغالبا ما تتبنى مواقف معارضة لها.³

تتجلى هذه الثقافات في أنماط فكرية، وأزياء، وأذواق موسيقية أو حتى ممارسات اجتماعية تميزها عن الاتجاه العام وتتميز بكونها تشكيلات غير رسمية، تسعى إلى مقاومة سلطة الدولة أو المؤسسات باستخدام أدوات مشابهة.

-وهناك بعض الطرق لتقوية الثقافة التنظيمية منها:

○ **اختيار الموظفين المناسبين:** توظيف الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التكيف مع المعايير والقيم التنظيمية

والتحقق من أن لديهم المهارات والصفات التي تجعلهم قادرين على الاندماج في بيئة العمل وتأييد الثقافة السائدة.

○ **ترقية الكفاءات القيادية:** اتاحة الفرص للموظفين الذين يبدون التزاما قويا بثقافة المنظمة وتمكينهم من أدوار

قيادية تمنحهم القدرة على التأثير في زملائهم ونشر القيم المؤسسية بينهم.

○ **اصدار إرشادات مفصلة:** تحديد سياسات وإجراءات واضحة تفسر القيم التنظيمية وكيفية تطبيقها في مختلف

جوانب العمل مع تقديم دورات تدريبية لتقوية فهم الموظفين لها.

¹ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² محمد يوسف القاضي، سلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 195.

³ نيفين عبد الرؤوف، مقدمة الى وسائل الاعلام الجديدة والثقافات الالكترونية، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، المملكة المتحدة، 2017، ص 40.

○ تحفيز الموظفين الملتزمين: تشجيع الأفراد الذين يعكسون القيم والثقافة التنظيمية من خلال تقديم المكافآت المادية أو المعنوية مثل الحوافز المالية، الشهادات التقديرية أو فرص التطوير المهني لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية.¹

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتأثر بالثقافات الخارجية، سواء كانت وطنية أو إقليمية، بالإضافة إلى الثقافات الداخلية التي تنشأ داخل المؤسسة نتيجة تفاعل فرق العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الثقافات الفرعية قد لا تكون مترابطة فيما بينها أو حتى متوافقة مع الهوية الثقافية العامة للمؤسسة، أما فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة، فهو يركز فقط على الجماعات التي تعمل ضمن حدود المؤسسة، وتحليل التفاعل بين المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية.

أولاً: تصنيف Martin و Chantal: تم الاعتماد على المنهج التحليلي التالي:

1. ثقافة المجتمع: تعكس ثقافة المجتمع المفاهيم والقيم والتوجهات التي تسود فيه، والتي يؤثر أعضاؤه من خلالها على بيئة العمل داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعوامل اجتماعية متعددة، كالنظام السياسي، والظروف الاقتصادية، والبنية الإدارية للدولة.²

تنشط المنظمة ضمن هذا الإطار الثقافي، مما يؤثر على مخططاتها ورسالتها وأهدافها وسياساتها. لذا فمن الضروري ان تكون خطط المنظمة ومنتجاتها وممارساتها متجانسة مع ثقافة المجتمع، حتى تضمن القبول والشرعية التي تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح.

2. ثقافة النشاط: تتميز الصناعات أو الأنشطة المختلفة بأن لها ثقافات خاصة بها، حيث تتشابه القيم والمعتقدات بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال، بينما تختلف عن تلك الموجودة في صناعات أخرى، وبمرور الوقت تتشكل أنماط ثقافية داخل كل نشاط، تؤثر على أساليب اتخاذ القرارات، والسياسات الداخلية، وحتى أسلوب الحياة والملابس داخل بيئة العمل. يمكن ملاحظة هذا الاختلاف في قطاعات مثل البنوك، والفنادق، وشركات البترول، وشركات الطيران، حيث تمتلك كل صناعة طابع ثقافي يميزها عن غيرها.

3. ثقافة المنظمة: تختلف الثقافة التنظيمية بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، وكذلك بين المؤسسات الحكومية والخاصة، حتى داخل المنظمة نفسها، قد توجد ثقافات فرعية في مختلف الإدارات أو المستويات الوظيفية، وذلك نتيجة لاختلاف التحديات والضغوط التي يواجهها الأفراد في كل قسم أو مستوى إداري.

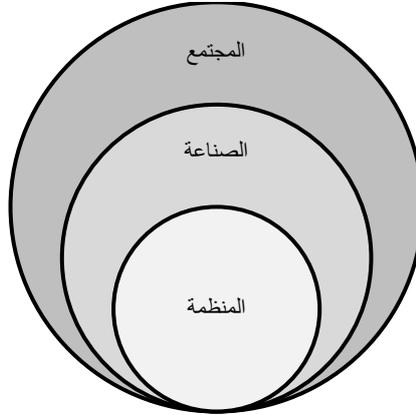
¹ محمد سروري الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 165.

هذه العوامل تدفع الموظفين إلى تبني قيم واتجاهات تتناسب مع طبيعة عملهم، مما يساهم في تشكيل ثقافات فرعية ضمن الثقافة العامة للمنظمة.

تم تلخيص مستويات الثقافة التنظيمية حسب تصنيف Martin و Chantal في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مستويات ثقافة المنظمة



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: تصنيف شاين (Schein): قدم نموذج يقسم فيه الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1. **المستوى الظاهري (السطحي):** يشمل المستوى السطحي للثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية الظاهرة التي يمكن ملاحظتها في الأنشطة اليومية لأعضاء المنظمة، حيث بعض هذه المظاهر يمكن التعرف عليها بالملاحظة المباشرة بينما يتطلب البعض الآخر استفسار الأفراد لفهمها، هذه السمات تمنح كل منظمة طابع مميز، بل قد تجعلها فريدة من نوعها، ومن بين هذه العناصر: القصص التي تسلط الضوء على الأحداث الهامة، اللغة المشتركة بين الموظفين أسلوب الملابس المتبع، الرموز التي تمثل المنظمة مثل شعارها، بالإضافة إلى الشخصيات البارزة التي ساهمت في تحقيق إنجازات مهمة لها.

2. **مستوى القيم والمعتقدات:** يتضمن المبادئ والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات، وتتميز بالثبات والاستمرارية على المدى الطويل¹.

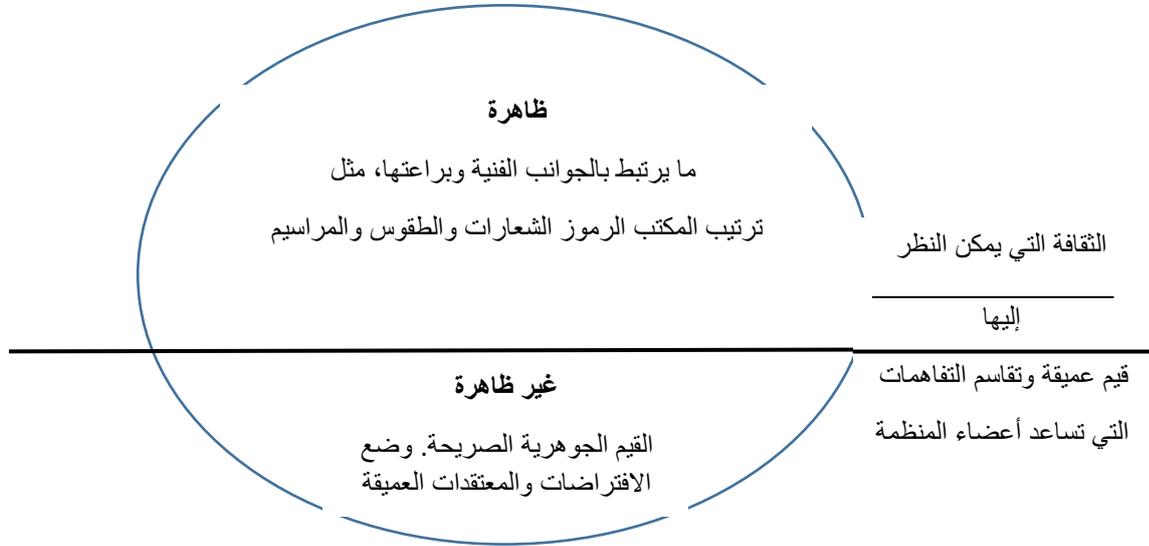
3. **المستوى العميق (الافتراضات الأساسية):** تشكل الافتراضات الأساسية جوهر الثقافة التنظيمية، إذ إنها الأساس الذي ينشئ عليه نظام القيم والمعتقدات داخل المنظمة، ومع مرور الوقت، تصبح هذه الافتراضات راسخة ومقبولة كحقائق مسلم بها لا يجادل فيها، وهي تتجسد في تصورات الأفراد حول أنفسهم ومنظمتهم، إضافة إلى

¹ عبد الملك ياحي، الثقافة التنظيمية، الدلالات والابعاد، مجلة الافاق للعلوم، العدد السادس، جلفة، 2017، ص303.

فهمهم لطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وما يعتبرونه حقائق غير قابلة للنقاش، كما تشمل أيضا الطريقة التي يرى بها أعضاء المنظمة علاقتهم ببعضهم البعض وآليات التفاعل بينهم.¹

تم تلخيص مستويات الثقافة التنظيمية حسب تصنيف شاين (Schein) كما يلي:

الشكل رقم (2): مستويات ثقافة المنظمة



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار بمنظمات الاعمال، الطبعة الأولى، ناشرون وموزعون، الأردن، 2019، ص42

ثالثا: تصنيف كل من طاهر الغالي وصالح العامري: قدما مستويين من الثقافة التنظيمية هما:

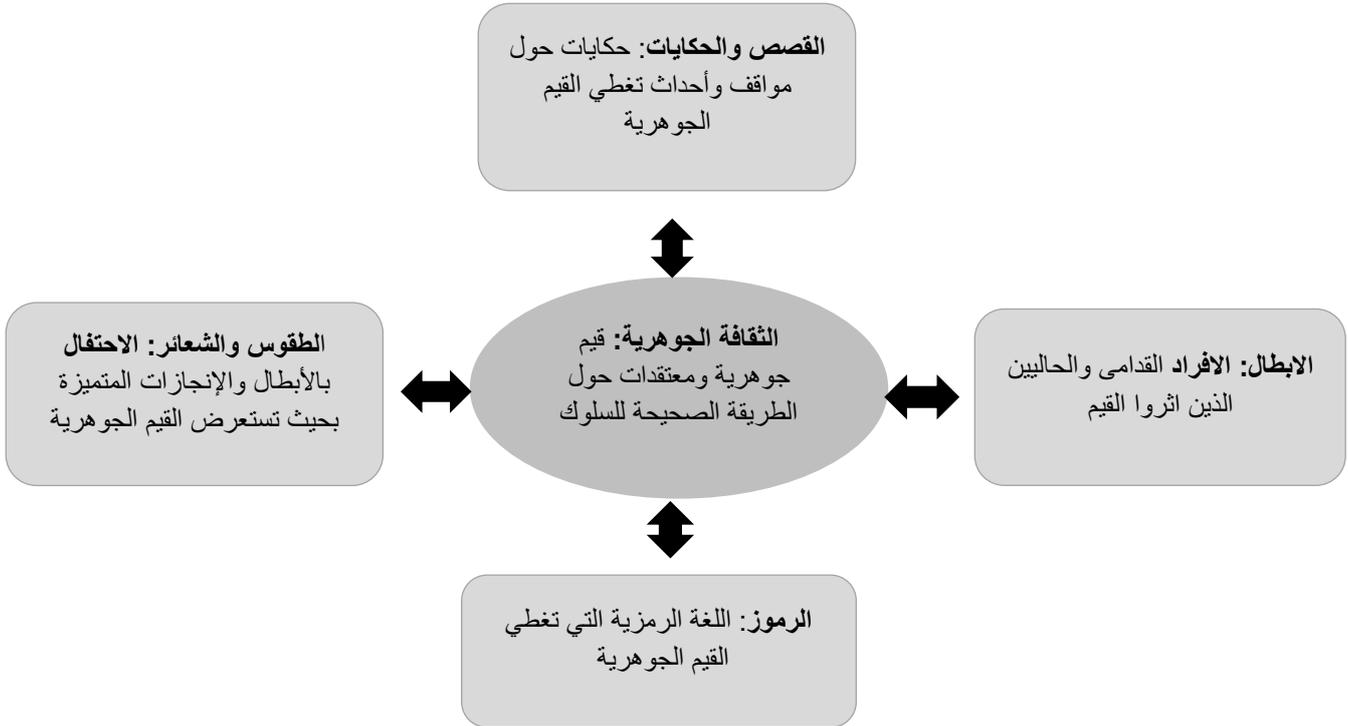
- 1. الثقافة الظاهرة:** وهي تشمل جميع الجوانب التي يمكن ملاحظتها وسماعها داخل المنظمة، سواء من قبل العاملين أو العملاء. تتجلى هذه الثقافة في سلوكيات العاملين وتأثيرها على بيئة العمل والتفاعل بين افراده، إضافة إلى أساليب ارتداء الملابس وغيرها من المظاهر الخارجية التي تعكس هوية المنظمة.
- 2. الثقافة الجوهرية:** وهي تمثل القيم الأساسية، والمعتقدات الجوهرية، والافتراضات العميقة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتحدد إطار الثقافة الظاهرة. تتميز الثقافة الجوهرية بأنها تنمي الالتزام العالي بالأداء، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، وخدمة العملاء، والعمل بروح الفريق.²

¹ فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار بمنظمات الاعمال، الطبعة الأولى، ناشرون وموزعون، الأردن، 2019، ص42.

² بومدين بلكبير، ثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2014، ص89.

ويكمن توضيح العلاقة بين هذين المستويين للثقافة التنظيمية بشكل التالي:

الشكل رقم (3): مستويات الثقافة التنظيمية حسب طاهر الغالي وصالح العامري



المصدر: مرزوق بن مطهر الفهمي، طريق الى الجودة في التعليم اساسيات ومتطلبات التطبيق، مكتبة جزيرة الورد القاهرة، 2016، ص 40

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نجاح المنظمات، فهي تعتبر بمثابة دليل غير رسمي يوجه سلوك العاملين داخل المنظمة، مما يؤدي الى كفاءة في الأداء داخل هذه المنظمات، بناء على القواعد الغير المكتوبة. تحدد كيفية التعامل مع مختلف الوظائف، وتتمثل أبرز هذه الوظائف فيما يلي:

- تعزيز شعور الانتماء: تنمي شعور افراد المنظمة بالانتماء للمنظمة مما يساهم في خلق بيئة عمل قوية ومتماسكة.
- انشاء هوية موحدة: تساهم في تشكيل هوية ينتهجها معظم الافراد داخل المنظمة وتقوي التزامهم اتجاه أهدافها.¹
- تحديد سلوك أفراد المنظمة: تحدد الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد من خلال وضع ضوابط وشروط تنظم تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة.

¹ مرزوق بن مطهر الفهمي، طريق الى الجودة في التعليم اساسيات ومتطلبات التطبيق، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2016، ص 39.

- ترسيخ الاستقرار التنظيمي: تساعد الثقافة التنظيمية في تحقيق استقرار المنظمة، باعتبارها نظام اجتماعي مما يمكنها من الاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.¹
 - ترسيخ الاندماج الداخلي: تساند في التنسيق الفعال بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الانسجام بين الموظفين عبر أنماط تواصل فعالة تعزز العمل الجماعي.
 - التكيف مع البيئة الخارجية: تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة التي تحدث في بيئتها الخارجية والتفاعل بفعالية مع أصحاب المصلحة المختلفة.
 - الاستجابة للمنافسة: تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية استراتيجيات فعالة لمواجهة المنافسين، والتكيف مع متطلبات العملاء، مما يساهم في تعزيز نمو المنظمة واستمراريتها.²
- تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع بناء على انتشارها وتأثيرها، وأساليب العمل والتوجهات المتبعة في المنظمة. حيث تشمل هذه التصنيفات: الثقافة السائدة، الثقافة الفرعية، الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة.

كما تصنف الثقافة التنظيمية حسب أساليب العمل إلى الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور. كما يتم تعزيز الثقافة التنظيمية وتقويتها من خلال اختيار الموظفين المناسبين، ترقية الكفاءات القيادية، إصدار إرشادات مفصلة، وتحفيز الموظفين الملتزمين. بالإضافة إلى أن مستويات الثقافة التنظيمية تتأثر بالثقافات الخارجية والداخلية، وتشمل الثقافات الرئيسية والفرعية، تم تحليلها من خلال تصنيف Martin و Chantal.

المبحث الثالث: مقاربات الثقافة التنظيمية

من خلال دراسة نظريات الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، يمكن تفسير وفهم القيم والمعتقدات المشتركة التي تشكل ثقافة المنظمة، كما تشكل الرؤية الاستراتيجية التي تحدد مسار المنظمة المستقبلي، للإحاطة بهذا تقسيم هذا المبحث إلى المطلب الأول نظريات الثقافة التنظيمية، أما المطلب الثاني استراتيجيات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية موضوعاً جوهرياً في الدراسات الإدارية، حيث سعى الباحثون إلى تحليلها من زوايا مختلفة، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات تفسر طبيعة المنظمات. ومن بين هذه النظريات:

¹ احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2014، ص50.

² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2016، ص132.

1. نظرية القيم: ترى أنصار هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية ليست قائمة على مبدأ واحد شامل، بل تتألف من مجموعة محدودة من القيم والمعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة أن كل ثقافة تتضمن مجموعة من القيم القوية التي تعمل على إعداد سلوك الأفراد وتوجيه أفعالهم، مما يجعلها عاملاً أساسياً في ضبط الأداء داخل البيئة التنظيمية¹.

2. نظرية روح الثقافة: ترى هذه النظرية أن لكل منظمة لها طابع ثقافي، يتميز بروح معينة يتمثل في مجموعة من الخصائص الأساسية التي تؤثر على سلوك القادة والعاملين، وتشير "روح الثقافة" إلى الإطار المرجعي المشترك الذي يعتمد عليه أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى الاستمرارية والتطور في المنظمة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تقوم هذه النظرية على كيفية تعامل الأفراد داخل المنظمة مع بيئتهم وزملائهم وقادتهم حيث ينعكس أسلوبهم في التفاعل على طبيعة العلاقات التنظيمية، يتمثل أساس هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن أسلوب التفكير وعن روح الجماعة، وتبرز هذه النظرية أهمية الإدراك المشترك للأدوار الوظيفية وتأثير ذلك على القيم الجماعية ومدى ترابط الأفراد داخل المنظمة، حيث تتميز بثلاثة جوانب رئيسية هي كمايلي:

- التكامل بين الثقافة التنظيمية والمنظمة.
- محافظة الأفراد على القيم الثقافية للمنظمة دون السعي لتغييرها.
- الارتباط الأخلاقي بين أعضاء التنظيم المستند إلى القيم الاجتماعية المشتركة.

3. نظرية سجية (طبيعة-الثقافة): تقوم نظرية طبيعة الثقافة على أن الأفراد داخل أي تنظيم يكتسبون خبرات مشتركة يمنحونها قيمة خاصة، مما يسهم في توجيه سلوكهم وتفاعلهم الاجتماعي، تعبر هذه الخبرات عن الجانب العاطفي للسلوك، حيث تتشكل من المشاعر والمواقف تجاه البيئة المحيطة، مما يؤثر في تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

تنمو هذه الخبرات تدريجياً من خلال التجربة والتدريب المستمر، مما يؤدي إلى تراكم المعارف والمهارات التي تحدد أنماط السلوك الفردي وتؤثر فيه. بمرور الوقت، تتجه هذه العناصر الثقافية نحو الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة التي تشكل شخصية العاملين داخل التنظيم².

وهناك تقسيم آخر قسم النظريات على أساس أربع فرضيات، تمثلت فيما يلي:

1. فرضية الاتساق: تفترض هذه الفرضية أن تشارك الأعضاء في القيم والمعتقدات يعزز مستوى التناغم داخل المنظمة، مما يسهم في تحقيق التماسك الداخلي، ويمنح الأفراد إحساس أقوى بالهوية والانتماء.

¹ مهدي صالح مهد السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 206.

² حسين بن سليم واحمد سويسبي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، الجزء 1، الجزائر، جوان 2017، ص 162.

2. **فرضية الرسالة أو الهدف:** تقوم هذه الفرضية على أن وجود رؤية واضحة وأهداف مشتركة وخطوة محددة، يسهم في توحيد الجهود داخل المنظمة، مما يعزز انسجام الأعضاء ويجفهم على تحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية¹.

3. **فرضية المشاركة والاندماج:** تؤكد هذه الفرضية أن إشراك الأفراد في عملية صنع القرار، وتعزيز دورهم في العمل يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم وولائهم للمنظمة.

4. **فرضية التكيف:** تركز هذه الفرضية على دور القيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وذلك من خلال استجابتها الفعالة لهذه التغيرات عبر تعديلات سلوكية وتنظيمية، تسهم في تعزيز استمراريته ونموها.

من الجدير بالذكر ان الفرضيتان الأولى والثانية تركزان على تعزيز الاستقرار داخل المنظمة، في حين تسلط الفرضيتان الثالثة والرابعة الضوء على الحاجة إلى التغيير والتكيف، كما أن الأولى والثالثة تهتمان بالعمليات الداخلية بينما تركز الثانية والرابعة على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية.

المطلب الثاني: استراتيجيات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دور حاسم في توجيه الاستراتيجية، إذ تشكل الرؤية الاستراتيجية الأساس في عملية صياغتها وتحدد المسار المستقبلي للمنظمة، فالرؤية ليست مجرد تصور مستقبلي، بل تعكس القيم والمعتقدات الأساسية للإدارة العليا، مما يجعلها الإطار الذي تبنى عليه مهمة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وجوهر الرؤية الاستراتيجية يتمثل في المعتقدات التي تشكل قلب الثقافة التنظيمية، حيث تبلور في إطار واسع يشمل قيم الإدارة العليا وتوجهاتها، سواء فيما يتعلق بعلاقة المنظمة ببيئتها أو بموقفها تجاه المنافسين.

وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجية تتأثر بشكل مباشر بقيم ومعتقدات وتصورات الإدارة حيث يتم تحويل المنطق الاستراتيجي العقلاني إلى منطق ثقافي يعكس هوية المنظمة ورؤيته، ومن هذا المنطلق يتم تصميم الاستراتيجيات والأنظمة وفقاً لقيم الإدارة العليا ومعتقداتها، وعند تطبيق هذه الاستراتيجيات، تبدأ مرحلة التعلم والتأمل، التي تساهم في التكيف والتجديد من خلال إدخال قيم جديدة تعزز الثقافة التنظيمية. ولكن في بعض الحالات، قد لا تحقق الاستراتيجية النتائج المرجوة، مما يستدعي مراجعة وتقييم الثقافة التنظيمية، وقد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر في القيم والمعتقدات القائمة مما يؤدي إلى تبني رؤية جديدة تنعكس في استراتيجية أكثر تطوراً، وبهذا الشكل فإن المعتقدات التي تستند نحو افتراضات معينة قد تجعل المنظمة رائدة في مجال الابتكار والتجديد ومن خلال هذه المعتقدات، يتم وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ضمن منظومة من القواعد والهياكل والأنظمة التي تحسن الأداء.

¹ احمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

وهكذا يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر داعم للاستراتيجية بل هي محدد رئيسي يوجه عملية صياغتها ويؤثر على مسار المنظمة بأكمله.¹

أولاً: صياغة استراتيجية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور جوهري في صياغة الاستراتيجيات داخل المنظمات وتنفيذها بفعالية، إذ تعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات المحيطة، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات ملائمة لتحقيق أهدافها. ومن هنا يمكن صياغة الإستراتيجيات عن طريق ثلاثة أنماط رئيسية:

1. النمط الريادي (المقاولاتي): في ظل التوجه المتزايد نحو ريادة الأعمال والمقاولاتية، أصبح التركيز منصب على الرؤية الاستراتيجية للقائد، في هذا النمط، تنبع الاستراتيجية من رؤية القائد الاستشرافية، حيث تعتمد على حدسه وخبراته المتراكمة في استشراف المستقبل، فالاستراتيجية هنا تمثل إجتاه ذهني طويل الأمد يعكس طموحات المنظمة وإمكانياتها المتاحة.

2. نمط التخطيط المسبق: يتميز هذا النمط بطابعه المنهجي والمنظم، حيث تصاغ الإستراتيجيات، من خلال عمليات تخطيط واعية تهدف إلى تحديد مستقبل المنظمة، يتم وضع هذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة العليا، ثم تنقل إلى مختلف الوحدات لضمان التنفيذ الفعال، ومع ذلك قد تواجه هذه الإستراتيجيات تحديات أثناء التطبيق كالتغيرات البيئية غير المتوقعة، أو عدم التزام أصحاب المصلحة بالخطة الموضوعة، مما يستدعي إعادة النظر في بعض التوجهات الإستراتيجية.

3. النمط التراكمي التدريجي: في هذا النمط، لا تصاغ الاستراتيجية مسبقاً، بل تتشكل تدريجياً كنتيجة للتجارب اليومية والتفاعلات المستمرة داخل المنظمة. تعتمد هذه الإستراتيجية على التكيف المستمر مع الظروف المحيطة حيث يتم إتخاذ القرارات التشغيلية بشكل يومي، مما يساهم في تشكيل التوجه الاستراتيجي للمنظمة على المدى الطويل وقد أظهرت الأبحاث أن العديد من الإستراتيجيات الفعالة تتطور تلقائياً أثناء ممارسة الأعمال، بدلا من أن تكون مخططة مسبقاً.²

¹ سحنون هبة، الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية في الاعمال الموجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
عناية، 2022، ص53.

² سحنون هبة، نفس مرجع السابق، ص55.

المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية

يتم بناء الثقافة التنظيمية في المنظمات لتعزيز هوية المنظمة وضمان إستقرارها واستمرارها في صناعتها، فخلق الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها، يعكس مختلف القيم والمعتقدات المعمول بها في تلك المنظمة.

كما يسهم في تشكيل ملامح ثقافية يتفق عليها كل الموظفين، ويعتبر تغيير الثقافة عند الحاجة وبناء ثقافة أخرى يتفق عليها الموظفين عملية أساسية في المنظمة، تمر بعدة مراحل رئيسية، عن طريق عدة وسائل.

في هذا المبحث سيتم التطرق والتفصيل فيما يلي:

المطلب الأول خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها، والمطلب الثاني تغيير الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

إن خلق الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها يعكس مختلف القيم والمعتقدات الموجودة في المنظمة، بالتالي يعزز التعاون والوحدة بين أعضاء المنظمة ويخلق ميزات للثقافة التنظيمية في المنظمات.

أولاً: تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية:

تشكيل ثقافة المنظمة عملية أشبه برعاية نمو الطفل. فالثقافة التنظيمية تعتبر قيم تتأصل، ويتم تعليمها في وقت مبكر لأفراد المنظمة وتتأثر برؤية المؤسسين وممارستهم وتشكل الأساس للعادات والتقاليد داخل المنظمة.

إن تأسيس ثقافة المنظمة هو مسعى متعدد الأوجه يتطلب اهتمام دقيق خاصة في المرحلة التأسيسية، حيث تتطلب هذه المرحلة الحرجة إجراء بحث متعمق لتحديد أهداف المنظمة بدقة وفهم مشاعر الموظفين وغرس قيم أساسية قوية، وتحديد رؤية واضحة لتطور المنظمة في المستقبل ولتحديد الإستراتيجيات لتحقيقها. فهي تبنى انطلاقاً من الخبرة السابقة للموظفين، والممارسات التي سبق أن مر بها العمال. ونظراً للدور المتكامل للعمال منذ بداية المنظمة فإن مشاركتهم النشطة في اختيار كبار الموظفين، تترجم إلى تأثير مباشر على ثقافة المنظمة.

بالتالي، فإن مواقفهم وقيمهم تتخلل روح المنظمة، وتشكل الثقافة السائدة، حيث تمارس وجهات نظرهم تأثير كبير طالما ظلوا تابعين للشركة.¹

تلعب البيئة الخارجية دور محوري في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تترك مواجهات المنظمة وتكيفها مع بيئتها الخارجية بصمة لا تمحى، ويجب على كل منظمة أن تقوم بإيجاد مكانها داخل مجال صناعتها أو سوقها منذ مراحلها الأولى. حيث أنه قد تثبت بعض القيم والممارسات أنها أكثر ملاءمة، ويكون لها تأثير إيجابي لنجاح المنظمة

¹ عبد العزيز زويتى، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020، ص206.

مقارنة بغيرها من القيم، حيث نجد على سبيل المثال، قد تعطي المنظمة الأولوية لتقديم منتجات لا تشوبها شائبة للعملاء باعتبارها الركيزة الأساسية لوجودها في السوق وتميزها على المنافسين وعن باقي المنظمات وتعزيز ولاء العملاء للمنظمة، وعلى عكس ذلك، قد تجد منظمة أخرى مكانها في السوق عن طريق تقديم منتجات متوسطة المستوى ومن ناحية اسعارها تكون منخفضة السعر، وتتبنى استراتيجية قيادة الأسعار لبناء مساحة سوقية مميزة.

توضح هذه الأمثلة كيفية تأثير الظروف الخارجية على صياغة وبناء الثقافة التنظيمية، كما تمارس التفاعلات والاتصالات بين الموظفين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية، ويشكل التفسير والفهم المشترك لتحديات المنظمة وتجاربها بين مجموعات العمال بالمنظمة الأساس للثقافة التنظيمية.

في الأساس تنبع الثقافة التنظيمية من قيام الموظفين بشكل جماعي بإسناد أهمية إلى أحداث وأنشطة الشركة مما يعزز الفهم الموحد للأحداث والعمليات الضرورية وخاصة تلك المتشابهة مع جوهر المنظمة.¹

1. آليات تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية: يمكن القول ان الآليات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية في المنظمة والحفاظ عليها هي كمايلي:

أ/ **انتقاء (إختيار) العاملين:** انتقاء الموظفين واختيارهم هي العملية التي تساهم بشكل كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمة. يتم خلال هذه العملية تحديد الأفراد الذين يعتقد من قبل المنظمة أن لديهم الصفات المناسبة والصور السلوكية، والخلفيات الثقافية، والميول والاتجاهات اللازمة التي تتوافق مع قيم المؤسسة.²

ب/ **الممارسات الإدارية:** تلعب دور هام في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث أنه ومن خلال هذه الممارسات، تتضح أنواع الأفعال التي تشجع وتحذر منها المنظمة ويتم المعاقبة عليها، مما يوفر إشارات واضحة للموظفين.

على الرغم من أن المنظمات قد تروج لقيم غير موجودة بالفعل فيها بينما تدعي انها تتبنى حقا تلك القيم على سبيل المثال قد نجد أنها تكافئ على الصدق، وتقوم على تبني قيم أخرى كالمساءلة والشفافية، إلا أن واقع العمل في تلك المنظمات قد يتعارض أحيانا مع هذه القيم، فغالبا ما يجد الموظفون أن الترقيات والمكافأة تذهب الى اولئك الذين لديهم علاقات مع القادة، بدلا من الإعتماد على الجدارة.

وقد لا يتم المحاسبة على الأفعال الغير الصحيحة أو الغير القانونية، إذا كان من نفذها أشخاص لديهم علاقات تفضيلية مع القادة ويتم التكتم عليها، والتزويق لوسائل الاعلام معلومات كاذبة لرسم صورة جيدة للمنظمة.

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص245.

² أنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب أكاديمي، عمان، 2015، ص94.

وعلى الجانب الآخر، قد يتم تهميش الأفراد الذين يلتزمون بشدة بالقوانين والتعليمات، على الرغم من التزاماتهم بالممارسات الأخلاقية.

هذه التناقضات بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية، يمكن أن تؤدي إلى تآكل الثقة داخل المؤسسة. وتزويق الأفعال الخاطئة وتقديم معلومات مضللة للجمهور يخلق صورة زائفة عن الثقافة التنظيمية بالمنظمة.

بالتالي، الأفعال والسلوكيات اليومية داخل المنظمات هي التي تحدد حقا ثقافتها، ليست فقط الشعارات والسياسات التي لا تفرض بشكل ثابت وأكد.

ج/التنشئة والتطبيع: لغرس الثقافة التنظيمية المرغوبة بين الموظفين، يتعين على المنظمات إعطاء الأولوية لعملية التدريب بعد إختيار المرشحين المناسبين، هذا بمثابة شكل من أشكال التطبيع الاجتماعي، الذي يكتسب من خلاله الموظفين فهما شاملا للمنظمة وأهدافها وقيمها والخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها، وعادة ما يتم اجرائها من خلال دورات تدريبية توجيهية، وتختلف مدة هذه الدورات بناء على نوع المنظمة وحجمها.

ومن الضروري في هذه الدورات، التي يجب أن تبدأ عند توظيف الموظفين مباشرة، أن يتعرف الموظفون على حقوقهم ومسؤولياتهم والفوائد المرتبطة بعملهم للتوافق بشكل فعال مع القيم الثقافية السائدة.¹

وأیضا هناك أساليب أخرى متعلقة ببناء وتطوير الثقافة التنظيمية، قام الباحثون بتلخيصها في اختصار

:HOME

- تنمية الشعور المشترك بالتاريخ (Historié) من خلال سرد القصص والحكايات والروايات البطولية لأعضاء المنظمة
- تعزيز الوحدة والانتماء (One Ness) من خلال القيادة الفعالة والسلوك المثالي
- تعزيز الشعور بالعضوية والإدماج (Membership) من خلال المكافأة والتخطيط والأمن الوظيفي لأفراد المنظمة
- تعزيز التعاون والتبادل بين الموظفين (Exchange) المنظمة من خلال التنسيق بين المجموعات واتخاذ القرارات التشاركية

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف وآخرون، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار محمد للنشر والتوزيع، القاهرة 2019، ص 183.

2. سمات ومميزات ثقافة تنظيمية فعالة: من الضروري لفريق التخطيط أن يحدد ويحلل بدقة الخصائص الأساسية والقيم الأساسية المضمنة في ثقافة المنظمة والسائدة بالمنظمة. يلعب هذا الفحص الدقيق دور محوري في تعزيز الفهم المشترك الشامل بين جميع أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالمبادئ التشغيلية الراسخة.

قد تؤكد الثقافة الموجودة داخل المنظمة على المبدأ الذي يعطي الأولوية للعميل باعتباره السلطة النهائية ويؤكد على أهمية سلوك الموظفين لتعزيز رضا المستهلك، أو يضع تأكيد قوي على الجودة كهدف أساسي.

على سبيل المثال: تعمل الخطوط الجوية البريطانية كمثال بتحديد هدف استراتيجي لتحقيق مكانة شركة الطيران العالمية الرائدة، وتكون أفضل شركات الطيران، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف، حيث رفعت شركة الطيران مستويات خدماتها للركاب، وبسطت بروتوكولات المغادرة من المطار، وقللت من الوقت المطلوب لإجراءات جوازات السفر حيث تقريبا أصبح سبعة دقائق لكل فرد، ودعت إلى زيادة أعداد موظفي جوازات السفر، وخصصت وقتاً كافياً للتدريب المكثف للموظفين، واستوعبت التكاليف الإضافية المتكبدة، وقد أسفر هذا المسعى الجماعي عن نتائج ملموسة، توجت في نهاية المطاف بتحقيق الطموح الشامل والوصول لهدف الشركة.

لا شك أن الثقافة التنظيمية متشابكة بشكل معقد مع عدد لا يحصى من الجوانب الأخرى، بما في ذلك تكوين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية السائدة داخل المنظمة، والمعايير المتعلقة بالملابس والمسميات المهنية والترتيبات المكانية داخل مباني المكاتب والمبادئ التوجيهية التي تحكم الترقيات والنقل، وبرامج التدريب للمنظمة وبروتوكولات التحية والتقدير الاحتفالية، فضلاً عن الأفراد البارزين داخل المنظمة.¹

سواء في المجالات المهنية أو الأنشطة الأمنية. يساهم كل من هذه العناصر بشكل جماعي كثيراً في تشكيل الثقافة الشاملة وطريقة عمل المنظمة.

فيما يلي بعض الخصائص أو السمات الرئيسية التي تحدد فاعلية الثقافة التنظيمية الحالية داخل المنظمة:²

- مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتعزيزها
- تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة الفردية والمساهمة في الثقافة التنظيمية
- الاستعداد لتحمل المخاطر
- الهوية ومدى تجسيد الموظفين لقيم ومعتقدات المنظمة
- وضوح الاتجاه

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 110.

² محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العملية والخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- مواءمة نظام المكافأة مع السلوكيات والأفعال التي تعكس الثقافة التنظيمية
- التكامل السلس للأفراد في الثقافة التنظيمية
- قبول الاختلافات والانفتاح اتجاه وجهات النظر والخلفيات والأفكار المتنوعة داخل الثقافة التنظيمية
- القدرة على التحكم داخل الثقافة التنظيمية
- نماذج الاتصال داخل المنظمة لتعزيز الثقافة التنظيمية.

وتتشكل سمات الثقافة التنظيمية عامة في المنظمات، بعد القيام بالإجماع عليها وقبول ممارستها من طرف مجموعة أو عدد مناسب من العمال في تلك المنظمة.

المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

إن تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات تعتبر عملية شاملة تستهدف تغيير للقيم والمعتقدات في المنظمة، يتم ذلك عن طريق وسائل ذلك بعد المرور بعدد من المراحل الرئيسية تنتهي هذه الخطوات بتقييم هذه التغييرات في الثقافة مما يتطلب التوجيه والقيادة القوية.

أولاً: خطوات تغيير الثقافة التنظيمية:

تمر عملية تغيير الثقافة التنظيمية بثلاث مراحل ضرورية تتمثل فيما يلي:¹

1.مراجعة الثقافة السائدة: في هذه المرحلة الأولية، هناك أهمية كبيرة تنص بالتدقيق في الثقافة التنظيمية الحالية بالتفصيل، والاستعانة بمختصين في علم الإدارة، يراقبون ويسجلون كل تصرفات موظفو المنظمة في أوقات عملهم هذه الملاحظات يقومون بتقسيمها حسب ما يرون إلى عدد من القيم، ويتم المحافظة على هذا التقسيم بصفة سرية ثم يقومون بعد هذا بإبرام اجتماع مع الموظفون بالمنظمة، ويطرحون عليهم ما تم تجميعه، ويطلبون من الموظفون تفسير الملاحظات التي تم تدوينها ومساعدتهم في تحديد نقاط التغيير، ويجتمعون أيضاً مرة أخرى لمناقشة ما توصلوا إليه، ثم يتم إعداد وتحديد الهيكل ونقاط التغيير في ثقافة المنظمة.

وينطوي هذا أيضاً على تحديد أي جوانب ضارة وسلبية تعيق أداء الموظفين وتعيق التقدم التنظيمي، ويطلبون المختصين من العاملين وضع تصور ما يمكن إحداثه لتغيير هذه الجوانب، ففي هذه المرحلة يستلزم معالجة الجوانب التي قد يكون من الصعب تعديلها في الأمد القريب، هكذا يتم مراجعة الثقافة في المنظمة ويبقى المطلوب إحداث التغييرات المسطرة في ثقافة المنظمة السائدة بصفة فعلية.

¹ فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، مصر، 2014، ص150.

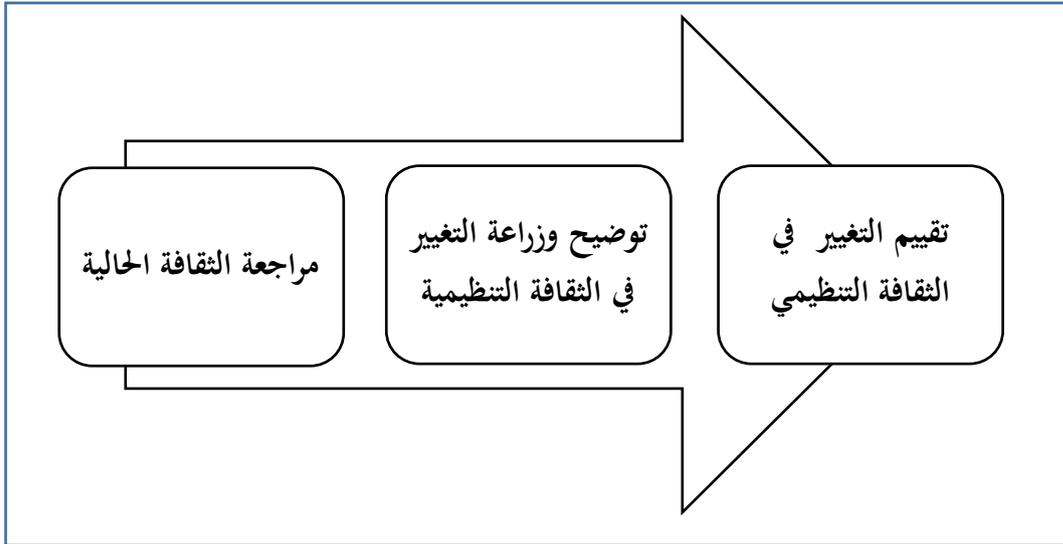
2. زراعة التغيير في الثقافة: تركز المرحلة التالية على إحداث تحول فعلي في الثقافة التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال مبادرات مثل إعادة تأهيل الموظفين والتدريب المستمر على المهارات التكنولوجية الحديثة، وصقل القيم السائدة التي قد تعيق الأداء الأمثل للعمل، وتطويرها ويمكن تدعيم هذه العملية بتوظيف أعضاء جدد لديهم الخلفية الثقافية المرادة لدعم عملية التغيير.

3. تقييم وصقل التغيير: في هذه المرحلة النهائية، يتحول التركيز إلى مراجعة التغييرات المنفذة بدقة. والهدف الرئيسي هنا هو ضمان التنفيذ الفعلي بشكل سلس وصحيح وتنفيذ الخطط الموضوعية. علاوة على ذلك، يتم توجيه الجهود نحو إبراز النتائج الإيجابية مع التعامل بشكل استباقي مع أي تحديات قد تظهر أثناء عملية التغيير ويتم أيضا في هذه المرحلة مقارنة الهيكل الجديد بالهيكل القديم والهيكل المراد والمسطر الوصول له.

من خلال التنقل عبر هذه المراحل المتسلسلة من المراجعة ورعاية التغيير وتقييم التقدم، يمكن للمنظمات أن تنظم تحول ناجح في المشهد الثقافي الخاص بها، وتعزيز بيئة ملائمة للنمو والابتكار ورفع أداء الموظفين وتحسينه.¹

والشكل التالي يوضح أهم خطوات عملية التغيير في الثقافة التنظيمية بشكل مختصر:

الشكل رقم (4): مراحل عملية التغيير في الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: وسائل يستخدمها القادة لتغيير الثقافة التنظيمية: هناك عدة وسائل تعتبر أساسية يستخدمها القادة لتغيير ثقافة المنظمة كما توجد وسائل ثانوية تكمل الوسائل الأساسية، هي كما يلي²:

¹ فؤاد البكري، نفس مرجع سابق، ص 151.

² عبد العزيز زويطي، تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 213.

1. الوسائل الأساسية:

- التركيز والإشراف والاهتمام المستمر بجوانب تنظيمية محددة، من خلال المراقبة والقياس، وتعزيز الحوار بالإضافة إلى تدوين الملاحظات والأسئلة على الأمور الأساسية والمجالات التي تقوم بتوجيه التحول الثقافي
- كيفية تعامل القيادة مع المواقف الحساسة والأزمات، التي تواجه التنظيم حيث تشكل مسار التطور الثقافي وتعمل معالجتها الماهرة من طرف القادة كمنارة توجيهية للمعايير والقيم التنظيمية
- تتولى القيادة دور محوري كقيادة ومعلمين وكذلك مدرسين، حيث يجسد سلوكهم الأهمية ويشكل تصورات الأفراد. حيث أن إظهار السلوكيات المرغوبة يعزز بيئة المحاكاة والتوافق الثقافي
- وضع معايير واضحة للسلوك، وتعزيز المساءلة، وتحديد الأطر الخاصة بال تعيينات والترقيات والانتقالات وكذلك منع العوائد وتوزيع المراكز.

2. الوسائل التكميلية:

- العمل على تصميم الهياكل التنظيمية والأنظمة والبروتوكولات التشغيلية. فإن مواءمة هذه الأطر مع التطلعات الثقافية يعزز التغيير التنظيمي
- تساهم تصميم البيئة المادية الذي يشمل المساحات المعمارية، وتخطيطات المكاتب وترتيبات الأثاث، بشكل كبير في تشكيل الروح التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن تضمين القصص والحكايات والأساطير التي تدور حول الأحداث والأفراد يعزز السرد الثقافي المطلوب
- صياغة البيانات الرسمية التي تجسد روح المنظمة ومعتقداتها الأساسية ومبادئها التوجيهية حول فلسفة المنظمات تعمل كنجم هادٍ للذين الثقافي. وتعزز هذه التصريحات سرد التغيير وتؤكد على القيم التنظيمية لتوجيه الإجراءات الجماعية إن التغيير الثقافي يجسد رحلة طويلة ومستمرة تكون على مدى جدول زمني ممتد وليس تحول مفاجئ يتجسد في غضون بضعة أشهر أو أيام قليلة. ويؤكد هذا الإدراك على ضرورة بذل الجهود المستدامة و المستمرة والمثابرة، والنظرة الثابتة طويلة الأجل لغرس التغيير الثقافي الدائم داخل النسيج التنظيمي.¹

ثالثاً: العوامل المساعدة في تغيير الثقافة التنظيمية: هناك عوامل أساسية تساعد على نجاح عملية التغيير الثقافي في المنظمات. نورد من بين هذه العوامل ما يلي:

1. حالات الأزمات الموجودة بالفعل او المتوقعة: يشكل وجود الأزمات أو توقع حدوثها في القريب حافز للتغييرات اللازمة داخل المنظمة، كونها وسيلة تتجنب بها المنظمة أو تتجاوز بها الظروف الصعبة مثل شدة المنافسة.

¹ عبد العزيز زويتني، نفس مرجع سابق، ص 214.

2. تغيير القيادة: تتيح التغييرات في القيادة فرصة، لإعادة تشكيل القيم المنتشرة في المنظمة وإدخال قيم جديدة، حيث يتطلب التغيير في القيادة الفعال قائدا ذو رؤية ثابتة قادرة على بعث الثقة لدى العاملين بقدرته على قيادة التغيير، مستفيد من سلطته وتأثيره لدفع عجلة التحول و التغيير.¹

3. مرحلة التطور التنظيمي: يكون تغيير القيم التنظيمية الراسخة أكثر جدوى وسهولة في المراحل الأولى من نمو وتطور المنظمة، لأنه في ذلك الوقت لا تكون القيم السائدة متجذرة بعمق ويكون العمال أكثر تقبلا للتغيير إذا كانت المنظمة تواجه تحديات أو كان العمال لا يشعرون بالرضى الكافي عن العمل، أو كانت سمعة المنظمة مشوهة.

4. حجم المنظمة: عادة ما يكون تطبيق التغييرات أكثر سلاسة وسهولة في المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة كون الاتصال في المنظمات الصغيرة أسهل بكثير، بالتالي يسهل ذلك عملية نشر المبررات والإستراتيجيات المتعلقة بالتغيير بشكل أوضح في المنظمة.

5. قوة وتنوع الثقافة الحالية: تؤثر مرونة الثقافة السائدة وتماسكها بشكل كبير على سهولة التغيير، حيث تشكل الثقافات القوية والموحدة من قبل جماعات العمل تحديات، ويكون هناك صعوبة في عملية تغييرها كونه في هذه الحالة يتطلب وقتا أكثر وجهد أكبر، بينما أيضا تعقد الثقافات الفرعية المتنوعة في مختلف الإدارات عملية التغيير الثقافي مقارنة بالحالات التي تسود فيها ثقافة واحدة في جميع مستويات المنظمة.

6. توضيح الثقافة التنظيمية المتصورة: إن صياغة تصور واضح للثقافة التنظيمية المرغوبة، يتطلب تحديد وتوضيح للقيم الأساسية، التي تشكل بشكل أساسي السلوكيات والتوجهات الفردية داخل النظام البيئي التنظيمي.²

7. تأمين التأييد من القيادة العليا: الدعم الواضح من القيادة العليا له دور فعال في دفع مبادرات التغيير الثقافي الى الأمام، بالتالي من الأهمية الكبيرة ضمان قيام الإدارة العليا بتقديم الدعم، وتعزيز الحماس، وقيادة عملية التغيير، من خلال تجسيد نموذج من الالتزام والقدوة الحسنة.

8. التخفيف من مصادر المقاومة: إن تحديد مصادر مقاومة التغيير والتخفيف منها، أمر بالغ الأهمية لضمان التغيير في الثقافة التنظيمية، هذا يتضمن نشر المعلومات ذات الصلة، وتعزيز قنوات الاتصال لتخفيف التوترات والمخاوف وعدم اليقين.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 87. 88.

² محمد خميس العثماني، نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

9. استخدام الأطر الثقافية المناسبة: استخدام النماذج ذات الصلة بالثقافة يشكل جزءاً لا يتجزأ من العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية، لكونها تدعم عملية التغيير وتشكل مفتاحاً لتدبير وضمان تغيير سلس وناجح في الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: تطبيق الثقافة التنظيمية

لتصل المنظمات لأهدافها المنشودة لتحقيق النجاحات المرادة عليهم بقياس الثقافة التنظيمية لكونها من الأمور الأساسية والمهمة لفهم كيفية عمل المنظمة، هذا لتحسين أداء المنظمة.

في هذا السياق يجب الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على مختلف مستويات التنظيم في المنظمة، وفي مختلف الأصعدة.

هذا المبحث قسمناه إلى مطلبين: المطلب الأول قياس الثقافة التنظيمية، أما فيما يخص المطلب الثاني فكان تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية

يعتبر قياس الثقافة التنظيمية من الأمور المهمة، لكونه يساعد المنظمات في فهم ديناميكية عملها وفهم كيف يمكنها التأثير على موظفيها، ويتم ذلك عن طريق أدوات وتقنيات لقياس هذه الثقافة التنظيمية وتحديد نقاط قوتها وضعفها.

أولاً: مداخل قياس الثقافة التنظيمية:

الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المنظمات رئيسي ومحوري، يوجب قياسها، و يختلف أصحاب المصلحة والأفراد في تقييماتهم ومنهج تفسيرهم للثقافة التنظيمية، وقد تضاربت الآراء حول المقدرة على قياسهم للثقافة التنظيمية، إلا أنه هناك مدخلان رئيسيان في الأدبيات لعملية قياس الثقافة التنظيمية هم كالتالي:¹

1. النهج النوعي (Qualitative Approach): يركز مستخدمو هذا النهج على الملاحظات الفردية التفصيلية يعني إتجاه الفرد، كما يقدم وجهة نظر داخلية مرتبطة بالمنظمة.

¹ براهم بلغماري مولاي واخرون، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1 عين تموشنت الجزائر، 2022، ص 120.119.

2. النهج الكمي (Quantitative Approche): يسعى هذا النهج الى إرساء قواعد وأنظمة شاملة، تنظم وترتب الثقافة التنظيمية، تستخدم هذه الطريقة أدوات إحصائية، مثل الاستبيانات لتقييم مختلف الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، مما يسهل المقارنات بين الثقافات التنظيمية المختلفة.

بينت الدراسات السابقة حول قياس الثقافة التنظيمية تفضيلاً وانتشاراً للنهج الكمي، نظراً لسهولة الوصول إليه فهو لا يحتاج لا مال ولا وقت كبير، مقارنة بالنهج النوعي الأكثر استهلاكاً للوقت والمال نظراً لاحتوائه على العديد من دراسات الحالة.

ثانياً: معايير قياس الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تشمل على مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وأدائهم، فضلاً على ذلك طريقة إتخاذ القرارات والتعامل مع الموظفين داخل المنظمة وكيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية.

حيث قام كل من هاريسون وستوكر بتطوير أداة للقياس مكونة من 15 سؤال، يوجد أربعة خيارات لكل تساؤل، ليتم تحديد درجات لكل من الثقافة الحالية الموجودة والثقافة المرغوبة لتحديد مستوى الثقافة المنتشرة داخل المنظمة. تتضمن الأسئلة الرئيسية المطروحة في أداة القياس هذه ما يلي:¹

- ما الذي يعتبر من الأولويات بالنسبة للأفراد داخل المنظمة؟
- أي الأفراد او الأشخاص الذين يعتبرون متميزين لدى المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الأعضاء المتواجدين في المنظمة؟
- كيف تتم إدارة الصراعات داخل المنظمة؟
- ما الذي يشكل أساس العلاقات الشخصية داخل المنظمة؟
- ما الذي يحفز الأفراد في عملهم وما الذي يعتبر مصدر أساسي لزيادة دافعية الموظفين داخل المنظمة؟

1. أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAL):

تعتبر من النماذج الكمية لتقييم الثقافة التنظيمية (Ocal) التي طورها وصممها باحثين أمريكيين، مفيدة جداً في تسهيل عملية قياس الثقافة التنظيمية، حيث تعد أداة لتقييم الثقافة التنظيمية، وهي تقوم بتقييم ستة جوانب من الثقافة التنظيمية هم كالتالي:²

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص52.44.

² الهام ناظم الشيبتي وعامر على العطوي، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد4، العراق، 2000، ص45.

- الخصائص التنظيمية السائدة.
- القيادة التنظيمية.
- إدارة الموظفين.
- التماسك.
- التركيز الاستراتيجي.
- معايير النجاح.

ويخصص المليون مئة (100) نقطة يوزعونها عبر هذه الجوانب لتصنيف الثقافة التنظيمية.

هذه الأداة نمت وتطورت من خلال تتابع سلسلة دراسات وأبحاث حيث طورها في البداية (كوين وروهرباو Quinn) (Cameron & Ettington) عام 1984 وبعدها (Rohrbaugh & Cameron) عام 1981، ثم صقلها (كاميرون وايتينجتون Cameron & Ettington) عام 1984 وبعدها (كاميرون وفرمان Cameron & Freeman)، يقوم أساسها الفكري على إطار نموذج القيم التنافسية (CVF) وقد اشار الكثير من الباحثين بإطار القيم التنافسية، والذي يعرف بأنه أداة قيمة لدراسة الثقافة التنظيمية وقياسها ومقارنتها مع ثقافات أخرى.

وقد استند إطار القيم التنافسية، المعروف بفاعليته في قياس ومقارنة الثقافات المختلفة الى نماذج علم النفس الأصلية التي وضعت وطورت من قبل (يونج Jung)، وتوسع إلى ما أبعد من الفعالية التنظيمية ليشمل جوانب دورات حياة المنظمة ونموذج أدوار القادة.

إن الأداة المتعلقة بتقييم الثقافة التنظيمية (OCAL) التي قدمها كاميرون وكوين عام 1999، هي أداة وطريقة موثوقة لتشخيص الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على مستويات المنظمة

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على مستويات المنظمة على مختلف الأطوار. على المنظمة ككل على مستوى الهيكل التنظيمي، وعلى مستوى اداء الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتفاعلهم مع بعضهم ومع مستوى تحقيقهم لأهداف المنظمة.

أولاً: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة: يتشكل تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال ثلاث عوامل رئيسية مرتبطة مع بعضها: الإتجاه لانتشار القوة.¹

¹ المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013، ص 533.

1. الاتجاهات: يتعلق هذا بالكيفية التي تتوافق بها الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة، فعلى سبيل المثال إذا نجحت الإستراتيجية الحالية، تكون الثقافة التي تدعو إلى الحفاظ على الوضع الراهن مناسبة دون اللجوء للتغيير ومن جهة اخرى نجد إتجاه شركة جنرال موتورز إلى أن تصبح أكثر استباقية، عن طريق تبني ثقافة قابلة للتكيف ومتفتحة على التغيير.

2. الانبثاق: يشير إلى مدى فهم الثقافة بنفس الصورة لدى جميع العاملين، وفهمها في جميع مستويات المنظمة ويعد الاتساق والتكامل في تفسير الثقافة التنظيمية عبر جميع المستويات أمراً بالغ الأهمية لتجنب الصراعات وضمان الاتفاق العام في جميع المستويات.

3. القوة: يعود مدى تأثير الثقافة التنظيمية إلى مدى قوتها، بمعنى آخر هل الثقافة مؤثرة وراسخة للدرجة التي يجعلها تملّي الاجراءات على جميع مستويات المنظمة، والجميع يتبع ما توجهه مهما يكن، أم أنها تقدم إرشادات عامة فقط للموجودين بالمنظمة، أي أن الثقافة في هذه الحالة تعتبر ضعيفة.

يتم تحديد هذه القوة على أساس ثلاث خصائص أساسية هي كالآتي:

- العمل كمرجع توجيهي للمنظمة، وتعزيز وتوضيح المعايير السلوكية بالمنظمة وتوجيههم خاصة للموظفين الجدد، وتحدد الثقافة التنظيمية بوضوح ما يلزم قوله أو فعله، يضمن هذا الاتساق القدرة على التنبؤ بالسلوكيات الفردية بمرور الوقت، ويوازن بين سلوكيات العديد من الموظفين في المواقف مختلفة.
- تلعب الثقافة التنظيمية دور حاسم في تشكيل العمليات التنظيمية في المنظمة من خلال تأثير الثقافة المنظمة على الانتشار، وقوة المعتقدات، والقيم التنظيمية، حيث تعمل على تعزيز التعاون بين جميع المستويات في المنظمة دون ضرورة للإكراه، وهذا بدوره يبسط عملية إتخاذ القرارات.
- تستند القرارات الى عدد من الافتراضات المشتركة، نتيجة هذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على العمليات التنظيمية، مما يحدد في النهاية فعالية وكفاءة المنظمات.¹

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والاتصالات بالمنظمات ونوعه والعمليات الادارية، وجوانب مختلفة من المنظمة ويعد مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات مع الثقافة السائدة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز وزيادة فعالية المنظمة.

¹ المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، نفس المرجع السابق، ص 534.

إن الثقافة القوية تعمل على تعزيز الاستقرار لسلوك الموظفين بالمنظمة، وتحديد السلوك المراد والمقبول يرجع هذا إلى نوع من السيطرة الضمنية التي تمارسها الثقافة القوية على العمال و سلوكياتهم، بالتالي يؤدي إلى تحول التركيز نحو الاستفادة من التأثير الثقافي على تصرفات العمال، بدلا من الاعتماد فقط على الهياكل الرسمية والمبادئ التوجيهية للتوجيه السلوكي.¹

ثالثا: أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على سلوك الموظفين وأدائهم، وتشكل القاعدة الأساسية لمعرفة وفهم إدراك الأفراد ودوافعهم واستجاباتهم للتغيرات والضغوط البيئية، ويشهد أن السلوك التنظيمي يعني في المقام الأول بكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وأدائهم في مكان العمل.

يوجد بعض الجوانب الرئيسية لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين هي كما يلي:²

1. التوافق مع أهداف المنظمة: المقصود هنا أنه بإمكان الثقافة القوية، وتوجهات الأفراد المتوافقة مع أهداف المنظمة المساهمة في التقدم بتحقيق أعلى مستويات الأداء للموظفين.

2. نشر وتوزيع القيم الثقافية: كلما قاموا الموظفون بتبني القيم التنظيمية، وقاموا بفهم واستيعاب هذه القيم، كلما عزز هذا وجعل الثقافة قوية وزاد التوافق بين الموظفين.

3. الدافعية و القوة : تأثير الثقافة التنظيمية على العمال، يحفزهم أكثر على تحسين أداءهم بالتالي السعي أكثر للوصول لأهدافهم.

4. القدرة على التكيف: تمكن الثقافة التنظيمية المرنة الموظفين من التكيف مع التغيرات والتعامل مع الأزمات بفعالية وهناك بعض الأساليب للحصول على ثقافة مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات وحالات الطوارئ. من بينها:

- تخصيص منصب مسؤول لإجراء تقييمات للأحداث والسلوكيات المتوقعة بما يتماشى مع الوضع الحالي.
- استقطاب كفاءات خارجية لتحمل أدوار أو وظائف الرقابة والمراقبة والإدارة، وتقديم رؤى جديدة حول مواجهة التحديات التنظيمية وتعزيز التواصل مع البيئة الخارجية.

¹ زينب بن قويدر وعابد زهور، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، المدينة، 2021، 2022، ص 60.

² فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة ادرار، 2013، 2014، ص 89.

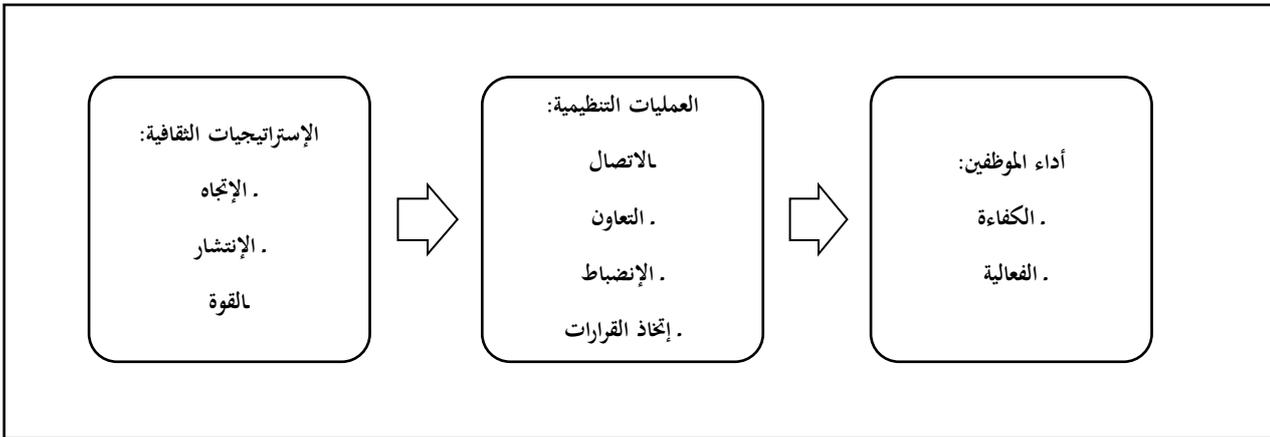
4. الإنضباط: تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام لدى الموظفين، حيث يتطلب لتعزيز الالتزام مواءمة الأفراد مع رسالة المنظمة وقيمتها وكذلك تعزيز الولاء للدفع بتحقيق الأهداف المسطرة.

يتضمن تعزيز هذا الالتزام ما يلي:¹

- وضع رسالة وقيم واضحة للمنظمة يوافق عليها الموظفون للعمل بها.
- إيضاح أهمية المنظمة لدى العمال.
- ضمان إضافة الثقافة التنظيمية قيمة تؤدي لنتائج إيجابية، مما يجعلها منبع للميزة التنافسية للمنظمة وضمن إستمرارية المنظمة.
- تطوير مزايا ثقافية مميزة وفريدة تميز المنظمة عن المنافسين.

الشكل التالي يوضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

الشكل رقم (5): أثر الثقافة التنظيمية



المصدر: المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013، ص535.

رابعاً: الفرق بين الثقافة التنظيمية الحديثة والتقليدية للمنظمات:

المنظمة المتكيفة هي التي تقوم بتغيير استراتيجياتها، وتقوم بتقييم أهدافها، ووضع ثقافة تقدر التعلم والنمو حيث تشجع هذه الثقافة التنظيمية الانفتاح على الأخطاء دون الخوف من العقاب المتشدد.

¹ فاطمة حنيني، نفس المرجع السابق، ص89.

بالتالي تشجع على التجريب وطرح الأفكار الجديدة، بهدف إيجاد حلول متطورة و مبتكرة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة المبنية على القمع و الخوف، تثبط الإبداع والإبكار، وتؤدي الى الاستمرار في تقديم حلول بالية غير متطورة وغير فعالة بشكل جيد بالرغم من إمكانية وجود حلول افضل.¹

والجدول التالي يبرز أهم الاختلافات، الموجودة بين الثقافات التنظيمية الحديثة والمتطورة والثقافات التقليدية:

الجدول رقم 02: التباين بين الثقافات التنظيمية الحديثة والثقافات التنظيمية التقليدية

أوجه الاختلاف	الثقافة التنظيمية الحديثة	الثقافة التنظيمية التقليدية
طبيعة العمل	العمل الجماعي والتمكين والنهج الاستباقية للتغيير.	هياكل بيروقراطية صارمة، والتزام بالقواعد دون أي مجال للمبادرة أو المناقشة
المخاطرة	يتقبلون التغيير ويخاطرون، حتى في ظل عدم اليقين.	يتجنبون المدراء المخاطرة و يقاومون التغيير.
ديناميكية التأثير	يمكنون الأفراد من المساهمة، وتركز على الجهود التعاونية بينهم.	تعتمد على كاريزما القائد.
التركيز	إعطاء الأولوية للعملاء والزبائن.	احتياجات المنظمة هي الأولوية

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 529

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المحددات التي تحدد فشل أو نجاح المنظمات، تكمن أهميتها في قدرتها على تشكيل القيم والمعتقدات، مما يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين بالمنظمة، ومن جهة أخرى على أداء المنظمة ككل ونجاحها.

باختصار يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين جميع عمال المنظمة التي توجه تصرفات الموظفين وقراراتهم وعلاقاتهم، حيث أنه في هذا الفصل بعد ان تم التطرق للتعرف على الثقافة التنظيمية ونشأتها، ومختلف عناصرها وكيفية تشكيلها وبناءها، تبين لنا وبشكل واضح أن مصطلح الثقافة التنظيمية مفهوم يشمل ويغطي جميع نواحي المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية متنوعة ومتعددة ومختلفة تشمل عدة أنواع

بالتالي تعتبر ميزة لكل منظمة تتميز بها عن باقي المنظمات، وتساهم الثقافات التنظيمية القوية بشكل كبير في بناء هوية منظمة قوية، تعزز الابتكار وتحقق النجاح المستدام كما لا بد تسليط الضوء على أهمية التطور والتغيير في الثقافات داخل المنظمات للبقاء في المنافسة والتكيف مع التحديات الجديدة في بيئة العمل، فهذا يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة المنظمات.

**الفصل الثاني: الإطار
النظري للإتصال التنظيمي**

مقدمة الفصل:

في عالم الأعمال المعاصر، يعتبر الاتصال التنظيمي عنصر أساسي لتطور المنظمات، كما يعد من جهة أخرى عنصراً معقداً يجذب الباحثين من كل التخصصات، نظراً لدوره الجوهري في المنظمات، ويشمل الاتصال التنظيمي جملة من العمليات والسياسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين بالمنظمة، لضمان إنسيابية العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة، عن طريق مواءمة أهدافها مع أهداف الأفراد.

ويسهم الاتصال الفعال في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والابتكار، بينما في المقابل يؤدي الاتصال السيء إلى تعكير الأجواء، وتعطيل سير العمل، بالتالي فالاتصال الفعال يسهم بشكل كبير في نهاية المطاف في نجاح المنظمات، في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها عالمنا اليوم، مع ذلك تواجه المنظمات أيضاً بعض المعوقات تؤثر في تنفيذ وفعالية الاتصال التنظيمي مما يوجب التعرف عليها لتجاوزها، ذلك بهدف بناء بيئة عمل صحية وفعالة، تسهم في تحقيق الإستدامة واستمرارية نجاح المنظمات.

للإلمام بجوانب الاتصال التنظيمي وللتفصيل فيه أكثر، تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: أساسيات الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: بنية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: التراث النظري للاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: تحديات الاتصال التنظيمي وعوامل نجاحه

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال التنظيمي

إن مفهوم الاتصال التنظيمي شهد تطور كبير حيث نشأ مع مرور الزمن، وأصبح يعتبر حالياً بالنسبة للمنظمات عنصر رئيسي يعزز من الكفاءة ويحسن الأداء، للإحاطة بأساسيات الاتصال التنظيمي قسمنا مبحثنا هذا إلى مطلبين كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي، اما فيما يخص المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

تطور مصطلح الاتصال في المنظمة وبرز مفهومه عبر مروره بحقبة زمنية معينة، وتم تعريفه من قبل العديد من العلماء، قبل التطرق لمفهوم الاتصال التنظيمي وجب الإشارة إلى كيف وأين نشأ هذا المصطلح.

أولاً: نشأة الاتصال التنظيمي:

نشأ الاتصال التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي، ضمن نطاق "الاتصال الخطابي"، ولادة هذا المصطلح مستمدة من تقاليد البلاغة اليونانية، ويعتبر هذا التخصص ظل يشمل أيضاً على السمات الفنية للاتصال ليومنا هذا.

فيما يتعلق بالمهارات المناسبة الجدلية والمعرفة السيكلوجية لتعزيز المهارات اللازمة في المجالات التطبيقية بقي الاتصال التنظيمي دائماً مشروع أكاديمي في حين تطورت الدراسات الإدارية، لتبدأ من الخبرات الإدارية وتوجه إتجاه تحسين ممارسة الإدارة، حيث ركزت الأبحاث الأولية على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين.

من خلال إتباع منهج تنازلي من الأعلى إلى الأسفل، ثم توسعت لتشمل شبكات الاتصال للمجموعات الصغيرة ومفهوم المناخ التنظيمي الذي طرحه ريدينغ في سبعينيات القرن الماضي، فبحلول ثمانينيات القرن الماضي لم تعد المنظمات تعتبر مجرد هياكل، بل أنظمة تضم أفراد يشكلون واقعهم الاجتماعي من خلال الاتصال، وديناميكيات القوة، وظهور الخطابات، ومن هنا بدأ ظهور أهمية الاتصال في تشكيل ديناميكيات المنظمة.¹

أما بعد الحرب العالمية الأولى بدأ الاتصال بالمنظمة في التطور من ناحية الجوانب التقنية والعلمية، بالإعتماد على مساهمات كبيرة من المفكرين في أمريكا وأوروبا، وبرز آيفي لي، كشخصية رائدة في العلاقات العامة الحديثة آيفي لي صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية سنة 1903، ويرجع له الفضل الكبير في تحفيز منظمات الأعمال الصناعية والتجارية على نشر سياستها، والتواصل مع الجمهور والعمل على إكتساب ثقة العملاء ومساندتهم، ونادوا

¹ شيراز محمد خضر، العلاقات العامة المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص5.

المختصون آنذاك على أن دور إتصال المنظمة يكمن في توصيل إتجاهات الرأي العام للمنظمة، ونقل سياسات المنظمة للرأي العام، وإستمر الإتصال المؤسسي في التطور، وشهد مجال الاتصالات إنتعاشا في ثمانينيات القرن العشرين، حيث أوضح كاراسكوسا من خلال نظريته الأحرف الاربعة، والتي استمدت من الإعلانات المرتبطة بالتكلفة في ستينيات القرن العشرين، إلى الاتصالات الشاملة في التسعينيات، مما سلط الضوء على التركيز المتفاوت عبر العقود على التسويق التجاري والاتصالات الداخلية لتحقيق الجودة بالمنظمات وتحقيق النمو والتطور.¹

ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي:

قبل التطرق لمفهوم الاتصال التنظيمي، يجب معرفة أنه هناك بعض التصورات والإعتقادات الخاطئة حول الاتصال وجب التطرق إليها، بالإضافة للتفصيل في مفهوم الاتصال بشكل عام.

1. مفاهيم و تصورات خاطئة حول الاتصال:²

● يعتقد البعض أن مبادئ ومهارات الاتصال لا تفيد إلا في البيئات المهنية:

يعتقد بأنه لا يمكن الإستفادة منها إذا كان الاتصال حياتي، ينبع هذا المفهوم الخاطئ من الإعتقاد أن الاتصال الحياتي عفوي ولا يلتزم بمبادئ محددة، لكن الاتصال سواء كان حياتي أو مهنيًا يقوم على عدد من المقومات أو المهارات الاساسية لتحقيق النجاح.

هذا بطبيعة الحال لايعني تطبيق هذه المهارات أو المبادئ بنفس الطريقة، بل يجب أولا مراعاة طبيعة هذا الاتصال إن كان حياتي أو مهني، وطبيعة الأطراف المعنية، من حيث مستوياتهم الاجتماعية والعلمية ومن الناحية العمرية أيضا، فيعتبر فهم مبادئ الاتصال والاستفادة منها أساسيا لتعزيز نتائجه بصفة فعالة في مختلف البيئات والتفاعلات.

● الاتصال عملية مقننة لا علاقة لها بالسلوك:

هناك إعتقاد خاطئ بأن الاتصال عملية رسمية مؤطرة بإجراءات ومراحل محددة، مما يجعلها مستقلة عن الجانب السلوكي، أما في الواقع فيتشابك الاتصال بعمق مع السلوك البشري، فهو يجسد معتقدات الأفراد وقيمهم ورغباتهم وطرق تفكيرهم، هذه من بين محددات السلوك المختلفة.

من خلال إدراك الاتصال كسلوك، يمكن إكساب الأفراد العديد من الفوائد نذكر منها:

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: مفاهيم . محددات . الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 2020، ص65.

² مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007. 2008، ص170.

- يمكن أن يعزز الفهم المتعمق لمحددات السلوك ومسبباته وظروفه، زيادة ملحوظة في فعالية الاتصال، سواء كان هذا في محيط الذات أو محيط آخر
- يتيح النظر إلى الاتصال من منظور السلوك التنبؤ بالكيفية المحتمل أن تحدث بها عملية الاتصال، بالإضافة إلى النتيجة المحتمل الوصول لها من تلك العملية، ذلك نتيجة فهم أبعاد السلوك للطرف الآخر عند حدوث عملية الاتصال.
- يمكن فهم الجوانب السلوكية لتواصل الأفراد من خلال إدارة التفاعلات وتوجيهها، والتحكم بعملية الاتصال والإستجابة الذكية لسلوك الطرف الآخر، بطريق تؤدي لتأثير أكبر في توجيه سلوك الطرف الآخر والتحكم فيه في عملية الاتصال.

2. تعريف الاتصال: نقوم بتوضيح مفهوم مصطلح "الاتصال" بشكل عام كما يلي:

أ. **الاتصال لغة:** "جاء في لسان العرب أن الاتصال هو من وصل الشيء وصلا، والوصل ضد الهجر، والوصل خلاف الفصل والقطع".¹

ب. **الاتصال إصطلاحاً:** "إتحاد يحدث بين شيئين مملوكين لمالكين مختلفين دون إتفاق بينهما على هذا الإتحاد والاتصال بهذا المعنى يعتبر مصدر من مصادر كسب الملكية، ويتمثل هذا المصدر في الواقعة المادية وهي واقعة الإتحاد أو الإندماج، ومعنى الإتحاد أو الإندماج أن الشيئين أصبحا شيئاً واحداً بحيث يتعذر فصلهما دون تلف"²

ج. **الاتصال عند العلماء:**

عرفه كولن شيري: "الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها المستقبل و المرسل في مضامين إجتماعية معينة فيتم نقل الأفكار والمعلومات عن موضوع معين، وهكذا يقوم الاتصال على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء".³

عرفه مايكل ويسترون: "بأنه نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".⁴

¹ بمينة عالم، اتصال اللغوي وغير اللغوي لطفل التوحدي، مركز الكتاب أكاديمي، الأردن، 2017، ص249.

² محمد جمال زعين، الاتصال بفعل الانسان سببا لكسب الملكية، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص28.

³ قاسم حسين صالح، سيكولوجيا اللغة والاتصال، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر، الأردن، 2017، ص249.

⁴ بشير العلاق، أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2015، ص14.

عرفه كارل هوفلاند: "الاتصال هو عملية يقوم بموجبها الفرد المرسل (القائم بالاتصال)، بإرسال منبهات (عادة ما تكون رموز لغوية) بقصد تعديل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة)".¹

كما عرفه آخرون:

- هو "أنه العملية التي يقوم من خلالها شخص أو مجموعة (المرسل) بنقل نوع من المعلومات (الرسالة) إلى شخص أو مجموعة أو منظمة أخرى (المتلقي)".²
- هو "معنى مشترك ينشأ بين شخصين أو أكثر من خلال التعامل اللفظي والغير اللفظي، المادة الخام الأساسية للاتصال هي المعلومات اللفظية وغير اللفظية، عندما ينخرط شخصان أو أكثر في تعامل لفظي أو غير لفظي، فإنهم يشاركون في توليد هذه المعلومات وإدراكها وتفسيرها، ويقدر ما ينتج عن هذه العملية معنا مشتركا أو تفسيراً مشتركاً بينهم يكون الاتصال قد حدث".³

إنطلاقاً من التعاريف المقدمة حول الاتصال، يتم استخلاص تعريفه بشكل عام كما يلي:

الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأشخاص، باستخدام تعاملات لفظية أو غير لفظية مثل لغة الجسد، بهدف فهم الرسائل والمعلومات ونقلها من المرسل إلى المستقبل مما ينتج عنه بناء علاقات تفاعلية، هذه العلاقات تعزز التفاهم والتواصل بشكل فعال.

3 . تعريف الاتصال التنظيمي: يتم تعريف الاتصال التنظيمي حسب مختلف العلماء كما يلي:

عرفه مصطفى عشوي: " هو ذلك الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء في المواقف و الإتجاهات".⁴

عرفه بوتنام ويك: "الاتصال التنظيمي هو معالجة البيانات في شكل رسائل إلى قنوات محددة رسمياً، داخل منظمات محددة، من داخلها وخارجها، بما في ذلك دراسة جميع الجوانب غير المعلوماتية التي تشكل الرسائل"⁵

¹ عبد السلام شكركر، الاعلام التوعوي: المفاهيم والمجالات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص19

² Rothmann, cary, lcooper, organizational and work, psyckology, hodder, london, 2008, p79.

³ Michael j. papa and others, organizational communication perspectives and trends, sage publications, Amerca 2007, p 21.

⁴ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص62.

⁵ Pater k.manning, organizational communication, aldine de gruyier, newyork, 1992, p12.

كما عرفه آخرون بأنه: "عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة، وتتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها".¹

• بالإعتماد على ما تقدم من تعريفات حول الاتصال التنظيمي تم استنتاج التعريف التالي:

الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات، والآراء داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، ذلك بالإعتماد على وسائل مختلفة لفظية وغير لفظية، بهدف الوصول لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وبالشكل الصحيح، وضمان تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام، وتحقيق كفاءة وفعالية عالية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

الاتصال في السياق التنظيمي ضروري جدا لتعزيز وضمان نجاح المنظمات وتطورها، وله عدة أهداف تصب كلها في تعزيز كفاءة العمل وفاعليته وتطوير المنظمات.

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي: يلعب الاتصال دور حيوي في الإدارة، لاسيما في سياق المؤسسات الكبيرة حيث قد تزداد المسافة الإجتماعية بين الموظفين والإدارة، وتكمن أهميته فيما يلي :

- يمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله فهم رغبات الموظفين، ومخاوفهم وردود أفعالهم إتجاه السياسات والمشرفين بالمنظمة، كما أنه يعتبر الوسيلة التي تساعد في إيصال أهداف الإدارة وسياساتها إلى الموظفين، والتعرف على أهداف الجماعات في المنظمة، للعمل على تحقيقها.
- الاتصال الجيد يمكن من إتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، إذ أن الاتصالات التي تصل متأخرة أو ناقصة تؤدي إلى معلومات غير كاملة، مما يؤدي إلى إنعدام تكامل القرارات الإدارية ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيره.
- الاتصالات في المنظمة يساعد على تبديد الإشاعات والتشويش، كما يقوم بتسهيل نقل المعلومات وسلاستها وشفافيتها.
- الاتصال له دور فعال في التأثير على سلوك الموظفين، من خلال التعرف على قدراتهم، وضمان إستقبال رسائل المنظمة، وفهم محتواها، وبموجبها يتم تغيير السلوك، ومع ذلك الاتصال الفعال هو المفتاح لهذه العملية، إذ أن الأفراد يتمتعون بالإستقلالية في إختيار المعلومات أو الحفاظ عليها أو تجاهلها، بناء على

¹ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المنهل للنشر، الأردن، 2017، ص90.

- معتقداتهم وآراءهم، وفي النهاية يتخذون قرارات انطلاقاً من سلوكهم وأفعالهم على الرغم من تلقي المعلومات.¹
- في جوهره فإن الاتصال التنظيمي يعمل كحجر أساسي في المنظمات، من خلال تعزيز التفاعل، وتوجيه الإجراءات والمساعدة في إتخاذ القرارات، وتبديد الغموض كما يؤثر على التغيير السلوكي للأحسن ويقود المنظمات نحو النجاح والنمو.
 - تعمل أنظمة الاتصالات الإدارية على تسهيل وتطوير برامج العمل، والخطط والقرارات الخاصة بالعمل من خلال السماح بالإجتماعات والمقابلات والتبادلات الكتابية التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تضمن الاتصالات الإدارية توافر المعلومات الموثوقة، مما يعزز القرار الصحيح، ذلك انطلاقاً من البيانات الموثوقة والمتكاملة.
 - بوضع إجراءات واضحة ومسؤوليات محددة، يضمن هذا سرعة تبادل المعلومات، مع تحديد البدء والطريقة والظروف والأطراف المشاركة في الاتصال.
 - الاتصال الجيد ضروري لإدارة وتنفيذ المهام، وتعزيز مهارات الحوار والإستماع والمناقشة وكتابة التقارير بالتالي التنفيذ الجيد للعمل بالمنظمة.
 - تساعد أنظمة الاتصالات المناسبة في المنظمات على تجنب سوء الفهم والتقييمات الذاتية، من خلال التشجيع على إستخدام أساليب وأشكال الاتصال المناسبة التي تناسب المنظمة.
- . بشكل مختصر تساهم الاتصالات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير، في التخطيط والتنسيق وتعزيز الشفافية في المنظمات، وإضفاء الطابع الديمقراطي على العمل داخل المنظمات.²

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

فيما يلي تحليل موجز لأهداف الاتصال في السياق التنظيمي:

- تفعيل التعاون وتقوية الروابط بين العاملين.
- توصيل توجيهات وأفكار الإدارة العليا، لتنفيذ الموظفين لهذه الإستراتيجيات بالشكل الصحيح.
- زيادة فرص التفاهم المتبادل، أي تعزيز الفهم الأفضل لوجهات نظر الطرف الآخر وإحتياجاته وتوقعاته.
- توضيح وتفسير الإجراءات والقرارات التنظيمية المتخذة الناتجة عن المنظمة.

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة. الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 201-202.

² مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 26.

- توضيح العلاقات المتبادلة، لإحداث نوع من الجاذبية المتبادلة وتقوية هذه العلاقات بالإضافة إلى توفير معلومات متكاملة من وإلى المؤسسة مما يعود بالنفع على الجميع وعلى المنظمة ككل.¹
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه من طرف المرؤوسين، بالإضافة إلى المشكلات التي ظهرت عند التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن مخططة لها، والطريقة التي بها يتم التغلب عليها، بالإضافة للمشكلات المتعلقة بالمرؤوسين.²

المبحث الثاني: بنية الاتصال في المنظمة

يعد الاتصال التنظيمي أمر بالغ الأهمية للمنظمات، إذ يعزز التعاون والثقة والإبداع بين أعضاء الفريق كما تعد أشكال الاتصال المختلفة الرسمية منها والغير الرسمية مهمة جدا، في تسهيل التفاعلات وتقوية العلاقات وتعتبر من القنوات الرسمية كالإعلانات والتقارير الرسمية.

بالإضافة إلى الوسائل الغير الرسمية بين الموظفين، يتيح تنوع في أنواع الاتصال ومرونته والقدرة على التكيف في إيصال الرسائل.

علاوة على ذلك، تعد الشبكة التي تدفق من خلالها المعلومات بالغة الأهمية، كونها تحدد في المنظمات كيفية نشر المعلومات واستقبالها والتصرف بناءا عليها. حيث تطورت العديد من أساليب الاتصال التي يمكن استخدامها لتسهيل تبادل الأفكار والتنسيق السلس للمهام.

وللإحاطة بما تم ذكره والتفصيل فيه أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول كان تحت عنوان أشكال أو أنواع الاتصال التنظيمي، أما المطلب الثاني فخصص لشبكات الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

تتنوع الاتصالات في المنظمات بناء على طبيعة القناة المستخدمة في نقل المعلومات، ويمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما: الاتصالات الرسمية، والاتصالات الغير الرسمية، يتم توضيحها فيما يلي:

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، لندن، 2010، ص104.

² احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص84.

أولاً: الاتصالات الرسمية : هي تلك الاتصالات التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، تقسم إلى نوعين رئيسيين هما :¹

1. الاتصالات الداخلية: يشير هذا النوع من الاتصالات إلى تدفق المعلومات والبيانات داخل المنظمة، نتيجة التفاعل بين أقسامها وأنشطتها المختلفة، وتنقسم إلى:

أ. الاتصالات الرأسية (النازلة): تعد الاتصالات الرأسية النازلة من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً داخل المنظمات يتم من خلالها نقل الأوامر والقرارات والتعليمات من قبل الإدارة العليا إلى الموظفين في المستويات الأدنى. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى ضمان تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وتوضيح السياسات العامة، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ويمكن أن يتم هذا الاتصال بوسائل متعددة، كاجتماعات، و البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.²

وتكون الرسائل النازلة من الرؤساء إلى الموظفين متمثلة في الأنماط التالية:³

- تنفيذ الإستراتيجيات وأهداف المنظمة: تهدف هذه الرسائل إلى توضيح الأهداف العامة للمنظمة والتوجهات المطلوبة من الموظفين لتحقيقها، فهي تحدد مسار العمل وتساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- التوجيهات الخاصة بالعمل: تشمل التعليمات والإرشادات حول كيفية أداء المهام اليومية، وكيفية تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة، وقد تتضمن هذه التوجيهات سياسات منح الإجازات أو تحديثات على لوائح العمل.
- الإجراءات والسياسات التنظيمية: تحدد هذه الرسائل القواعد والإجراءات الرسمية، التي تحكم سير العمل داخل المنظمة، كخطوات اللازمة للحصول على إجازة طويلة الأمد، أو الإجراءات المطلوبة لتنفيذ عمليات إدارية معينة.
- التقييم والتغذية الراجعة: تقوم بتقديم ملاحظات حول أداء الموظفين، سواء كانت إيجابية أو تحتاج إلى تحسين، قد تتضمن إشادة بجهود فريق معين أو تقارير تقييم الأداء الدورية، التي تساعد في تطوير الكفاءة وتعزيز الأداء المهني.

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: مفاهيم . محددات . الاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

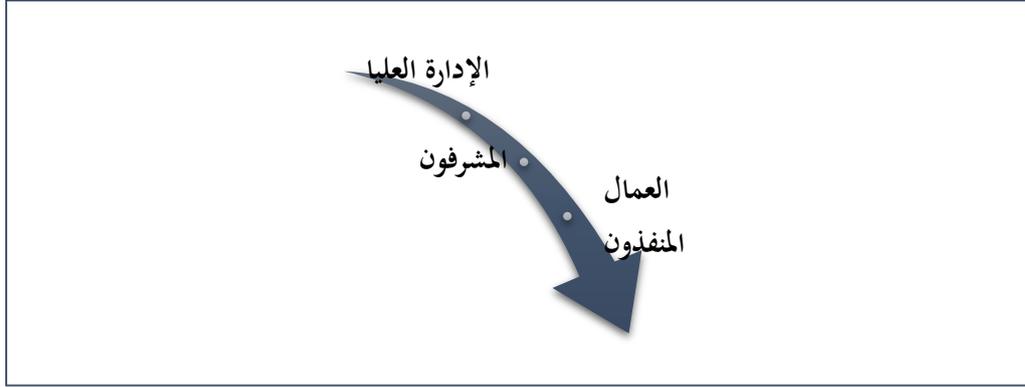
² مرتضى البشير الأمين. الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره. ص 110.

³ علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 39.

- التدريب والتحفيز وتوعية الموظفين: تهدف هذه الرسائل إلى غرس ثقافة المنظمة، وقيمها في نفوس الموظفين، بالإضافة إلى تحفيزهم على تحقيق التميز، يمكن أن تتجسد في دعوة لحضور لقاء تحفيزي، أو مشاركة إنجازات المؤسسة لتعزيز الشعور بالإنتماء وروح الفريق.

تم توضيح نوع الاتصال النازل في المؤسسة كالتالي:

الشكل رقم(06) : شكل يوضح نوع الاتصال النازل في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

ب . الاتصالات الصاعدة: يعتبر هذا النوع من الاتصال وسيلة مهمة، تمنح الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم وعرض مشكلاتهم أمام الإدارة العليا، مما يساهم في إتخاذ قرارات مناسبة تدعم تطور المنظمة، فهو يتمثل في انتقال المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا، مما يجعله عنصر أساسي في نمو المنظمة وتحسين أدائها كما يعكس كفاءة نظام التواصل الداخلي ويعزز فاعليته¹.

بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية الوسطى، تشكل الاتصالات الصاعدة وسيلة تحفيزية، حيث تمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ونقل ملاحظاتهم أو مشاكلهم الخاصة بالعمل إلى الإدارة العليا، مما يساعد في معالجتها وإتخاذ قرارات تدعم بيئة عمل إيجابية وتحقق مصلحة الجميع².

تتعدد وسائل الاتصالات الصاعدة، حيث نجد من بينها: الإجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة بالإضافة الى الإقتراحات، الشكاوى، تقارير الأداء، المعلومات المالية والمحاسبية، ومن الصعب تصور منظمة لا تتبنى هذا النوع من الاتصال حتى فيما يخص الأنظمة الإدارية الصارمة، حيث تبقى الحاجة إلى متابعة المستجدات والحصول على التغذية الراجعة ضرورية لإتخاذ قرارات فعالة.

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة اعمال، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص234.

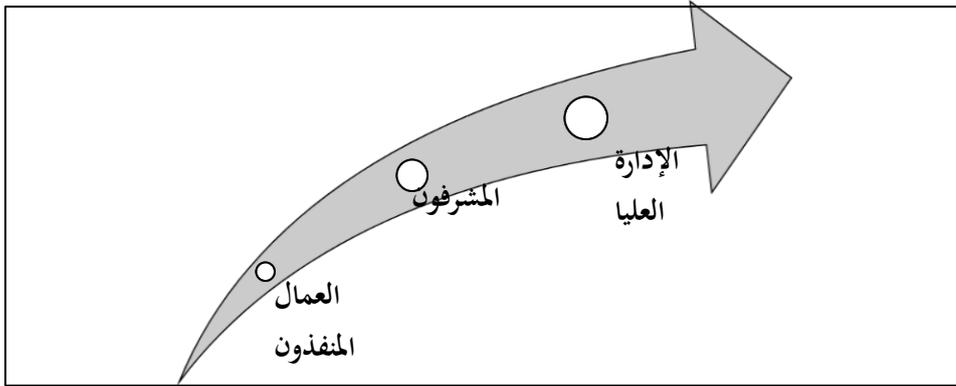
² حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال ونماذج ومهارات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص46.

يعد الاتصال الصاعد أحد الأشكال الأساسية للتواصل داخل المنظمات، ويتجلى هذا الاتصال في أربعة أنماط رئيسية¹:

- التعبير عن الأداء والتحديات الشخصية: يشارك الموظف رؤيته حول أدائه، كما يطرح الصعوبات التي يواجهها.
- نقل الملاحظات عن الزملاء: يتناول الموظف قضايا تتعلق بالآخرين، سواء كانت إقتراحات أو مشكلات تؤثر على بيئة العمل.
- إبداء الرأي حول سياسات المؤسسة: يقوم الموظف بمناقشة الإجراءات والأنظمة المتبعة، وإقتراح التعديلات التي يراها مناسبة.
- التعبير عن الطموحات المهنية: يوضح الموظف ما يفضله من مهام، وطريقة عمل تساعد لتقديم أفضل ما لديه.

تم تلخيص هذا النوع من الاتصالات في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نوع الاتصال الصاعد في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين

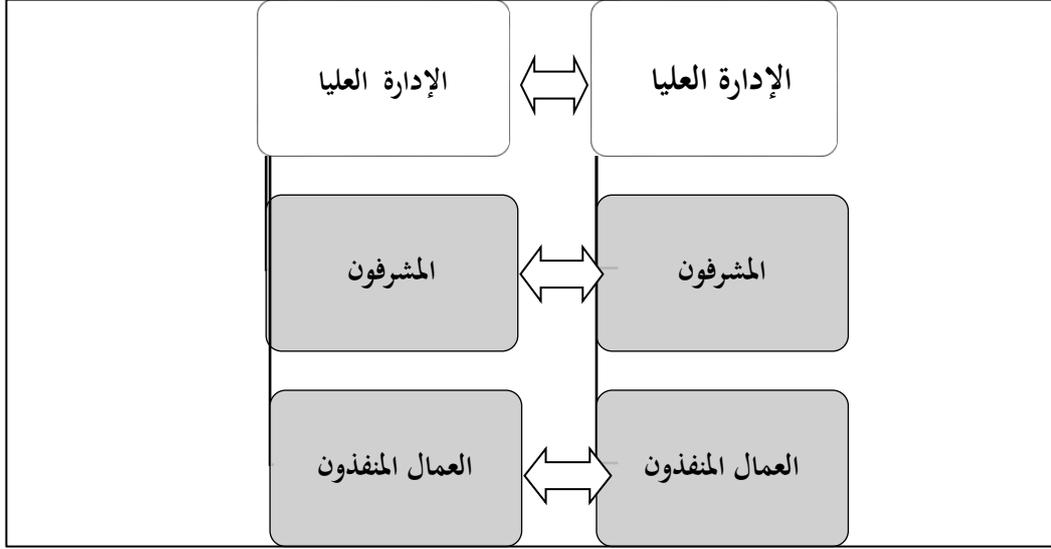
ج. الاتصال الأفقي: يتمثل هذا النوع في تبادل المعلومات بين الموظفين أو الإدارات التي تقع في نفس المستوى الإداري داخل المنظمة، وهو ضروري لتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة، مما يعزز كفاءة العمل ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة. يحدث هذا الاتصال بين المسؤولين في الإدارات المتشابهة أو المتكاملة، بهدف تحسين التعاون وتبادل المعلومات والخبرات لضمان أداء أكثر فاعلية.²

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: مفاهيم - محددات - الاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص73.

² إيهاب عيسى المصري. طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 112.

تم تبسيط نوع الاتصال الأفقي في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) نوع الاتصال الأفقي في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتجلى هذا النوع من خلال الاتصالات داخل المنظمة في عدة أشكال، نذكر منها¹:

✓ **تنسيق العمليات:** يتم التنسيق بين الإدارات أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة لضمان انسجام التوجهات مما يسهم في تقليل الخلافات ويضع المنظمة على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها.

✓ **حل المشكلات الداخلية:** تعمل الإدارات المختلفة على معالجة التحديات التي تواجهها، من خلال آليات محددة، وبإشراف مباشر من طرف المدير المسؤول، مع إشراك الموظفين لضمان إيجاد حلول فعالة ومستدامة.

✓ **تعزيز المبادرات والتطوير:** يتم تبادل المعلومات بين الفرق المختلفة لدعم التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمة، سواء من خلال تحسين إجراءات العمل أو إعادة هيكلة بعض العمليات لضمان الكفاءة والفعالية.

2. **الاتصالات الخارجية:** هي تلك التي تنظم تفاعل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتنقسم إلى:²

أ. **الاتصالات الواردة:** وهي تدفق المعلومات من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة، كاستلام استفسارات العملاء أو ملاحظات السوق.

ب. **الاتصالات الصادرة:** تتضمن تدفق المعلومات من المنظمة إلى البيئة الخارجية، كالإعلانات، التقارير الموجهة إلى المستثمرين والتواصل مع الشركاء والموردين.

¹ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص110.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، محمود حسن جوما للنشر، العراق، 2014 ص213.

ثانياً: الاتصالات الغير رسمية: الاتصالات غير الرسمية هي نوع من الاتصال الذي يحدث خارج القنوات الرسمية داخل المنظمة، حيث يعتمد على العلاقات الشخصية بين الأفراد في بيئة العمل، يتميز هذا النوع من الاتصالات بالسرعة والمرونة، كما أنه يحظى بقبول واسع ويسهل على الأفراد التفاعل معه. وقد تكون هذه الاتصالات عرضة للتشويه أو نقل المعلومات بشكل غير دقيق، كما أنها قد تساهم في انتشار الشائعات وتفتقر إلى المسؤولية في بعض الأحيان.¹

هناك عدة وسائل لهذا النوع من الاتصال تتمثل فيما يلي:

1. الاتصالات التعبيرية: تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

أ. الاتصالات الكتابية: تشمل: الرسائل، التقارير، المذكرات والبريد الإلكتروني، تمتاز هذه الاتصالات بالوضوح والثبات، مما يجعلها مناسبة للمراسلات الرسمية، ومع ذلك فهي تتسم بالبطء، قلة المرونة، وعدم إمكانية التعديل بسهولة، مما قد يؤدي أحيانا إلى فقدان الثقة أو سوء الفهم عند حدوث تغييرات غير واضحة.

ب. الاتصالات الشفوية: تحدث في الاجتماعات والمناقشات داخل المنظمات، تمتاز بالسرعة بالمرونة والتفاعل المباشر، مما يساهم في تعزيز القبول والاستجابة السريعة، لكن في بعض الحالات، قد يتم تجاهلها أو تحريف محتواها مما يؤدي إلى سوء الفهم.

2. الاتصالات الضمنية: تلعب دور مهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ولا تعتمد بالضرورة على الكتابة أو الحديث المباشر، بل تتجسد في الإيماءات، تعابير الوجه، نبرة الصوت، لغة العيون وحتى الأجواء العامة للنقاش لذا يجب على المديرين إتقان هذا النوع من التواصل لفهم الرسائل الغير المعلنة والتفاعل معها بفاعلية.²

المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي

تتكون شبكة الاتصال في المنظمة من مجموعة من الأفراد، الذين يعملون معا على جمع المعلومات، تنظيمها وتوزيعها بهدف المساهمة في حل المشكلات الحالية والمستجدة.

وتقسم شبكات الاتصال التنظيمي الى قسمين: مركزية ولا مركزية، تم عرضها فيما يلي:

أولاً: شبكات الاتصال المركزية: في شبكة الاتصال المركزية يعتمد أعضاء الفريق على شخص واحد، غالبا ما يكون القائد أو فرد محدد، ليكون نقطة الاتصال الرئيسية. يتواصل الأعضاء معه للحصول على التوجيهات أو

¹ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، جامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2020، ص26.

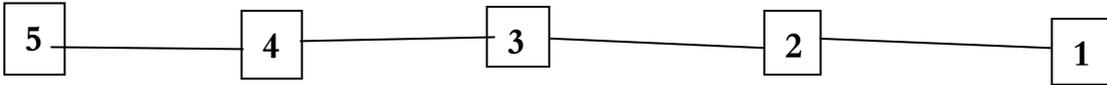
² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص214.

توضيح الأمور أو حل المشكلات، بينما يتولى القائد مسؤولية معالجة القضايا وإدارة عملية التواصل بشكل مركزي ويمكن تصنيفها على النحو التالي :¹

1. شبكة الاتصال سلسلة: يعتبر هذا النمط أحد أساليب الاتصال الإداري، يمثل قدرة المدير على الاتصال بالعاملين، حيث أن كل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد فقط، ويناسب هذا النمط المؤسسات الصغيرة لأنه يكون فيها عدد الموظفين محدود، مما يسمح للمدير بإيصال التعليمات بسرعة وكفاءة.²

في هذا النمط، يوجد مستويات إدارية متعددة، ويتحدد موقع كل فرد بناء على قربه أو بعده من مركز السلسلة حيث يكون المدير (1) في المنتصف، يليه المستوى الإداري الذي يضم (2) و(4) كرؤساء مباشرين، أما (3) و(5) فهما في المستوى التنفيذي الأدنى، ولا يمكنهما التواصل مباشرة مع المدير (1)، بل يجب أن يمر الاتصال عبر (2) و(4). والشكل التالي يوضح نموذج نمط السلسلة

الشكل رقم (09): نموذج لنمط السلسلة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال ونماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص53.

2. الشبكة الهرمية او العنقودية: يعتمد الاتصال في المنظمات على قنوات رسمية منظمة، حيث تنتقل المعلومات بطريقة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل والعكس، معتمدة على أنظمة روتينية وإدارية، مما يجعله رسمي غالباً ما يخلو من التفاعل الشخصي، وفي الجانب الآخر، تظهر علاقات غير رسمية ناتجة عن روابط شخصية خارج نطاق النظام الرسمي، كعلاقات الصداقة أو المصالح المشتركة أو التقارب في الآراء المهنية والإدارية، وقد تتطور هذه العلاقات بين كبار المسؤولين كعلاقة خاصة تجمع بين رئيس مجلس الإدارة وأحد المديرين.³

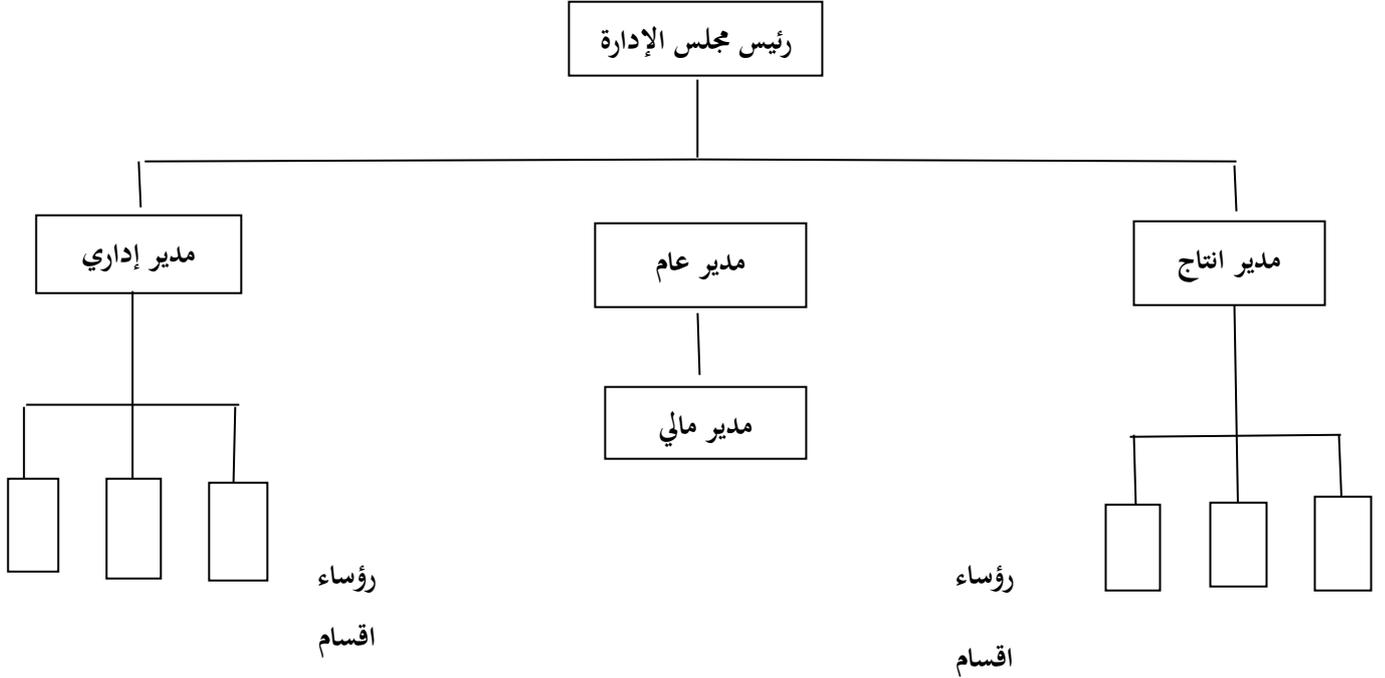
¹ حميد الطائي، أساسيات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص52.

² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص113.

³ احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص100.

تم توضيح الشبكة العنقودية للاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح نموذج لنمط الهرمي



المصدر: احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 100.

هذا النوع من الاتصالات المزدوجة يمكن أن يسهم في تحسين إطلاع المدير العام على الوضع الداخلي لكنه في الوقت ذاته قد يخلق تحديات تؤدي إلى صراعات وتوترات، تسبب تشويش لمسار الاتصال الرسمي داخل المنظمة.¹

3. شبكة الدولاب والعجلة:

في هذا النمط من الأنظمة التسلسلية الفردية (الأوتوقراطية)، يكون الرئيس هو المرجع الأساسي للمعلومات حيث يتلقى كل مرؤوس منه توجيهات وتعليمات مباشرة دون أي تواصل بينهم.

هذه العزلة التنظيمية تمنع تكوين فرق عمل حقيقية، مما يؤدي إلى بيئة عمل يغلب عليها التوتر وعدم الثقة وقد تظهر علاقات تفضيلية بين الرئيس وبعض المرؤوسين، بينما يتعرض آخرون للإضطهاد، مما يعزز في العمل مناخ

¹ احمد العبد أبو السعيد، مرجع سبق ذكره ص 101.

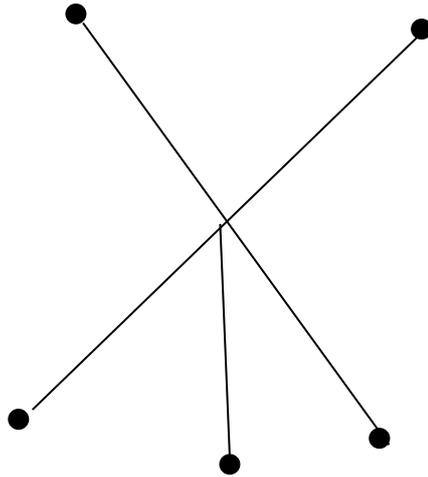
الشك والحذر، مما ينتج عن ذلك بيئة تنافسية سلبية، وتضعف الروح المعنوية داخل المنظمة، وعند غياب الرئيس قد تتعرض المنظمة لاضطرابات كبيرة نظرا لعدم وجود آليات تواصل وتعاون بين العاملين.

في ظل هذا نموذج، يصبح التجسس وسيلة للبقاء حيث يحاول بعض الموظفين كسب رضى الرئيس عبر تقديم معلومات مظلمة عن زملائهم، هذا يولد شعور دائم بالتهديد، مما يدفع الأفراد إلى تبني إستراتيجيات دفاعية قد تعيق تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنشأ مناطق نفوذ داخل المنظمة، مما يزيد من تعقيد بيئة العمل، وهنا يعاني الموظفون من نقص حاد في المعلومات مما يجعلهم يعملون في أجواء يغلب عليها الغموض، ما يرفع تكلفة الإنتاجية رغم تحقيقها لمستويات مقبولة. وفي النهاية، يؤدي هذا النموذج إلى شعور الأفراد بعدم الإلتناء وعدم الرضى، مما يدل على ان المنظمة تفتقر إلى بيئة عمل محفزة وصحية.¹

بالتالي تم توضيح نموذج شبكة الدولاب والعجلة، في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج لنمط الدولاب



المصدر: احمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص102

ثانيا: شبكات الاتصال اللامركزية

في نموذج الاتصال اللامركزي يتمتع أعضاء الفريق بحرية كاملة في التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض دون قيود ويعد هذا النمط مثالي للعلماء والمفكرين والمهنيين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم تبادل الأفكار والآراء بسلاسة.

¹ احمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص101.

كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في المواقف الطارئة التي تستلزم إتخاذ قرارات سريعة ومرنة، مما يعزز الكفاءة والشعور بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية بين جميع الأفراد المشاركين.

ويمكن تصنيف هذا النموذج على نحو التالي:¹

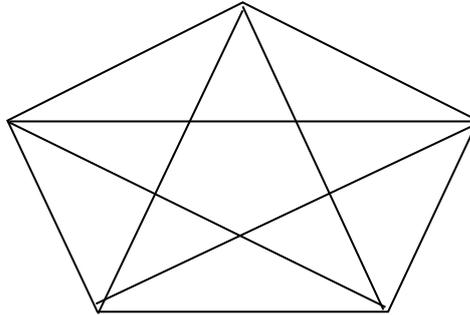
1. شبكة النجمة او الدائري المتداخل:

تعتبر شبكة النجمة نموذج مميز في الأنظمة الديمقراطية، تتيح تبادل المعلومات بحرية بين جميع الأفراد داخل المنظمة مما يضمن إطلاع الجميع على أغلب المستجدات، حيث تساهم هذه البنية في تعزيز روح المشاركة والانتماء مما يرفع معنويات الموظفين ويعزز التماسك الداخلي، وكنتيجة لذلك، تتحسن الإنتاجية مما يضمن إستمرارية العمل بكفاءة بغض النظر عن وجود القائد أو غيابه.²

على الرغم من أن التواصل داخل المنظمات قد يبدو وكأنه يتم بين شخصين فقط، إلا أن الحقيقة هي أن المعلومات تمر عبر شبكة من قنوات الاتصال التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي للمنظمة. إذ تنتقل الرسائل وفق التسلسل الإداري المحدد، ما يجعل شبكات الاتصال عنصر جوهري لضمان تدفق المعلومات بسلاسة داخل المنظمة.

يمكن توضيح نموذج نمط النجمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): يوضح نموذج لنمط النجمة



المصدر: احمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، مرجع سبق ذكره

ص102

¹ حميد الطائي، اساسيات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص52.

² احمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، مرجع سبق ذكره، ص102.

2. شبكة الدائرة:

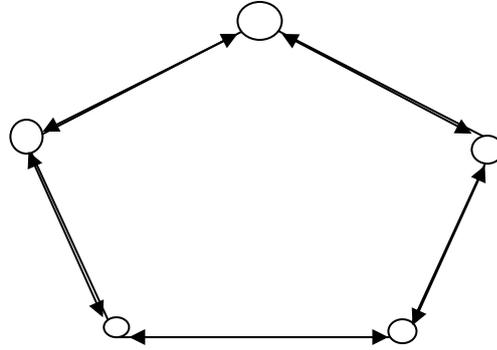
يطلق على هذا النمط من الاتصال عادةً "الاتصال شبه التام"، حيث يمكن للرئيس أو المدير التواصل مع مساعدين وكل مساعد بدوره يتصل بشخص آخر، مع إمكانية تواصل الأفراد فيما بينهم.

مع ذلك، تتعرض هذه الشبكة لضغوط تنظيمية قد تؤدي إلى تشويه الرسائل وإبطاء عملية الاتصال، مما يفتح المجال لظهور قنوات غير رسمية. يتميز هذا النموذج بلامركزية الاتصال.¹

حيث يكون كل فرد مرتبط بشكل مباشر بعضوين آخرين، ويمكنه الوصول إلى باقي أعضاء المجموعة من خلال الوسطاء الذين يتصل بهم مباشرة.²

يمكن توضيح نموذج الدائرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يوضح نموذج لنمط الدائرة



المصدر: زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر

والتوزيع، الاردن، 2006، ص114

يعتبر الاتصال التنظيمي أمر حيوي لنجاح المنظمات، حيث يساهم في تعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق والإبداع، يتنوع الاتصال في المنظمات بين الاتصالات الرسمية والغير رسمية، وتلعب الشبكة الاتصالية دور مهم في تدفق المعلومات وتوجيه القرارات، حيث ان الاتصالات الرسمية تشمل الاتصالات الداخلية التي تنقسم إلى الاتصالات الرأسية والاتصالات الصاعدة، وتهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، بينما تساعد الاتصالات الصاعدة في تحفيز الموظفين وتحسين أداء المنظمة.

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص112.

² وليد عطية، قيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، ص105.

المبحث الثالث: الإطار النظري للاتصال في المنظمة

تلعب نظريات ونماذج الاتصال التنظيمي دورا حاسما في تحسين فهم المديرين والموظفين لتحديات الاتصال، بناءا على التجارب السابقة، بالتالي فإن الفهم الجيد لكل من هذه النماذج والنظريات يساعدان على تعزيز فعالية الاتصال، مما يساهم في نجاح المنظمات.

للتفصيل أكثر فيما تقدم قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول كان تحت عنوان نظريات الاتصال التنظيمي، أما المطلب الثاني فكان نماذج الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: نظريات الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي جزءا من إطار نظري حاسم، يعتمد على تحليل الأبعاد المعرفية للأفراد الذين يواجهون موقف معين، وتهدف هذه العملية العقلية إلى محاولة تفسير وفهم الموقف، بناءا على التجارب والخبرات السابقة وكذلك البحث عن حلول بناءا على هذه التصورات.

لذا أصبح التلازم بين البحث التجريبي والنظرية من مسلمات المنهج الأساسي في مختلف التخصصات والمقصود بنظريات الاتصال أنه إطار علمي، يقوم بشرح أبعاد عملية الاتصال التنظيمي ومختلف دلالاتها بالإضافة أيضا إلى أن هذه النظريات تقوم بتسهيل موضوع الاتصال وفهم خلفياته الظاهرة، ومختلف خصوصياتها التقنية والكيفية.

1 . المدرسة التقليدية: يصب في هذا العنصر المدرسة التقليدية في الاتصال، مع التركيز على مختلف وجهات نظر الرواد مثل فريديريك تايلور، وهنري فايول، وتشيستر برنارد.¹

أ . فريديريك تايلور (مدرسة الإدارة العلمية): أكد فريديريك تايلور، الذي يعد المرجع الأساسي في الإدارة العلمية على ما يلي:

✓ التقسيم العلمي للعمل وتوزيع الأدوار في المنظمات بشكل دقيق.

✓ قدم تايلور أدوات علمية للإدارة، وفي الإشراف وتقسيم العمل بصفة خاصة.

حيث نظر إلى الاتصال في المقام الأول، كأداة لتنظيم العمل بكفاءة وفعالية، كون المبادئ الذي نادى بها فريديريك تايلور، لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نظام إتصالات مستمر ورسمي.

¹ زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس الجزائر، سطيف، 2009. 2010، ص51.

مع ذلك كان نهج فريديريك تايلور في الاتصال التنظيمي محدود، لكونه إهتم بالاتصال إلا من ناحية أنه أداة مباشرة لإقتصاد الأدوار وتنظيم العمل والإشراف والمراقبة، ولم يهتم بالجوانب المتعلقة بالعلاقات والجوانب السلوكية لعملية الاتصال، ففريديريك تايلور لم يتجه إلى أبعد من اعتبار الاتصال التنظيمي وسيلة فقط لا غاية في حد ذاتها.

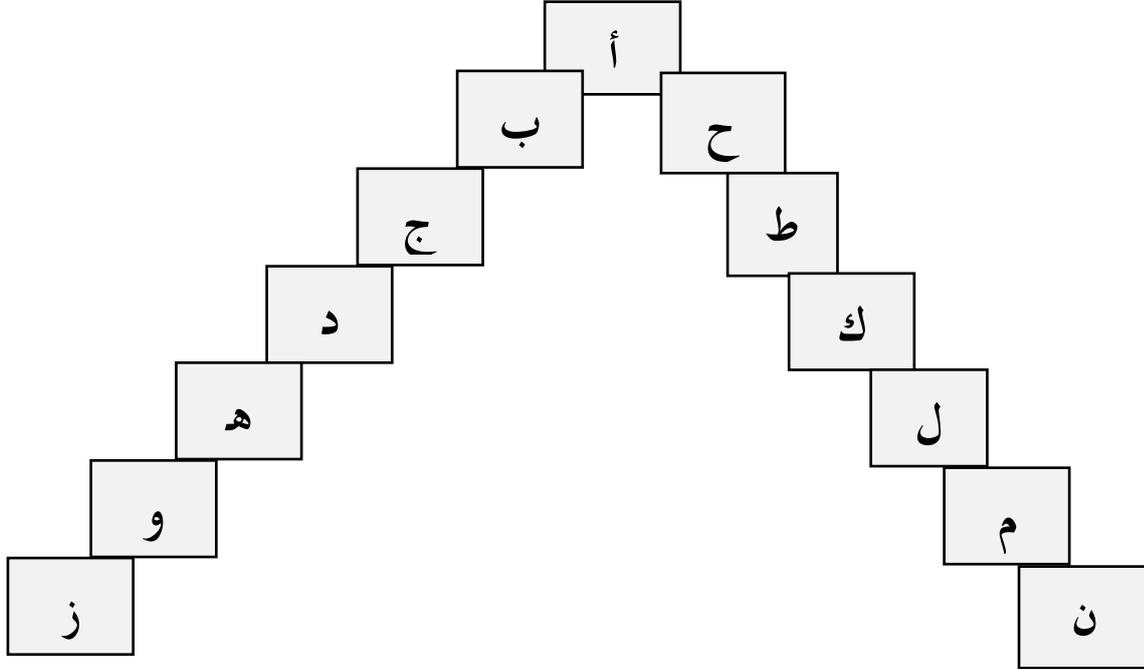
ب. هنري فايول: نجد أن أعمال هنري فايول كانت تكتملة لإتجاه ومبادئ فريديريك تايلور، بالرغم من أن فايول لم يفصل وظيفة الاتصال في المنظمة عن الوظائف الأخرى الإدارية، إلا أنه نادى إلى وحدة الإصدار للأوامر والقيادة ومختلف القواعد التنظيمية والإدارية الأخرى، التي تزيد من مكانة وأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة كأحد الأدوات الإدارية العلمية، ولو كانت بصفة غير مباشرة.

منح هنري فايول إضافة ومساهمة كبيرة بالاهتمام بالاتصال، عن طريق إقتراحه ووضع لقنوات إتصال رسمية بين أفراد التنظيم، ومن خلال الشكل التالي، وضح هنري فايول نظريته بأنه لو أراد الفرد (و) الاتصال بالفرد (م) فعليه القيام بالصعود والمرور بالأشخاص (هـ) وبعدها (د) بعدها (ج) ثم (ب) وأخيرا (أ)، ثم ينزل ويمر بالأفراد (ح) وبعدها (ط) بعدها (ك) وبعدها (ل) ويصل أخيرا إلى الفرد (م)، ينتج عن هذا جعل الاتصال التنظيمي يأخذ وقتا أطول، بالإضافة إلى تدابير موثقة ومسجلة، ومكتبية وإدارية طويلة ومكلفة وصعبة و أكثر تعقيدا، مما يؤثر على فاعلية الاتصال و يؤدي إلى عدم فاعليته كوسيلة تنظيمية و إدارية في المنظمات.¹

¹ زين الدين خرشي، نفس الرجوع السابق، ص52.

الشكل التالي يمثل الجسر أو المعبر الذي تم إقتراحه من طرف هنري فايول:

الشكل رقم (14): مفهوم الجسر أو المعبر للإتصالات الجاذبية عند "هنري فايول"



المصدر: زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس الجزائر، 2009، ص52.

هنري فايول قام بإقتراح ما يمكن تسميته بالمعبر أو الجسر، بين كل من الفرد (و) والفرد (م) لتقليل الجهد المبذول وأيضاً الوقت المستغرق، وقد قام هذا المفهوم الجديد بتشكيل بداية لما هو معروف اليوم بإسم الاتصالات الأفقية أو الجاذبية كبديل، وفي محل الاتصالات الرأسية التي كانت سائدة خلال فترة تايلور.

كما يؤكد هنري فايول على أهمية وضرورة تحفيز الاتصال الأفقي المباشر في المنظمات، كطريقة لتعزيز الكفاءة والفعالية الإدارية وتحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد بشكل سليم وصحيح مع الأخذ في الحسبان شرطين رئيسيين هما كمايلي:¹

- يجب أن يأخذ الموظف داخل المنظمة إذن من مديره قبل تقديم أي معلومة لجهة أخرى.
- وجوب إعلام الموظف مديره في المنظمة عن نتائج الاتصالات الأفقية.

ج. تشيستر برنارد: يؤكد تشيستر برنارد بأن أول وأهم وظيفة للمدراء تكمن في تقديم نظام للإتصالات يكون قوي وسليم، بدءاً من إعتقاده بأن أولى العمليات الإدارية هي هذه العملية، ودون تحقيق نظام فعال وقوي ومتكامل

¹ زين الدين خرشي، نفس الرجوع السابق، ص51.

للإتصال لا يمكن أداء أي عمل إداري في المنظمة، ذلك لأنه تتوقف سلامة وفعالية عملية إتخاذ قرار محدد في أي منظمة على البيانات والمعلومات المرتبطة والمتعلقة به، وعلى المناخ النفسي والإجتماعي داخل المنظمة.

حيث نجد أن برنارد قد وضع وركز على سبعة (7) مبادئ للعملية الاتصالية ذلك في إطار إهتمامه الكبير بهذه العملية. بهدف رئيسي ألى وهو الوصول لتحقيق النتائج المرجو الوصول إليها، لتعزيز فعالية التنظيم هيكليا ووظيفيا بشكل مباشر. وهذه المبادئ السابقة الذكر تؤكد على ما يلي:

- ✓ قنوات الاتصال يجب أن تكون واضحة ومعروفة.
- ✓ يجب أن تكون هناك خطوط محددة ومعروفة للسلطة الرسمية.
- ✓ خط الاتصال الموجود يلزم أن يكون أقصر مما يمكن، للوصول لتحقيق السرعة والدقة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- ✓ سيولة المعلومات ومرورها عبر جميع خط الاتصال، لضمان تجنب سوء الفهم وإزدواجية المعلومات.
- ✓ يجب أن يكون الموظفين في مراكز الاتصال مناسبين لهذا العمل.
- ✓ العمل على إيجاد أفراد بإستمرار لخط الاتصال هذا راجع لأهمية إحترام سلسلة الاتصال وعدم مقاطعته.
- ✓ ضرورة تحديد الجهة التي تقف وراء التعليمات بشكل واضح.

تتلاقى كل هذه المبادئ نحو خدمة هدف واحد، يعتبره برنارد الهدف المركزي والأساسي في عملية الاتصال التنظيمي، يتمثل هذا الهدف في "خدمة إتخاذ القرار" من خلال دور الاتصال التنظيمي في المواءمة بين طبيعة وخاصة إتخاذ القرار والحاجة للقرار.

هذا الربط الوظيفي الذي أسسه تشيستر برنارد بين عملية إتخاذ القرارات من جهة وبين الاتصال التنظيمي من جهة أخرى كان له أثر كبير في مختلف الدراسات و النظريات التي جاءت وراه.¹

د. ماكس فيبر (النظرية البيروقراطية): يدور مفهوم البيروقراطية التي وضعها عالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر لتمثيل الشكل التنظيمي المثالي، حول فكرة وجود هيكل رسمي هرمي جيد داخل المنظمة، حيث يؤكد هذا الشكل التنظيمي على نهج الاتصال الذي يعتمد على إرسال كل عضو في المنظمة تقاريره إلى من يفوقه حتى وصول الرسالة إلى أعلى سلطة، تتدفق هنا لمعلومات عبر مستويات مختلفة من السلطة حتى تصل إلى أعلى هيئة لصنع القرار ويجادل مؤيدوا هذه النظرية بأن المنظمات المثالية يجب أن تمتلك هيكل غير شخصي، تحكمه لوائح وقواعد واضحة.

¹ زين الدين خرشي، نفس الرجوع السابق، ص51.

وتهدف إستراتيجيات الاتصال التنظيمي الفعالة في البيئات البيروقراطية إلى حماية الموظفين من السلوك التعسفي والغير العقلاني الناجم، بسبب عوامل وميولات الموظفين العاطفية، بالإضافة إلى حماية موظفي المستويات الأدنى من الإساءة في إستخدام السلطة المحتملة من قبل المديرين الأعلى رتبة، ومن أمثلة الكيانات البيروقراطية مؤسسات كالتحقيقات الفيدرالية، ووكالة المخابرات المركزية.

حيث أكدت المدرسة الكلاسيكية البيروقراطية في التنظيم على ما يلي:

- ✓ التأكيد على الرقابة الصارمة على الموظفين.
- ✓ الحفاظ على سلسلة واضحة من القيادة والهيكل التنظيمي.
- ✓ ضمان القدرة على التنبؤ بالسلوكيات والأداء العام، بالتالي أداء المنظمة ككل.
- ✓ دعم التخصيص في مكان العمل بصفة أساسية لفاعلية الاتصال التنظيمي والترابط التشغيلي.¹

2. المدرسة الحديثة:

أ. نظرية دوغلاس ماك جريجور (X و Y): طور دوغلاس ماك جريجور نظريته هذه إنطلاقاً من معتقدات متناقضة حول الطبيعة البشرية، ومناهج الإدارة في المنظمات، حيث أن هذه النظرية لا تقتصر على التركيز على تعزيز ضبط النفس وتنميته وتعزيز الإبداع والإعتراف بجهود الأفراد كأمن أصول للمؤسسة فحسب، بل تقترح بالإضافة إلى ذلك إلى أن يكافئ الموظفون بناءً على أداءهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، لا على إنجازاتهم الفردية أو تحقيق مصلحتهم فقط، و تقترح هذه النظرية أنه من خلال منح الموظفين تحفيزاً يمكن هذه الأخيرة من المشاركة في إدارة شؤون المنظمة كما تستند النظرية "X" إلى إفتراض أن الموظفين كسالى بطبيعتهم، ويحاولون تجنب العمل ويحتاجون لإشراف ورقابة صارمة في المقابل، تفترض النظرية "Y" أن الأفراد لديهم دوافع ذاتية، ويستمتعون بالعمل ويمكنهم التفوق عندما تمنح لهم الإستقلالية وفرص النمو والتطوير.²

في ممارسات الإدارة العصرية، تتبنى العديد من المنظمات الرائدة ذات الرؤية المستقبلية كمايكرسوفت وجوجل نظرية "Y" لماك جريجور لإلهام موظفيها وتحفيزهم، من خلال إنشاء وتعزيز قنوات الاتصال، لتعزيز إلتزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة ودفع عجلة الابتكار، نظراً لنشأة نظريتي ماك جريجور (X و Y) من مدرسة الموارد البشرية فهي تتمتع بأهمية كبيرة في مجال الاتصال التنظيمي، إذ يشكلان كيفية تفاعل المديرين مع فرقهم وتحفيزهم لتحقيق أقصى قدر من الأداء وتعزيز بيئة عمل إيجابية، بالتالي يظهر أن التحفيز والاتصال الفعال وجهان لعملة واحدة بمعنى

¹ Lalita singh, Organizational communication strategies for effective work place dynamics ,cipher pbl sh, India 2024 ,p07.

² Lalita singh, same previous reference ,p4.5.

آخر من المرجح أن يكون الأفراد أكثر تحفيزاً للعمل أكثر توجهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، ذلك من خلال الاتصال الفعال مقارنة بالرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب.

ب. **نظرية النظم:** تعود أصولها إلى العلوم البيولوجية، وبعدها تحولت دراسات نظرية النظم نحو منظور علم الاجتماع مما أدى هذا التحول إلى التركيز على دور الاتصال في النظم، ومن هذا المنظور دعى كريدوف وباكلي في رؤية أكثر حداثة لنظرية النظم دمج نهجاً قائماً على الاتصال، وجادلاً بدور الاتصال كعنصر أساسي في فهم النظم المجتمعة الحديثة

وتشمل نظرية النظم في مجال الاتصال التنظيمي على مفاهيم أساسية تلقي الضوء على الطبيعة المترابطة للأنظمة ومكوناتها، وفيما يلي لمحة مختصرة عن بعض المبادئ الأساسية في أخذه للنظرية كما تطبق على الاتصال التنظيمي:¹

- ✓ تركز نظرية النظم على أنماط وبنية العلاقات التي تكون عند تفاعل المكونات في النظام، يتكون النظام من مكونات مستقلة تشكل مجتمعة وحدة منظمة، تعمل معا في علاقة مع البيئة الخارجية والأنظمة الأخرى.
- ✓ المكونات هي الوحدات الأساسية التي تتحد لتكوين النظام، في السياقات التنظيمية، يمكن أن تشمل المكونات أفراد ومجموعات أو منظمات بأكملها، تتفاعل فيما بينها تعبر الأنظمة عبر مستويات متعددة بما في ذلك البيئة والتنظيم الاجتماعي للنظام، والأفراد داخله، تتشابه هذه المستويات وتتقاطع المستويات الأدنى والأعلى مع بعض، للأنظمة بنية علوية توجه الأداء العام وتنظم الأنظمة الفرعية والوظائف الأساسية.
- ✓ تعمل الأنظمة مهما كانت مستوياتها على تحقيق أهداف محددة، هذه الأهداف تكون شاملة تحرك أنشطتها.
- ✓ يعد الترابط مبدأ أساسياً في نظرية النظم، إذ لا يعمل النظام إلا إذا عملت مكوناته معاً، بالتالي ترتبط مكوناته إما في اتجاه واحد، أو في علاقات متبادلة داخل المنظمات، ويعتبر الاتصال وشبكاته هو الذي يسهل الجهود التعاونية لتحقيق الأهداف المعلنة. بالتالي كل نظام يتمتع بهيكله الفريد، الذي يعكس الترتيب والترابط بين مكوناته، تجسد الهياكل التنظيمية كالتسلسلات الهرمية ونمط الاتصال كيفية تنظيم الأنظمة ومواءمة عناصرها للعمل بفعالية.

¹ Vermom d miller and Marshall Scott Poole, organizational communication theory and research, cpi books gmbh leck, berlin /boston,2024, p8.9.10.

المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

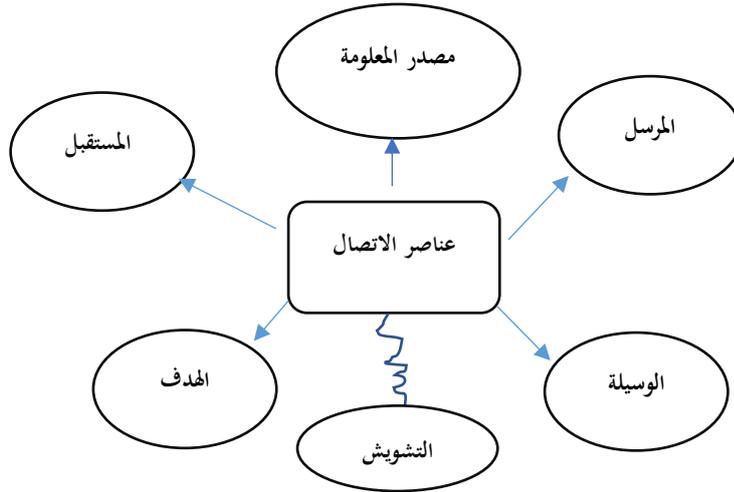
هناك محاولات متعددة لوضع نماذج للإتصالات التنظيمية، توضح الجوانب العملية لعملية الاتصال نوضح بعض منها دون التقييد بأي تصنيفات، كما يلي:

1. نموذج شانون وويفر: تم تطوير هذا النموذج من قبل شانون الذي كان يعمل في مختبر منظمة بيل للهواتف. بالتعاون مع ويفر عام 1949، نظر لعملية الاتصال على أنه منظورا خطيا يحدد هذا النموذج خمس عناصر أساسية في عملية الاتصال، إلى جانب تحديد التداخل أو التشويش كعائق محتمل: مصدر المعلومات، المرسل والوسيلة أو القناة، الهدف، التداخل أو التشويش، المستقبل.

حيث تبدأ عملية الاتصال بإختيار المصدر لرسالة مرمزة، يرسلها المرسل الذي يترجمها بدوره إلى تعليمات وإرشادات ثم يتم ترجمة الرسالة إلى تعليمات ويفك المستقبل تشفير الإشارات، محولا الرسالة المرمزة إلى رسالة مفهومة والتشويش والأنتروبيا بمعنى العشوائية أو سوء التنظيم في بناء الرسالة أو الحشو وسوء التنظيم ، يسبب تكرارا يشوه وضوح الرسالة ويعرقل فهمها.¹

الشكل المقابل يوضح عناصر عملية الاتصال التنظيمي حسب شانون وويفر:

الشكل رقم(15): توضيح عناصر عملية الاتصال حسب كلود شانون و ويفر



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص34.

2. نموذج هارولد لاسويل: طور هارولد لاسويل نموذجاً عاماً للاتصال التنظيمي، فقال بأن العملية الاتصالية

يمكن إيضاحها بالإجابة على العبارات الموالية: من يقول، ماذا يقول، بأي قناة، لمن، بأي أثر؟

ركز لاسويل بشكل كبير على الرسالة اللفظية وجمهورها المستهدف في سياق الاتصال، وإعتبر الاتصال عملية أحادية الإتجاه، يقوم فيها الفرد بالتأثير عن طريق الرسالة الذي ينقلها. إنبثق إهتمام لاسويل بتأثير الاتصال على المستقبل من أبحاثه في الدعاية والرأي العام في أمريكا.

يجد هذا النموذج تطبيق عملي في تحليل الدعاية السياسية وتأثيرها على الرأي العام فقط، بسبب هذا واجه هذا النموذج العديد من الإنتقادات لاسيما من نهجه أحادي الإتجاه، متجاهلاً العنصر الحاسم المتمثل في التغذية الراجعة أو إستجابة المستقبل، ورغم الأهمية التاريخية لهذا النموذج كأحد نماذج الاتصال الأساسية، إلا أن إستبعاده للتغذية الراجعة يعيق الفهم الشامل للطبيعة التفاعلية للاتصال كما يفترض لاسويل بأن الرسائل الاتصالية دائماً لها تأثير، كما نظر لاسويل للعملية الاتصالية على أنها فقط عملية إغرائية أو إقناعية.¹

ج. نموذج ديفيد بيرلو (David Berlo): قدم دافيد في نموذجه نهجاً شاملاً للاتصال يشمل أنشطة متنوعة يعرف هذا النموذج بإسم S.M.C. R وهو إختصار: للمرسل، الرسالة، الوسيلة، والمستقبل، كما أكد بيرلو على أن الاتصال التنظيمي الفعال يعتمد على مهارات المرسل وخلفيته الثقافية ومواقفه الشخصية إتجاه نفسه والرسالة وإختيار الوسيلة وخصائص الجمهور.

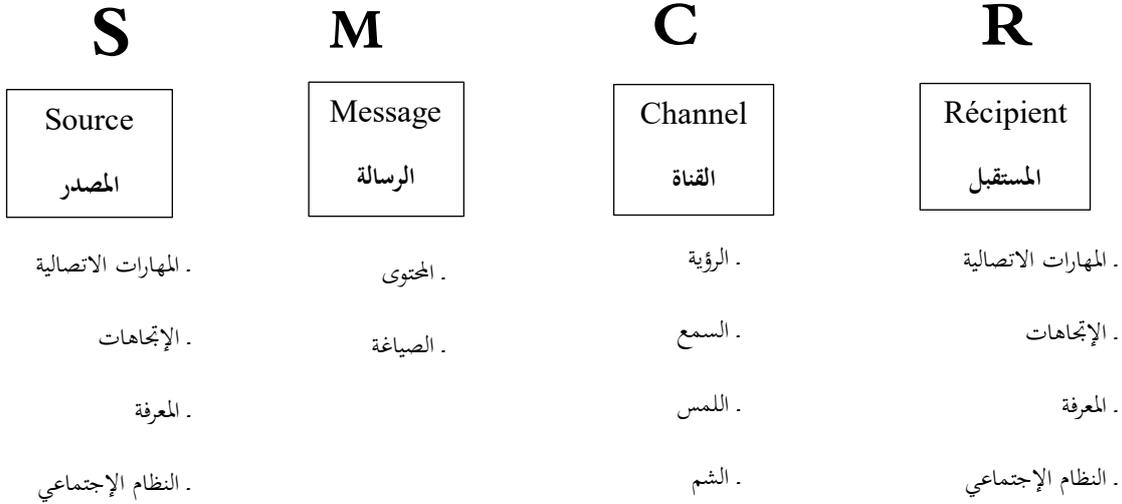
في حين يقدم نموذج بيرلو رؤى قيمة حول المكونات الأساسية لعملية الاتصال، إلا أن إغفاله بعض العوامل التي قد تؤثر على الكفاءة وفاعلية الاتصال مثل الضوضاء أي التشويش تمثل نقاط ضعف ومصدر إنتقاد له، على الرغم من ذلك، فإنه يوفر إطاراً منظماً لفهم ديناميكيات المرسل، الرسالة والمستقبل.²

¹ محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص278.

² حمد بن عبد الله القميري، تقنية التعليم ومهارات الاتصال، الطبعة الثانية، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشفري للنشر، مصر، 2016، ص63.

حيث تم توضيح نموذج بيرلو للعملية الاتصالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نموذج بيرلو للعملية الاتصالية



المصدر: بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 66.

تلعب نظريات الاتصال التنظيمي دور حاسم في تحسين فهم المديرين والموظفين لتحديات الاتصال، حيث ركزت المدرسة التقليدية على أهمية الاتصال في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف، الذي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور حيث اعتبر الاتصال أداة لتنظيم العمل بكفاءة، وهنري فايول الذي نادى بوحدة الإصدار للأوامر والقيادة واقترح قنوات اتصال رسمية، وتشيستر برنارد اعتبر أن أول وظيفة للمدراء هي تقديم نظام اتصالات قوي وتساهم هذه النظريات في تعزيز فعالية الاتصال وتحقيق أهداف المنظمات.

المبحث الرابع: تحديات الاتصال التنظيمي وعوامل نجاحه.

الاتصال التنظيمي يعد عصب حيوي في نجاح المنظمات، تساهم وظائفه كعنصر أساسي لتحقيق النجاح في المنظمة كما تلعب عوامل ثقافية مختلفة دور هام في تحديد كيفية انتقال المعلومات وفهمها، وفي فاعلية الاتصال بشكل عام في جميع أنحاء المنظمة. وتعزيز الاتصال وفقا لها يمكن أن يساهم في تعزيز فاعلية الاتصال داخل المنظمة إلا أنه قد يواجه الكثير من التحديات يجب تجاوزها لزيادة فاعليته ورفع كفاءة المنظمة وأدائها.

للإحاطة بما تم ذكره قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: رؤية نظرية حول تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال.

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

تتعدد وظائف الاتصال التنظيمي، ومن أبرزها ما يلي:

1. الوظيفة الإعلامية: تتمثل في نقل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة بفعالية، مما يضمن وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، للوصول إلى وضع يمكن إتخاذ القرارات السليمة. كما تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق داخل المنظمة من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يعزز كفاءة العمل الإداري.¹

2. الوظيفة الانضباطية: تقوم الوظيفة الانضباطية للاتصال على تحكم الإدارة في تدفق المعلومات، نظرا لكونها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات ومصدر السلطة داخل المنظمة، مما يجعلها تتحكم في طبيعة المعلومات المتداولة. كما يقتصر محتوى الاتصال على الأمور المتعلقة بالعمل وبيئته، بحيث تخدم الرسائل والمعلومات الصادرة من الإدارة الأهداف الوظيفية والتنظيمية فقط.²

3. الوظيفة الإقناعية: أكد الفكر الإداري الحديث على أهمية الإقناع في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يعتمد التواصل الفعال على التفاعل المتبادل لتحقيق التأثير الإيجابي.

وتبرز الوظيفة الإقناعية كعامل أساسي يميز بين الأداء القائم على الإقناع والعمل الروتيني المعتمد على التنفيذ فقط، مما يجعلها أداة محورية في تحفيز الموظفين وتعزيز إلتزامهم لتحقيق الأهداف بفاعلية.³

4. الوظيفة الإبداعية: تلعب الوظيفة الإبداعية دور مهم في تصميم برامج، تهدف إلى تقليل المقاومة وتعزيز تبني الابتكارات داخل المنظمات، من خلال خلق بيئة نفسية داعمة تشجع الأفراد على إتخاذ مبادرات في حل المشكلات كما تساهم في إتاحة الفرص للجميع للوصول إلى رسائل متنوعة.

مما يعزز التعارف والتفاهم بين الأفراد والمجتمعات، ويفتح آفاق جديدة للتواصل والتفاعل، ولا يمكن فصل هذا التطور عن الترابط الوثيق بين المعلومات الإلكترونية ووسائل الإعلام والاتصالات الحديثة، حيث يعتمد نجاح

¹ محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 257.

² مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ رؤوف حسين الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، أكاديميون للنشر والتوزيع والرمال للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 76.

الإدارة على فاعلية الاتصال في ربط أهداف المنظمة بطموحات الأفراد، وخلق بيئة تعاونية تحد من النزاعات وتعزز الإنتاجية والإبتكار.¹

5. الوظيفة الرقابية: تلعب الاتصالات التنظيمية دور حيوي في وظيفة الرقابة داخل المنظمات، حيث ترتبط ارتباط وثيق بالهيكل التنظيمي، مما يمكن الإدارة من فرض الرقابة على أنشطة الموظفين، من خلال قنوات الاتصال الرسمية. فالمنظمات تسعى إلى ضبط أداء العاملين والتأكد من إلتزامهم بالسياسات والإجراءات المحددة، مما يعزز الإنضباط التنظيمي ويحافظ على كفاءة العمل، كما تسهم هذه الاتصالات في خلق بيئة تحفز الإبداع وتتيح للموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، بما يخدم أهداف المنظمة ويساهم في تحقيق رقابة فعالة تحافظ على إستقرارها وتطورها.²

يعتمد نجاح تأدية هذه الوظائف على عدة مقومات، لضمان تحقيق نجاحه والتي تندرج كآآآي:

- **وضوح الرسالة وسهولة فهمها:** يجب أن يكون مضمون الرسالة واضح، ومناسب مع مستوى فهم المتلقي وأن يكون ضمن نطاق إختصاصه وسلطاته لضمان تفاعله الإيجابي معها.³
- **كمية المعلومات وأهميتها:** يجب أن تحتوي الرسالة على قدر مناسب من المعلومات التي يمكن إستيعابها بسهولة، وأن تكون جديدة ومهمة بالنسبة للمرسل إليه، وإلا ستفقد قيمتها وتأثيرها.
- **التحقق من الاستيعاب (التغذية الراجعة):** من الضروري أن يتأكد المرسل من أن المتلقي قد فهم الرسالة وتفاعل معها، من خلال ملاحظة ردود أفعاله سواء بالتعبير الشفهي أو التصرف العملي.⁴
- **تركيز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة:** يجب أن تستند الرسالة، سواء كانت شفوية أو كتابية إلى حقائق دقيقة، مع تبسيط المعلومات الفنية، وشرح المصطلحات غير المألوفة من خلال مقارنتها بما هو معروف للمتلقي.⁵
- **إضافة معلومات جديدة ذات قيمة:** يجب أن يسهم الاتصال في تقديم محتوى جديد وهادف، حيث أن تكرار المعلومات دون فائدة قد يؤدي إلى تشويش غير ضروري داخل المنظمة.

¹ ربيعة فندوشي، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة شهادة الدكتوراه، كلية العلوم والاتصال جامعة الجزائر3، 2012، ص25.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة المؤسسات الطبية، الطبعة الأولى، روسلان للمكتبات للنشر والتوزيع، دمشق، 2021، ص185.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص116.

⁴ احمد بن عبد الرحمان الشميمري، مبادئ إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص209.

⁵ جميلة كتفي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص58.

- إختيار التوقيت والوسيلة المناسبة: يجب استخدام الوسيلة الأنسب وفق طبيعة الرسالة، كالبريد الإلكتروني للرسائل الرسمية أو الاجتماعات المباشرة للمناقشات المهمة، مع مراعاة توقيت الإرسال لضمان تحقيق أفضل تأثير.
- تنظيم الاتصال داخل المنظمة: يجب أن يكون هناك نظام إداري واضح لإدارة الاتصال، يحدد آليات التواصل الرسمية، ويضمن تنفيذ سياسات الاتصال بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- المصدقية والموضوعية في نقل المعلومات: يجب أن تكون المعلومات المتداولة دقيقة وموثوقة، مع الحرص على تقديمها بموضوعية، مما يعزز ثقة الموظفين في نظام الاتصال الداخلي.
- فتح قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والإدارة: يجب أن يكون هناك تواصل سلس بين الإدارة والموظفين، مما يسمح بتبادل المعلومات بسهولة، ويعزز بيئة عمل تعاونية، ويساعد في حل المشكلات بشكل أسرع.
- المتابعة المستمرة لضمان فاعلية الاتصال: يجب التأكد من أن الرسالة قد وصلت، وتم إستيعابها بالشكل الصحيح، من خلال المتابعة المستمرة، مما يساعد في تحسين طرق الاتصال وضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة¹

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي

لتحقيق إتصال تنظيمي فعال، يجب على المديرين التعرف على المعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال والعمل على تجاوزها. ونجد من أبرز هذه المعوقات:

1. المعوقات الشخصية: تتعلق هذه المعوقات بالفروق الفردية بين الأشخاص، سواء كانوا مرسلين أو مستقبلين للمعلومات، فقد يواجه البعض صعوبة في التعبير بوضوح، مما يؤدي إلى استخدام ألفاظ غامضة أو غير دقيقة، كما أن اختلاف القدرات العقلية ومدى استيعاب الأفراد للمعلومات، قد يؤثر على فهمهم للرسائل المرسل.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب مستوى الثقة بين الموظفين دور مهم في نجاح عملية الاتصال. فحين تضعف الثقة بين الموظفين وبين الإدارة، قد يصبح التعاون محدود، وتقل الشفافية وتكون صعوبة في تبادل المعلومات، مما

¹ جميلة كتفي، نفس المرجع السابق، ص58.

يؤدي إلى التعقيد في عملية الاتصال وتقليل فاعليتها. كما أن عدم الإصغاء الجيد أو التشويش الذهني قد يعوق إستقبال الرسائل بالشكل الصحيح، مما يزيد من احتمالات سوء الفهم وضعف التواصل داخل بيئة العمل.¹

2. المعوقات التنظيمية : تتعدد المعوقات التنظيمية حيث نجد من أبرزها ما يلي:²

- ✓ غياب الهيكل التنظيمي الواضح، مما يؤدي إلى عدم تحديد مراكز الاتصال والمسؤوليات، بالتالي يدفع القادة الإداريين إلى الإعتماد على الاتصال الغير الرسمي الذي قد لا يتماشى مع الأهداف التنظيمية.
 - ✓ التخصص الزائد، أي وجود فرق عمل من فنيين ومتخصصين يستخدمون مصطلحات خاصة، مما يصعب من عملية التواصل مع غير المتخصصين.
 - ✓ عدم وجود وحدة مسؤولة عن جمع ونشر المعلومات، مما يؤدي إلى ضعف تدفق البيانات داخل المنظمة.
 - ✓ عدم الاستقرار التنظيمي، هذا ينعكس بالسلب على كفاءة نظام الاتصالات، ويؤدي إلى عدم وضوح تدفق المعلومات.
 - ✓ كبر نطاق الإشراف يؤثر على فعالية الإشراف، ويزيد من صعوبة نقل المعلومات بدقة وسرعة.
 - ✓ كثرة المستويات الإدارية يؤدي إلى بطء انتقال المعلومات، وتشويه الرسائل عند مرورها عبر عدة مستويات.
 - ✓ تداخل الصلاحيات والمسؤوليات نتيجة غياب هيكل تنظيمي واضح، مما يخلق ارتباك في التواصل بين الإدارات.
 - ✓ غياب سياسة للاتصالات واضحة يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية وانعدام توجيه محدد لنظام الاتصالات داخل المنظمة.
- ## 3. المعوقات البيئية: تشكل العوائق البيئية تحديات تؤثر على جودة وفاعلية الاتصال بين الأفراد، حيث يؤدي التنافس على الانتباه وضيق الوقت إلى صعوبة استيعاب الرسائل بشكل صحيح.

فقد يسمع المتلقي الرسالة، لكنه قد لا يفهمها بسبب عدم التركيز الكافي أو الانشغال بأمر آخرى فالاستماع ليس مجرد سماع الكلمات، بل هو عملية معقدة تتطلب تفاعل جسدي وعاطفي وفكري لفهم المعنى المقصود بدقة بالتالي إذا لم يكن هناك إنصات فعال، فمن المحتمل أن تفشل عملية الاتصال في تحقيق هدفها. ويعد الوقت أيضا

¹ محمد فاتح المغربي، سلوك تنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² بشار حزي، الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

من العوامل المؤثرة، حيث قد لا يمتلك المرسل الفرصة الكافية لصياغة رسالته بوضوح، مما قد يسبب سوء فهم لدى المستقبل.¹

بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة عوامل بيئية قد تؤثر سلباً على الاتصال، سواء داخل المنظمات أو في المجتمع بشكل عام. نجد من بين هذه العوامل اللغة المستخدمة واختلاف المعاني بناءً على القيم والعادات والتقاليد. كما تلعب الظروف الفيزيائية دور مهم، كدرجات الحرارة المرتفعة، ضعف الإضاءة، سوء التهوية، والضوضاء، يمكن أن تعيق عملية الاتصال الفعال. كذلك، فإن المساحات الضيقة، خاصة في المنظمات الحكومية التي تشهد ازدحام كبير قد تؤدي إلى التوتر وصعوبة التواصل الفعال بين الأفراد.²

4. معوقات نفسية واجتماعية: تعد العوائق النفسية والاجتماعية من بين التحديات التي تواجه عملية الاتصال خاصة عندما ينتمي أطرافه إلى مجتمعات ذات خلفيات ثقافية مختلفة، هذا قد يخلق فجوة في الفهم والتفاعل. حيث تتأثر عملية تفسير الرسائل بين الأفراد بعدة عوامل نفسية واجتماعية. فعلى المستوى النفسي، تختلف استجابات الأفراد بناءً على ميولهم، رغباتهم وحالتهم العاطفية، مما يجعل تفسيرهم للكلمات الواردة من رؤسائهم متباين وفقاً لدوافعهم شخصية وطريقة تفكيرهم. أما على الصعيد الاجتماعي، فقد تؤدي التحيزات والعوامل المجتمعية إلى تعزيز النزعة الفردية، وخلق الانقسامات، ونشوء توترات بين أعضاء المنظمة، مما يعرقل من فاعلية عملية الاتصال داخل بيئة العمل.³

للتغلب على صعوبات الاتصال وتحقيق التواصل الفعال، يمكن إتباع مجموعة من الوسائل التي تضمن وضوح الرسائل وسهولة إستيعابها، من بين هذه الصعوبات نجد ما يلي:

أ. الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية: المزج بين الجوانب المهنية والشخصية قد يؤدي إلى سوء فهم الرسائل لذا من المهم الحفاظ على حدود واضحة لضمان تواصل موضوعي وفعال.

ب. تنمية مهارات التواصل الفعال: امتلاك مهارات تواصل جيدة يساهم في تحسين عملية التفاعل مع الآخرين ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب المستمر والممارسة. كما أن اختيار الأسلوب المناسب لكل شخص يعزز من فهم الرسالة ويقلل من احتمالية سوء الفهم.

¹ Nancy borkowski, organizational behavior in health care, second edition, director health management programs chapman school business Florida international unv Miami, FL, 2011, p8.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص118.

³ بلال عبد المالك، ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، 2014، 2015، ص109.

ج. تبسيط المعلومات وتقسيمها إلى وحدات صغيرة: تقديم المعلومات بشكل تدريجي ومنظم يساعد على إستيعابها دون إرباك أو ارتباك. فمن الأفضل عدم إغراق المتلقي بكم هائل من المعلومات دفعة واحدة، بل تقديمها بطريقة واضحة وسهلة الفهم¹.

د. تقديم المعلومات وفق اهتمامات المتلقي: من الضروري مراعاة ما يهم المتلقي عند تقديم المعلومات، كتعريف الموظفين الجدد بالمنظمة، كما يجب التركيز على الأمور التي تهمهم مثل فرص الترقية والمزايا الوظيفية، بدل من التركيز على بيانات قد لا تكون ذات صلة مباشرة بهم.

هـ. التأكد من فهم المعلومات قبل اتخاذ القرارات: يجب على الفرد استيعاب الرسائل والمعلومات بشكل صحيح قبل الرد عليها أو إتخاذ أي قرار يكون بناءا عليها، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو قرارات غير دقيقة. و. إشراك المتلقي في عملية الاتصال: إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم والتفاعل مع المحتوى المقدم يساعد في تحقيق فهم أعمق وتعزيز التواصل الفعال، يمكن تحقيق ذلك من خلال المناقشة المباشرة والاستماع إلى ردود الفعل².

المطلب الثالث: رؤية نظرية حول تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال

تتميز المجتمعات بثقافتها، التي تتجلى في أنماط سلوكية تعكس تفاعل المجتمع مع البيئة الموجود فيها، تتجلى هذه الأنماط بشكل طبيعي في تصرفات الأفراد ضمن السياق الثقافي نفسه، إذ يبرز استخدام العلامات والرموز المتنوعة الفروق الثقافية في تعبيرات الأفراد داخل التنظيم، ما قد يعتبر ممارسة مقبولة في ثقافة ما يكون غير مقبول في ثقافة أخرى، مما يسهم عدم الفهم السليم لهذه الرموز والعلامات، إعاقاة الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة.

لكون السلوكيات أو الأفعال قد تحمل معان متباينة بين الثقافات، كل ثقافة تتبع معاييرها وقواعدها وعاداتها تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة، كما تعد اللغة عنصرا أساسيا في الثقافة فهي وسيلة للاتصال الفعال وتبادل الأفكار، وتشكل هذه العوامل بشكل كبير السلوك البشري داخل المنظمات، مما يستلزم دراسة وتحليلا شاملين لفهم السلوك وتعديله بهدف بناء ثقافات داخل المنظمة تزيد من فاعلية الاتصال.

لكون السلوك البشري والاتصال الفعال يتأثر بالعوامل الداخلية كأساليب التفكير، المواقف، الدوافع والرغبات، بالإضافة إلى السمات الشخصية المميزة، بالإضافة أيضا لعوامل أخرى خارجية مرتبطة بتأثير الجماعة في المنظمة، حيث يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية حيوية في البيئات التنظيمية، بغض النظر عن طبيعته القناة

¹ محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² خالد سليمان احمد المومني وآخرون، معالم في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي، الاردن، 2009، ص 72.

الأساسية أو الوسائل المتبعة للتفاعل الشخصي بين الموظفين، فيعتبر الاتصال حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، إذ يعتمد بقاءها على الاتصال الفعال، وفهم أدوار الآخرين، كما يعزز التعاون والتنسيق ضمن ديناميكيات المجموعة تمثل هذه النتائج استجابات سلوكية لمحفزات و إشارات محددة موجودة داخل البيئة التنظيمية.¹

بالتالي فالإطار الثقافي يؤثر على فاعلية الاتصال بشكل كبير ، بما في ذلك العادات، التقاليد، الأعراف والقيم والتراث ،هذا كله يؤثر بشكل كبير على الوسائل التقنية و التنظيم والعلاقات، تشكل هذه الجوانب الثقافية أنماط السلوك و المنظمات، مما يؤثر على جميع جوانب عملية الاتصال وفعاليتها، لذا فيجب على المديرين فهم الإطار الثقافي بعمق للموظفين الذين يشكلون ثقافة المنظمة، للوصول للاتصال الفعال داخل التنظيم وتحقيق نتائج ناجحة لذلك يعد فهم وتقدير الخلفيات الثقافية للأطراف المعنية أمراً أساسياً لنجاح الاتصال، حتى داخل ما قد يبدو ثقافة واحدة، توجد ثقافات فرعية تؤثر على أساليب الاتصال في المنظمة، لذلك يتطلب الوصول للاتصال الفعال، سد الفجوات الثقافية وبناء ثقافة تنظيمية تأخذ في عين الاعتبار جميع هذه الجوانب، والعمل على تجاوز العقبات المحتملة التي قد تعيق الاتصال الفعال.²

تمتد هذه الثقافة إلى أسلوب الاستماع والاستجابة للمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني، من حيث سرعة الرد ومستوى اللباقة أو الجفاء في التواصل، كما تحدد طبيعة الاتصال الداخلي وآلية التعامل مع الشائعات والمعلومات المتداولة داخل الأقسام المختلفة. بالتالي تصبح اللغة المستخدمة داخل المنظمة، بما في ذلك المصطلحات والتعبيرات المتكررة، جزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية. يطور الموظفون مصطلحات ومفاهيم خاصة تعكس طبيعة عملهم اليومي ومهامهم الإدارية، وهي لغة داخلية قد تكون غير مفهومة لمن هم خارج المنظمة، مما يجعلها عنصر مميز يعكس هوية الشركة وأسلوبها في التواصل.³

يؤثر الدين والمعتقدات والتقاليد والأنظمة المجتمعة وثقافات المنظمات، والعديد من العوامل على ديناميكيات الاتصال، ويعد إدراك هذه الفروق الثقافية الدقيقة واحترامها أساسياً لتعزيز التفاعلات والاتصال والعلاقات المثمرة داخل المنظمات هذا يعني أن خصائص الأفراد والمجموعات الاجتماعية والوظيفية التي ينتمون إليها، والبيئة الذي ينغمسون فيها، هي مصدر تكوين الثقافة بالمنظمات والتي قد تكون إما داعمة أو معوقة لفاعلية الاتصال. بالرغم من التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الاتصال والعوامل التي تشكله، إلا أن تحديد الثقافة ووصفها غالباً ما يشكلان تحديات نظراً لطبيعتها المعقدة.

¹ سميرة مراح، تأثير الاتصال على سلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، بلدة، 2015، ص169.170
² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص45.46.
³ بومدين بلكير، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، 188.

- بشكل عام يمكن تمييز تأثير ثقافة أطراف الاتصال التنظيمي بشكل كبير على فاعلية الاتصال فيما يلي:¹
- ✓ الدين والمعتقدات، بالإضافة إلى التصورات والمفاهيم والأخلاق والقيم المرتبطة بها، هذه من محددات فاعلية الاتصال.
 - ✓ الأعراف المشتركة والمفردات، التعليمات، الإيماءات، العبارات، الرموز والحركات التي يشجع إستخدامها في الاتصال بين غالبية أفراد المنظمة تؤثر بدورها على عملية الاتصال.
 - ✓ العادات والتقاليد التي يتبعها ويلتزم بها معظم الأفراد في تفاعلاتهم وتعاملاتهم مع الآخرين، وخاصة خلال المناسبات تؤثر بدورها على عملية الاتصال.
 - ✓ طرق تعامل الأفراد مع جوانب مثل الطعام والشراب والملابس داخل المنظمات وما إلى ذلك، تنعكس على أساليب الاتصال فيما بينهم.
 - ✓ النظم المجتمعة بما في ذلك الجوانب الإجتماعية والسياسية تشكل بدورها سياق الاتصال للأطراف المعنية. سياسات العمل وأنظمتها ولوائحه، بالإضافة إلى النظرة للإجراءات والتوقيت

¹ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 59.62.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يعتبر شريان الحياة داخل المنظمات، توجه العديد من العلماء لدراسته وهناك العديد من النظريات، والنماذج لهذه العملية له دور كبير في انسيابية وسلاسة العمل، حيث انه لا يقتصر على إرسال الرسائل أو عقد الاجتماعات فقط، بل يشمل أيضا تهيئة بيئة عمل نابضة بالحياة تتدفق فيها الأفكار بحرية ويزدهر التعاون فيها بين الموظفين.

حيث يتمثل الاتصال في تعزيز الشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق، ويعد بمثابة الخيط الخفي الذي ينسج نسيج العمل الجماعي، مما يمكن الموظفين من توجيه جهودهم نحو أهداف مشتركة، كما يتخذ الاتصال داخل المنظمات عدة اشكال، منها القنوات الرسمية والأخرى غير رسمية بين الموظفين، يتيح هذا التنوع في الاتصال التنظيمي المرونة في إيصال الرسائل بين مستويات التنظيم، علاوة على ذلك تعد الشبكات التي تتدفق من خلالها المعلومات لديها دور كبير في انها تتيح التعاون بين مختلف الوظائف، من بين هذه الشبكات شبكة الدائرة، شبكة السلسلة وشبكة النجمة، ولدينا عدة شبكات أخرى في المنظمات تسعى من خلالها لنجاحها وتطورها، حيث نجد للاتصال عدة وسائل يمكن استخدامها لتسهيل تبادل الأفكار وتنسيق المهام.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دور حيوي حاسم في تحديد مدى فاعلية الاتصال داخل المنظمات. حيث تشمل هذه الثقافة على المعتقدات، القيم والسلوكيات التي توجه كيفية التفاعل والتواصل بين أفراد المنظمة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الشفافية والمشاركة المفتوحة، فإنها تعزز بشكل كبير على فاعلية الاتصال التنظيمي كما تعزز التفاهم بين أعضاء المنظمة.

من جهة أخرى فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية مغلقة، فإنها قد تعيق الاتصال الفعال وتؤثر سلبا على تدفق المعلومات داخل المنظمات كما تعيق التفاهم بين الأفراد في المنظمة.

بالتالي يمكن استخلاص بأن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال يساعد بشكل كبير في تعزيز فعاليته وتعزيز الاتصال السلس في المنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة الميدانية لأثر الثقافة

التنظيمية على فاعلية الإتصال

في مؤسسة سونلغاز لولاية

قالمة

مقدمة الفصل:

بعد عرضنا للجانب النظري المتعلق بدراسة كل من الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، تطرقنا في هذا الفصل الى تطبيق المفاهيم النظرية السابقة وإسقاطها على أرض الواقع، لذلك قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على احدى المؤسسات الجزائرية التي تعتبر رائدة ومتواجدة على المستوى الوطني ألى وهي مؤسسة سونلغاز، فخصصت دراستنا هذه على مستوى المديرية الخاصة بولايتنا، أي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة من خلال متابعة وتحليل عملياتها اليومية سنقوم بإجراء مقابلات مع مسؤولين بالإضافة إلى توزيع استبيانات في المؤسسة لفهم ثقافتهم التنظيمية ونوع الاتصال المتواجد بها ومستوى فاعليته بها.

وعليه سنقوم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة ومعرفة هيكلها التنظيمي وأهم الأدوار التي تقوم بها بالإضافة الى التعرف على أثر كل بعد من الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة. للتعرف أكثر على ما تم ذكره قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز . ولاية قالمة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ووصف عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز . ولاية قلمة .

قمنا بإجراء هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في وحدة قلمة، حيث ان هذه المؤسسة تسعى جاهدة لتقديم خدمات أساسية عالية الجودة لعملائها وزبائننا.

لذلك سيتم في هذا المبحث عرض النشأة التاريخية للمؤسسة وتعريفها، بالإضافة إلى استعراض وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف ونشأة سونلغاز . ولاية قلمة .:

تعد مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة ذات أهمية كبيرة في الجزائر، حيث تلعب دور حيوي في توفير خدمات الكهرباء والغاز للمجتمع.

من خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تميز هذه المؤسسة سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مؤسسة سونلغاز وإبراز نشأتها التاريخية.

أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة:

تأسست مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة في جانفي 1979، وكانت موقعها الرئيسي في شارع المرزوق حسين وسط المدينة كانت تابعة لمنطقة التوزيع في عنابة، ومسؤولة عن تقديم خدمات الغاز والكهرباء لجميع أنحاء الولاية، كما كان لديها فريق يضم حوالي 450 موظف.

منذ ذلك الحين تطورت المؤسسة وتغيرت الى مديرية توزيع مع وحداتها الأربعة: بوشقوف، واد زناتي وهيليوبوليس، قلعة بوصبع حيث تغطي مساحة المديرية 23308 متر مربع، وتواصل تقديم خدماتها للزبائن في الولاية باستمرار.

من خلال ما تم ذكره قمنا بتلخيص معلومات المؤسسة بسونلغاز في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

إسم المؤسسة	الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ)
تاريخ التأسيس	28 جويلية 1969
مقرها الرئيسي	الجزائر
مجال نشاطها	إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء و الغاز

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

رأس مالها	حوالي 390 مليار دينار جزائري
تركيبتها	تشمل 16 ولاية مكونة من 19 إدارة توزيع
موقع الويب	Www. Sonelgaz.dz

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: نشأة مؤسسة سونلغاز ولاية قالمة:

بموجب المرسوم رقم 47 . 1002 المؤرخ في 5 جوان عام 1947 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إسم "الكهرباء والغاز للجزائر (EGA)" وحاولت المؤسسة (من 1962 إلى 1969) بعد الاستقلال دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، في هذه الفترة سعت المؤسسة لمواصلة التطور الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الوطني.

تأسست المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المعروفة باسم سونلغاز في 28 جانفي 1969 بمقتضى الأمر رقم 69 . 59 حيث خضعت المؤسسة في هذه الفترة لعملية تحول أدت إلى حلها وإعادة تسميتها بإسم "المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، وفي سنة 1983 شهدت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، حيث تم فصل وحدات تصنيع الأشغال والمعدات لتصبح مؤسسات مستقلة مما يشكل خطوة رئيسية في مسيرتها نحو النجاح والتطور.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 . 475 في تاريخ 14 ديسمبر 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز حيث أصبحت المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري في قطاع الكهرباء والغاز، حيث في 5 فيفري عام 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات مما أدى إلى تحويل "سونلغاز ش. ذ. أ" يعني تحويلها الى شركة قابضة ذات أسهم.

بدأت سونلغاز عام 2004 عملية تحويل كبيرة حيث تم إنشاء في هذه الفترة ثلاث مؤسسات لأنشطة متخصصة في إنتاج الطاقة ونقلها، وفي عام 2005 تم إنشاء أربع مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية ذلك بهدف تعزيز كفاءة التوزيع وحسن خدماتها المقدمة للعملاء.

شهدت أيضا سونلغاز تطورا ملحوظا هاما في عام 2006، حيث تم إنشاء في هذا الفترة الزمنية أربع شركات لتوزيع الكهرباء والغاز، وفي عام 2009 تم إقتراح عملية هيكلية كبيرة تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية تم تقسيمها كما يلي: 33 مؤسسة للأنشطة القاعدية و6 مؤسسات تساهمية مباشرة، وخلال شهر ماي 2009

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

صدر ميثاق رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم من خلالها تحديد تسمية المؤسسة، بالتالي منع أي "استعمال عشوائي قد يكون مجال التباس".

بالإضافة الى انه تم تعديل النظام الأساسي في شركة سونلغاز في 2 ماي 2011، تم اعتماده عام 2002 من قبل مجلس الوزراء ودمجت الشركة القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة واحدة تحت إسم "مجمع سونلغاز" دون إنشاء شخص معنوي جديد، وبعدها بثلاث سنوات تم إنشاء شركة تسمى GEAT (جنرال إلكتريك الجزائر تور بينات) في عام 2014 بالشراكة مع شركة جنرال إلكتريك، والتي كانت مسؤولة عن بناء وتشغيل المجمع الصناعي في عين ياقوت بولاية باتنة الذي يهدف إلى إنتاج BT و TV ، كذلك تم إنشاء شركة تسمى HYENCO كشراكة مع شركة هيونداي ودايو وهي مسؤولة عن تقديم خدمات EPC في مجال الهندسة والمشتريات وبناء الأعمال في قطاع الطاقة الصناعية.

تم تأسيس مؤسسة جديدة عام 2017، لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر فاعلية من خلال دمج تجارها وتنسيق خبراتها، نتيجة لذلك بدأت أعمال التوزيع تحت كيان واحد حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC) للتطوير.

تم إنشاء SDC من خلال دمج شركات التوزيع SDE و SDO و SDA.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز . ولاية قالمة .:

سنتناول في هذا المطلب أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز كما يلي:

أولاً: أهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز واحدة من أكبر المؤسسات الوطنية في الجزائر، حيث تحتل المركز الثالث بعد مؤسسة سوناطراك ومؤسسة نفطال تمتد نشاطاتها عبر كامل التراب الوطني من خلال فروعها وأقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين وللمختلف المؤسسات العامة والخاصة، حيث تقدم المؤسسة خدمات حيوية للاقتصاد الوطني، مما يجعلها تحظى بالاهتمام الكبير من الدولة نظراً لأهميتها ودورها الحيوي في المجتمع.

تلتزم المؤسسة بقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتشتهر بأخلاقيات التجارة في تعاملاتها مع الآخرين، الامر الذي يسمح لها بان تكون من الشركات الرائدة التي تمثل العمود الفقري في الاقتصاد الوطني.

تتوفر لدى مؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص يحدد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الصحة والسلامة، حماية المستهلك بالإضافة الى اهتمام البيئي والحس البيئي، حيث تعمل بجد لتعزيز استخدام مصادر الطاقة الكهربائية المتجددة، خاصة الطاقة الشمسية التي تمتلكها الجزائر بشكل كبير جداً.

تتمحور مهام المؤسسة حول:

- تلبية طلبات الربط الكهربائي والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء سياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمهم وأهدافهم.
- ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

اما فيما يخص صلاحياتها تكمن فيما يلي:

- ضمان نوعية واستمرار الخدمة.
- صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن.

ثانيا: اهداف المؤسسة:

تهدف أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وقد قامت مؤسسة سونلغاز بالعمل بجد على تحقيق الأهداف التالية:

1. نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق المحلية وتوزيعه عبر قنوات النقل، سواء أكانت داخل الجزائر أو خارجها والقيام بعمليات التسويق.
2. إنتاج الكهرباء وتوزيعه على مستوى جميع المناطق التابعة لولاية قالمة ونقلها وتسويقها.
3. تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بجميع أشكالها حيث يعتبر كل نشاط يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية، مما يكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز.
4. تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجد لتحسين أداءها، حيث تستثمر في تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية الغازية، ذلك لزيادة قدرتها على إنتاج ونقل الكهرباء والغاز وتوزيعه إلى أقصى حد ممكن على المستوى المحلي لتلبية الطلب المتزايد وتقديم خدمات حديثة للعملاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز _ لولاية قالمة _

يأخذ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة الشكل رقم (17) الموضح فيما يلي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة سونلغاز لولاية قالة



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وعليه يتم توضيح مهام وصلاحيات كل مصلحة على الشكل التالي:

1. مدير المديرية: يمثله الشخص الذي يعد المسؤول الأول والمنسق الرئيسي حيث يلعب دور حيوي في إدارة المؤسسة في جميع المستويات وفقا للإقليم المحدد له، حيث يجب عليه أن يكون متحصل على تكوين جيد، وعليه تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه كما يجب عليه أن يتمتع بصفات القيادة التي تمكنه من قيادة فريقه وإدارة الأعمال بنجاح.

مهامه: تتمثل فيما يلي:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف وسياسات المديرية وضمان تنفيذها.
- توزيع المهام والواجبات بين رؤساء الأقسام ومساعدتهم.
- التنسيق والتوجيه والنصح لأعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء والمشاورات.
- مراقبة ومتابعة الأداء داخل المديرية ومقارنته بنتائج والأهداف المتوقعة.
- تمثيل المديرية داخل وخارج الولاية في المنتديات والفعاليات.

2. السكرتير التنفيذي: هو المساعد الأمين للمدير يتميز بدوره في تنظيم أعمال محددة مسبقا في مكتب المدير وإدارتها بكفاءة مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد واحترام المواعيد وأهمية الأعمال الملزم بالقيام بها.

تشمل مهامه ما يلي:

- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها بالإضافة إلى إدارة عمليات الزيارات والاستقبال.
- استلام البريد الصادر والوارد وعرضه للمدير للاطلاع عليه ثم توزيعه على مستوى الأقسام.
- إستقبال الأخبار والمكالمات الواردة للمدير.
- الحفاظ على مستندات ووثائق وملفات المدير.
- إعلام المصالح والفروع الداخلية في المركز بقرارات المدير المتعلقة بهم وبجدول الاجتماعات التي تجرى مع المدير.

3. مسؤول الإتصال: هو إطار متحصل على شهادة ليسانس في الاتصالات.

مهامه: لديه مجموعة من المهام الرئيسية التي تتضمن ما يلي:

- التنسيق بشكل فعال بين البرامج والمواعيد المتخصصة للمدير داخل المديرية وخارجها.
- إستقبال المواطنين والسلطات والتعامل مع جميع المكالمات الهاتفية في غياب المدير عن طريق تسجيل طلباتهم وتنظيم مواعيد لهم بكفاءة.

4. القسم التقني للكهرباء: يتضمن عدة وظائف رئيسية تتضمن ما يلي:

- تحسين الكهربائية التابعة للمديرية.
- وضع برامج صيانة لمعالجة الاعطاب والضرر الذي قد يلحق بالشبكة نتيجة للكوارث لطبيعية او التدخلات من قبل الغير.
- استقبال اتصالات الزبائن والعامل مع طلباتهم عن طريق ارسال فرق خاصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي
- استقبال طلبات الزبائن بشأن توفير الكهرباء وإجراء دراسات ضرورية بهذا الخصوص. التنسيق مع باقي الأقسام، الى جانب القيام بزيارات ميدانية لتنفيذ الشبكة الكهربائية وتنسيق مع مختلف إدارات الولاية.

5. مهندس السلامة: خريج بشهادة مهندس دولة في الامن الصناعي، يتولى المهام الرئيسية التالية:

- تنفيذ التعليمات الشرعية والأوامر ذات الصلة بالصحة والسلامة.
 - اعداد مناهج وطرق عمل لضمان السلامة والظروف الملائمة للوقاية من الحوادث المهنية.
 - اجراء التحقيقات الازمة نتيجة لأي حادث او مرض أدى الى وفاة عامل او إعاقته.
 - تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للعمال في مجال الوقاية والسلامة والصحة.
 - مراقبة دورية للعمال وضمان تطبيق إرشادات السلامة والوقاية بشكل صحيح.
6. مصلحة الشؤون القانونية: تعنى هذه المصلحة بالدفاع عن المؤسسة، في مواجهة النزاعات القضائية المختلفة وتشمل وظائفها الرئيسية ما يلي:

- متابعة قضايا التعدي على ممتلكات المؤسسة او سرقة الكهرباء.
- تحصيل جميع المستحقات والتعويضات الخاصة بالمؤسسة خلال النزاعات مع الاخرين.
- التعامل مع شكاوى الزبائن المتعلقة بالضرر الناتج عن الكهرباء والغاز وتقديم ملفاتهم لشركات التامين للحصول على التعويض المناسب.
- تمثيل المدير والمؤسسة امام الهيئات القانونية وتقديم الدفاع بشأنها.

7. القسم التقني للغاز: يتكون من أربع مصالح رئيسية هي كالتالي:

. مصلحة مراقبة إستغلال الغاز.

. مصلحة تطوير الشبكات.

. مصلحة صيانة الغاز.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

. مصلحة الغاز لقالمة في مناطق متنوعة هي: واد زنائي، بوشقوف، ماونة، هيليبوليس.

. أهم مهامه:

- متابعة وتحليل القياسات الدولية.
- متابعة الدراسات المتعلقة بتطوير شبكات الغاز وتعزيز حمايتها.

8 . مساعد الأمن الداخلي: تتمثل فيما يلي:

- التنسيق مع أقسام المؤسسة لتعزيز وتنفيذ الإجراءات الأمنية داخل الوحدة التابعة لها.
- يقوم بحماية المؤسسة من السرقات والتخريب التي قد تؤدي إلى تعطيلات أو اضطرابات في سير العمل داخل المؤسسة.
- يتعاون مع السلطات المختصة في قضايا الأمن.

- يعمل على حماية الموظفين من جميع أنواع التهديدات والإزعاجات داخل محيط العمل وخارجه.

9 . قسم العلاقات التجارية: يتألف من مصلحتين مقرهما بمديرية المصلحة التقني تجارية ومصلحة الزبائن، وهناك

خمس مصالح تجارية هي كمايلي: واد زنائي، بوشقوف، ماونة، وهيليبوليس.

. مهامه: المتمثلة في:

- الالتزام بالإجراءات.
- ربط الزبائن الجدد بما في ذلك عقود الأعمال منذ تقديم الطلب من طرف الزبون حتى توفير الكهرباء والغاز له.
- إدارة الزبائن.
- التوتر المتوسط والضغط المتوسط فيما يتعلق بالرصيد والفواتير والتسويات.
- إدارة حسابات الزبائن بما في ذلك الرصيد، وإعداد وإصدار الفواتير المتعلقة به.

10 . قسم الموارد البشرية:

مهامه: من مهامه الرئيسية ما يلي:

- تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتعليمات التنفيذية والقوانين المعمول بها.
- التحضير والتوجيه والرصد لإصدار مختلف الخطط (خطة التشغيل، التدريب، والترقيات).

11 . قسم المحاسبة والمالية: يعتبر هذا القسم ذو أهمية خاصة، يتكون من أربع مصالح تتمثل في:

- المصلحة المالية.

- مصلحة إستغلال المحاسبة.
- مصلحة التمويل (الميزانية).
- مصلحة المراقبة والتفتيش.

مهامه: تتمثل فما يلي:

- التنسيق الفعال بين المصالح.
- إدارة جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالإدارة بدقة وفعالية.

12. قسم دراسات تنفيذ أعمال الكهرباء والغاز: من مهامه ما يلي:

- دراسة جميع طلبات المراسلة الموجهة إلى المديرية.
- جمع كل الملفات التقنية المتعلقة بالمنشأة الكهربائية والغازية في عملية التنفيذ.
- المتابعة اليومية لبرامج الأعمال.
- متابعة استلام وتسوية جميع الفواتير الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة.

13. وحدة الرقابة والتفتيش: تم إنشاءها مؤخرا نظرا لحاجة مؤسسة سونلغاز إلى تحسين جودة التسيير وضمان تطبيق القوانين في جميع أقسامها ومصالحها، حيث يقوم رئيس وحدة الرقابة والتسيير بمتابعة الأحداث اليومية وضمان السير الحسن لكافة الأعمال داخل المؤسسة، بهدف التقليل من الأخطاء والتجاوزات والارتقاء بمستويات الأداء نحو التحسين المستمر.

14. قسم تخطيط الكهرباء والغاز: تتمثل مهامه فيما يلي:

- التخطيط ووضع البرامج السنوية بالإضافة إلى تحديد المراكز المستهدفة في السنوات القادمة.
- متابعة تنفيذ القرارات التخطيطية لضمان السير الحسن للبرامج.

15. قسم عمليات أنظمة المعلومات: من مهامه ما يلي:

- إدارة مركز معالجة الحاسوب لجميع الأجهزة على مستوى الإدارة.
- تنفيذ التطبيقات المتعلقة بمجال أنظمة الحاسوب.
- صيانة ومتابعة أجهزة الحاسوب.

16. إدارة الشؤون العامة: من مهامه ما يلي:

- متابعة وإدارة صيانة ونظافة البيانات والمكاتب الخاصة بالإدارة.
- استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر.

• ضمان إدارة ممتلكات الإدارة.

• القيام بشراء جميع وسائل العمل الخاصة بالمديرية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ووصف عينة الدراسة.

سنركز في هذا المبحث على الإجراءات المختلفة التي تم الإعتماد عليها لإجراء الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة الذي يمثل مجموعة الأفراد الذين يشتركون في خصائص عامة معينة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه في مؤسسة الكهرباء والغاز "مديرية سونلغاز" لولاية قلمة كما سيتم تسليط الضوء على المتغيرات الخاصة بدراستنا.

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه:

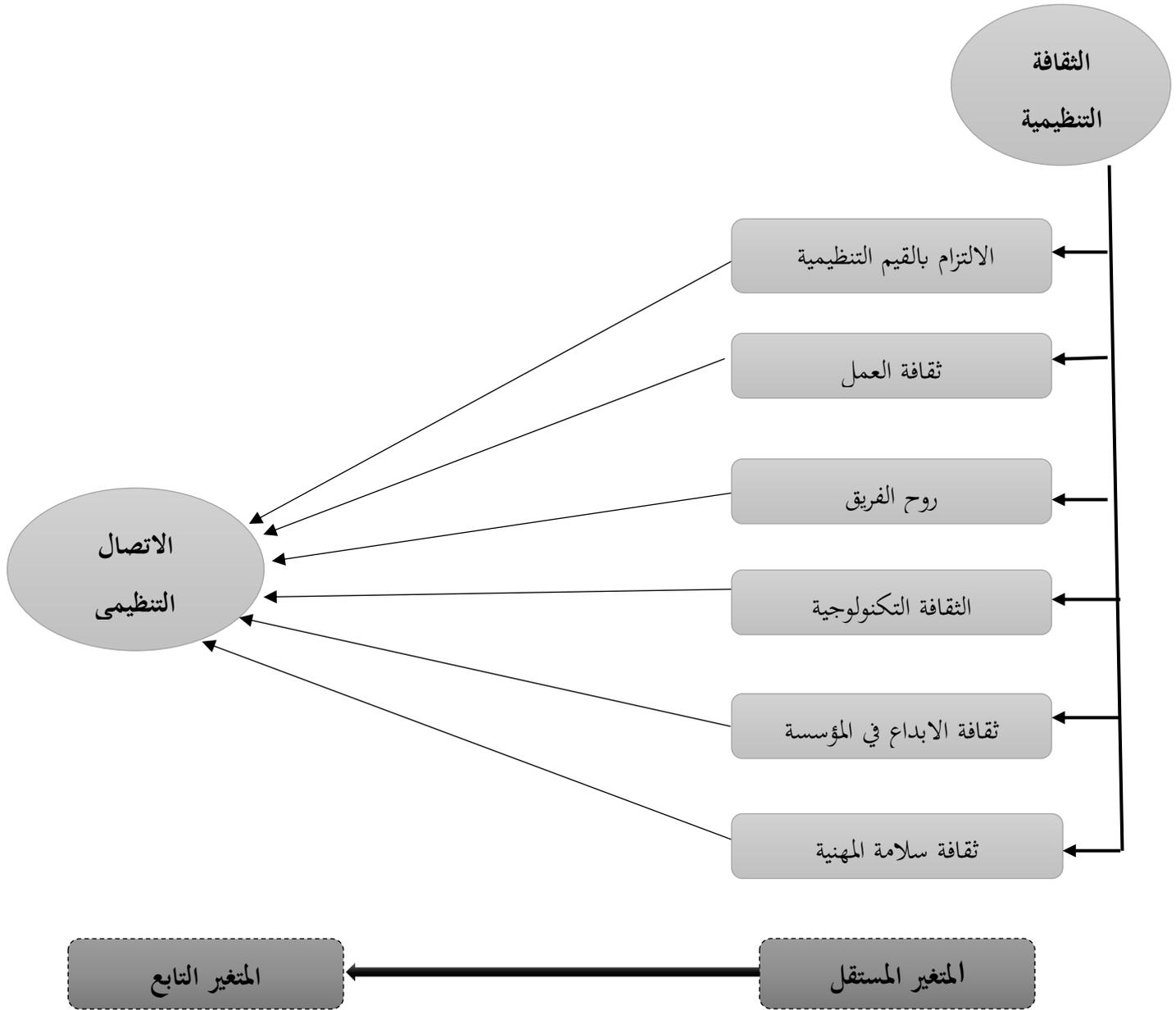
1. مجتمع الدراسة: يضم مجتمع دراستنا على معظم العاملين في مديرية سونلغاز لولاية قلمة، بهدف الحصول على المعلومات ذات الصلة بمستوى وعي العاملين بالمؤسسة لموضوع دراستنا.

2. عينة الدراسة: تضمنت هذه الدراسة على 81 موظف بالمؤسسة، حيث وزعنا 81 استمارة إلا أنه لم تسترد جميعها، استرد منها فقط 61 استمارة كلها صالحة للدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة: سعت هذه الدراسة لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال التنظيمي حيث أن الثقافة التنظيمية يعتبر المتغير المستقل في دراستنا، أما بالنسبة للمتغير التابع فيتمثل في الإتصال التنظيمي.

بالتالي لإنجاز هذه الدراسة تم إنشاء نموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

أداة الدراسة: من أجل تحقيق النتائج المنشودة من هذه الدراسة قمنا بإعداد استبيان، تم هذا اعتمادا على الجانب النظري المتطرق له من قبل، تضمن هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما يتيح للأفراد الحرية في الإجابة بشكل كامل، ذلك بهدف الوصول إلى تحقيق نتائج قابلة للتحليل إحصائيا للتأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالم

وعليه تم تجزئة الاستبيان إلى قسمين هم كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

كان الهدف من جزئنا هذا من الاستبيان هو التعرف على بعض العوامل الشخصية ذات الصلة بالموظفين ودراسة تلك المتغيرات الشخصية وتحديدها، هذا من حيث: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

اشتمل هذا الجزء على محورين، المحور الأول عباراته كانت حول الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للمحور الثاني فتحدث عن فاعلية الإتصال التنظيمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): تقسيم استمارة الاستبيان

المتغير (التابع/المستقل)	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	توسع (امتداد) العبارات
الثقافة التنظيمية	الالتزام بالقيم التنظيمية	7 عبارات	من 1 إلى 7
	ثقافة العمل	6 عبارات	من 8 إلى 13
	روح الفريق	5 عبارات	من 14 إلى 18
	الثقافة التكنولوجية	5 عبارات	من 19 إلى 23
	ثقافة الإبداع في المؤسسة	5 عبارات	من 24 إلى 28
	ثقافة السلامة المهنية	6 عبارات	من 29 إلى 34
فاعلية الإتصال التنظيمي	الإتصال النازل	5 عبارات	من 35 إلى 39
	الإتصال الصاعد	5 عبارات	من 39 إلى 44
	الإتصال الأفقي	5 عبارات	من 45 إلى 49
المجموع		49 عبارة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من أجل قياس تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، تم الاعتماد في دراستنا على سلم ليكارت الخماسي، حيث أن هذا السلم تألف من خمس إجابات هي كما يلي:

الجدول رقم (05): المقياس الحماسي لليكارت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابات
1	2	3	4	5	وزن كل إجابة

المصدر: من إعداد الطالبتين

بواسطة حاصل القسمة 4 على 5 تم تحديد المدى المتعلق بمجال الإتجاه العام، حيث تمثل 5 عدد الإختيارات كما تعبر 4 عن عدد المسافات، منه نلاحظ أن المدى يبلغ (0,80).

بالتالي جاءت مجالات الإتجاه العام كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): جدول يوضح مجالات مقياس ليكارت الذي تم الإعتماد عليه في دراستنا

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

2: طرق المعالجة الإحصائية

لإستخلاص نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات، تم إستخدام البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS)، كما قمنا بإستخدام الطرق الإحصائية التالية:

1. معامل " ألفا كرونباغ" لقياس مستوى ثبات الأداة المتبعة في الدراسة.
2. معامل الارتباط " بيرسون" تم الإعتماد عليه لقياس مستوى التجانس التناسق للأبعاد والعبارات المكونة للأسئلة الواردة في الاستبيان.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل إجابات عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

4. المتوسطات الحسابية للتعرف على إتجاهات إجابات المشاركين والتأكد من إجاباتهم.
5. الإنحراف المعياري لقياس مستوى التجانس في اجابات العينة المشاركة بالإضافة إلى تشتتها حول متوسطات آراءهم.
6. لمعرفة إذا كان التوزيع طبيعي أو غير طبيعي تم الإعتماد على اختبار (Kolmogorov Smirnov).
7. لاختبار صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة المرتبطة بقياس أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بمختلف أبعاده على المتغير التابع (الإتصال التنظيمي).
8. لإكتشاف فيما إذا كانت هناك فروقات في إجابات عينة دراستنا عن عبارات الثقافة التنظيمية وفاعلية الإتصال التنظيمي تعود إلى متغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

عن طريق التدقيق في ثبات وصدق الاستمارة الموزعة يتم التحقق من أنه قد تم تصميم العبارات الموجودة فيها كأداة لتقيس بالفعل ما تم تحديده لقياسه.

لذلك تم القيام بمجموعة من الاختبارات هي كالتالي:

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات هذه الأداة على مدى استلام النتائج نفسها، إذا تم إعادة الدراسة بالإعتماد على أداة القياس نفسها، بالإضافة إلى نفس الأفراد المشاركون في الإجابة على الأسئلة وبنفس الظروف.

حيث يأخذ معامل الثبات قيمة تكون محصورة بين 0 و 1، كلما اقتربت القيمة من 1 أشار ذلك إلى ثبات وملاءمة الاستمارة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): قيم معامل الثبات ألفا كرونباغ

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباغ (Alpha de Cronbach)
عبارات الثقافة التنظيمية	0,936
عبارات فاعلية الإتصال التنظيمي	0,865
مجموع العبارات	0,942

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

إنطلاقاً من الجدول المتعلق بقيم معامل الثبات المقدم أعلاه، يتبين لنا انه كلى المحاور تحقق الثبات بمعدل 0,936 فيما يتعلق بمحور الثقافة التنظيمية وبالنسبة لمحور فاعلية الإتصال التنظيمي 0,865، هذا أكبر من معدل الاعتمادية الذي قدره 0,6.

بناءً على ذلك يمكننا الاستناد على ما تقدم في تحليل ودراسة موضوع دراستنا بالإضافة إلى قياس نتائج تتميز بالثبات بشكل أكبر.

ثانياً: **الصدق:** لمعرفة درجة قوة الارتباط بين عبارات المحاور الموجودة في الاستبيان، وتقييم مدى الاتساق الداخلي للأفراد في المؤسسة، قمنا بتقدير معامل الارتباط لكل عبارة التابعة لكل بعد من المحاور الموجودة في الاستبيان كما هو واضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

العبارات							الأبعاد	
عبارة 07	عبارة 06	عبارة 05	عبارة 04	عبارة 03	عبارة 02	عبارة 01		
0,729	0,698	0,725	0,678	0,709	0,723	0,645	Pearson Corrélation	الالتزام بالقيم التنظيمية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
العبارات							Pearson Corrélation	ثقافة العمل
عبارة 13	عبارة 12	عبارة 11	عبارة 10	عبارة 09	عبارة 08	0,735		
0,789	0,636	0,672	0,716	0,573	0,735	0,000	Sig. (2-tailed)	
العبارات							Pearson Corrélation	روح الفريق
عبارة 18	عبارة 17	عبارة 16	عبارة 15	عبارة 14	0,493	0,648		
0,648	0,778	0,798	0,716	0,716	0,493	0,000	Sig. (2-tailed)	
العبارات							Pearson Corrélation	الثقافة التكنولوجية
عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	عبارة 20	عبارة 19	0,764	0,783		
0,783	0,864	0,707	0,842	0,842	0,764	0,000	Sig. (2-tailed)	
العبارات							Pearson Corrélation	ثقافة الابداع
عبارة 28	عبارة 27	عبارة 26	عبارة 25	عبارة 24	0,716	0,436		
0,436	0,728	0,823	0,765	0,765	0,716	0,000	Sig. (2-tailed)	
العبارات								
عبارة 34	عبارة 33	عبارة 32	عبارة 31	عبارة 30	عبارة 29			

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالة

	0,76	0,718	0,766	0,751	0,786	0,708	Pearson Corrélation	ثقافة السلامة
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

بالإعتماد على الجدول السابق يتبين لنا أن هناك اتساق داخلي على مستوى جميع مراحل الدراسة للمحور الأول "الثقافة التنظيمية"، ذلك بالإعتماد على معامل الارتباط، حيث نرى أن الارتباط قوي في معظم العبارات المرتبطة بأبعاد هذا المحور، وجميعها دالة إحصائيا نظرا لأنها لا تتجاوز 5% مما دل ذلك على وجود اتساق داخلي.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

العبارات						الأبعاد	المحور الثاني: فاعلية الإتصال التنظيمي
عبارة 39	عبارة 38	عبارة 37	عبارة 36	عبارة 35	العبارات	الاتصال النازل	
0,679	0,759	0,806	0,761	0,614	Pearson Corrélation		
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2- tailed)		
عبارة 44	عبارة 43	عبارة 42	عبارة 41	عبارة 40	العبارات	الاتصال الصاعد	
0,726	0,773	0,658	0,630	0,755	Pearson Corrélation		
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2- tailed)		
عبارة 49	عبارة 48	عبارة 47	عبارة 46	عبارة 45	العبارات	الاتصال الأفقي	
0,714	0,766	0,839	0,861	0,667	Pearson Corrélation		
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2- tailed)		

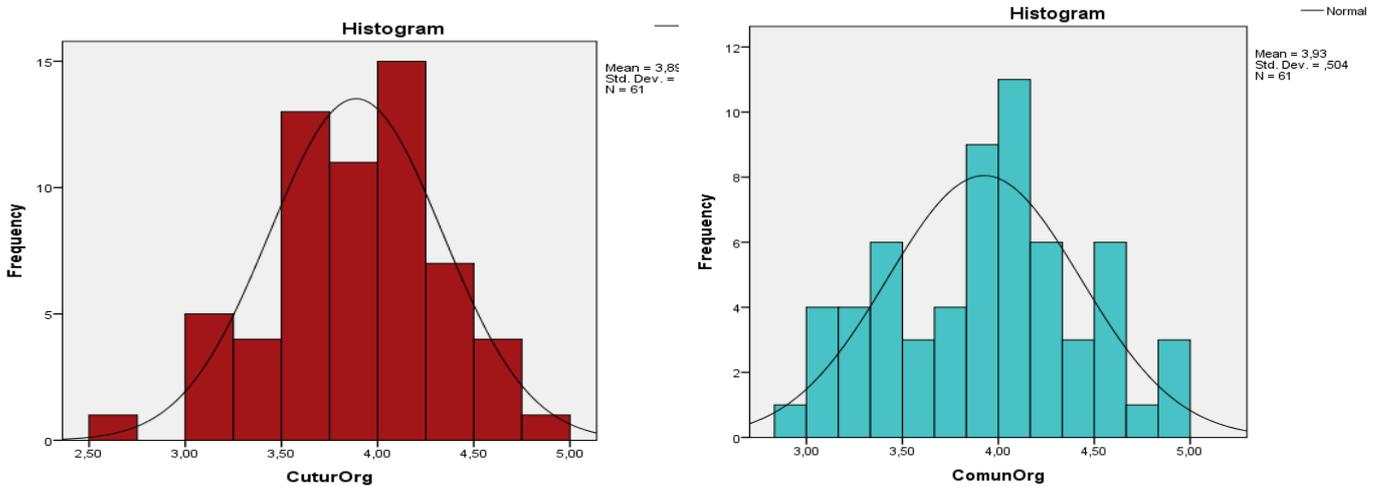
المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

بالإعتماد على الجدول السابق يتبين لنا أنه يوجد اتساق داخلي على مستوى جميع مراحل الدراسة للمحور الثاني المتعلق "بفاعلية الإتصال التنظيمي"، ذلك إنطلاقا من معامل الارتباط الذي نلاحظ أنه قوي في معظم العبارات المرتبطة بأبعاد هذا المحور، وجميعها دالة إحصائيا حيث أنها لا تفوق 5% مما يشير إلى أن كل المعلومات صادقة في تقييم البعد الذي تم إنشائه لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع: يتم استعمال هذا الاختبار لإدراك ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو الغير الطبيعي، حيث يحدد بدوره نوعية الاختبارات التي سيتم الإعتماد عليها لاختبار صحة الفرضيات، أنجزنا بالإعتماد على اختبار كولمغروف والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار الذي تم استخدامه:

الشكل رقم (19): التوزيع الطبيعي للبيانات المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

الجدول رقم (10): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع

اختبار كولمغروف			البيان
Test de Kolmogorov			
مستوى الدلالة Sig	Df	قيمة الاختبار	
0,200	61	0,073	الثقافة التنظيمية
0,200	61	0,095	فاعلية الإتصال التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

إنطلاقا من الجدول المقدم أعلاه، رأينا أن معدل الدلالة لاختبار كولمغروف لمحاور الدراسة يفوق 0,05 بالتالي تستخلص أن بيانات المحاور المقدمة في دراستنا تتوزع توزيعا طبيعيا. وهو موضح في الاشكال التالية:

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

بعد تناولنا لمنهجية الدراسة في المباحث التي تطرقنا لها سابقا، سنتطرق الآن من خلال مبحثنا هذا إلى مطلبين كما يلي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية ومحاور الدراسة، اما المطلب الثاني: تقديم وتحليل نتائج محاور الدراسة، اما المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية:

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان فيما يتعلق بالبيانات الشخصية، كما أنه سنقوم بتقديم هذه النتائج في جداول ودوائر نسبية بالإضافة إلى أعمدة بيانية، حيث أنه سيشمل كل جدول النتائج المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، ذلك وفقا لما هو موضح أدناه:

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

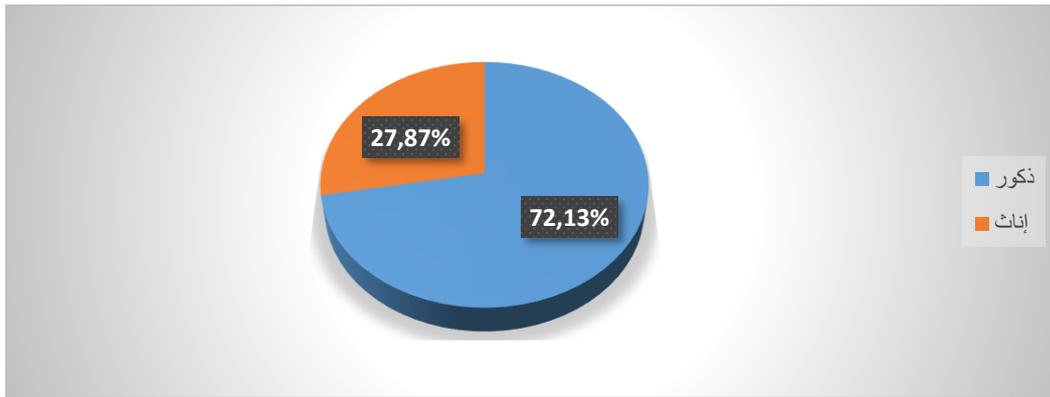
وزعت أفراد العينة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72,13%	44	ذكر
27,87%	17	أنثى
100,00%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها من SPSS

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول رقم 11 والشكل رقم 20 رأينا أن العمال الذكور لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، قد بلغ عددهم 44 ذكر حيث يقدر بنسبة 72,13% من إجمالي العينة المدروسة، فيما يمثل الموظفات الإناث 17 تقدر نسبتهم 27,87% من إجمالي العينة المدروسة هذا بتكرار قدره 61، بالتالي فنسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث.

ثانيا: توزيع الأفراد حسب العمر

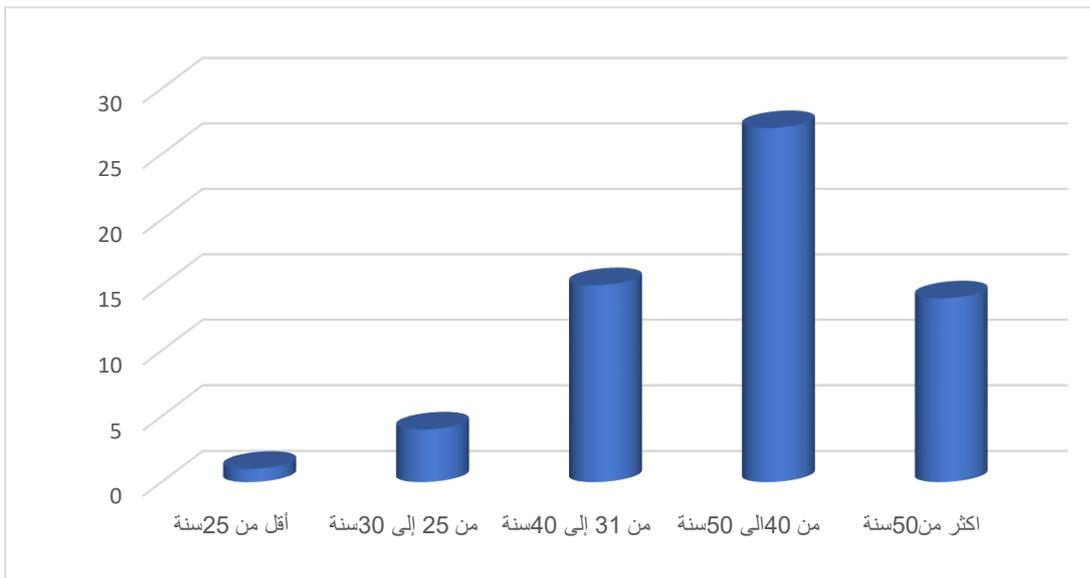
تم تقسيم متغير العمر إلى 5 فئات عمرية، يوضحها الجدول ادناه، كما يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للفئات الخمسة، التي تم التقسيم على أساسها وهي كالتالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	1,64%
من 25 إلى 30 سنة	4	6,56%
من 31 إلى 40 سنة	15	24,59%
من 41 إلى 50 سنة	27	44,26%
أكثر من 50 سنة	14	22,95%
المجموع	61	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

بالاعتماد على الشكل رقم (21) والجدول رقم (11) وبأخذ عدد أفراد العينة بعين الاعتبار، نرى أنهم ينتشرون حسب متغير العمر بعدد 1 بنسبة 1,64% لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، و 4 افراد تتراوح أعمارهم في الفئة (من 25 إلى 30)، أي بنسبة 6,56%، كما نجد الفئة العمرية التي تتراوح بين (من 31 إلى 40) عددها 15 أي بنسبة تقدر بما يلي 24,59%، بالتالي فهذا يشير إلى أن المؤسسة لديها طاقات شابة يتميزون بمعارف ومهارات تؤهلهم لممارسة نشاطهم و مناصبهم بالمؤسسة.

بالإضافة إلى انه بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (من 41 إلى 50) 17 فردا تقدر نسبتهم 44.26%، أما الأفراد الذين أعمارهم فوق 50 سنة فوجدنا عددهم يقدر 14 بنسبة 22,95% إذا يمكننا القول بأن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها المستوى العمري (من 41 إلى 50) بشكل كبير لقلة التوظيف واحتفاظهم بالموظفين الحاليين بسبب خبرتهم واستقرارهم الوظيفي.

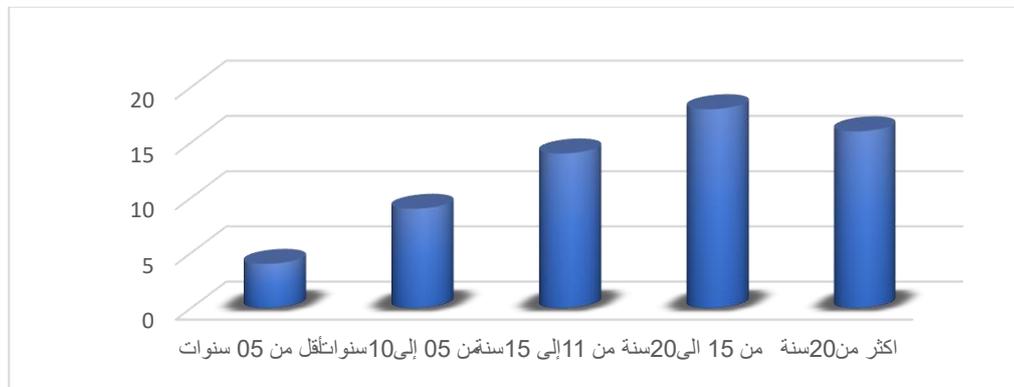
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أفراد عينة الدراسة تتوزع حسب هذا المعيار إلى 5 فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	6,56%
من 5 إلى 10 سنوات	9	14,75%
من 11 إلى 15 سنة	14	22,95%
من 16 إلى 20 سنة	18	29,51%
أكثر من 20 سنة	16	26,23%
المجموع	61	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

بالاعتماد على الجدول أعلاه، نرى أن معظم الموارد البشرية التي تنتمي إلى عينة الدراسة لديها خبرة وظيفية (من 16 إلى 20 سنة) نسبتها 29,51% من إجمالي عينة الدراسة بتكرار 18 موظف، والعمال ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) بلغ تكرارهم 16 ونسبتهم 26,23%، أما فيما يتعلق بالعمال ذوي الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) فبلغت نسبتهم 22,95% وبتكرار 14، والعمال ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بلغ عدد تكراراتها 9 ونسبتها 14,75%، وبخصوص العمال ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بلغت أقل تكرار قدره 4 وأقل نسبة 6,56%.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

وعليه نستخلص من هذه النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة تشجع الاستقرار الوظيفي للموظفين الحاليين، كما أنها تفضل الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة لضمان استقرار العمليات وتقليل التكاليف المرتبطة بالتدريب.

رابعاً: توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

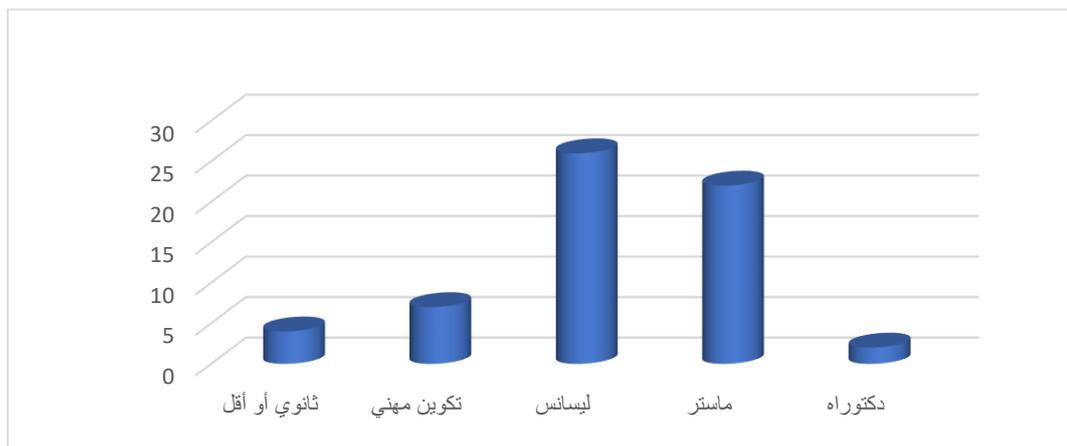
للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة، تم تقسيم معيار المؤهل العلمي إلى 5 خيارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	6,56%
تكوين مهني	7	11,48%
ليسانس	26	42,62%
ماستر	22	36,07%
دكتوراه	2	3,28%
المجموع	61	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين، استناداً إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين، استناداً إلى نتائج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالة

بالاعتماد على الشكل رقم (23) والجدول رقم (13) أعلاه نرى أن معظم أفراد العينة من ذوي المستوى "ليسانس"، حيث بلغ تكرارهم 26 عامل بنسبة 42,62%، في حين لم يضم المستوى "دكتوراه" إلا 2 بنسبة 3,28%، بينما تمثلت عدد تكرار الموظفين ذو المستوى "تكوين مهني" بنسبة قدرت 11,48% وبتكرار 7، وفيما يتعلق بالمستوى " ثانوي او اقل " بلغ عدد تكراراته 4 بنسبة 6,56%، وبالنسبة للمستوى " ماستر " بلغ تكراراته 22 بنسبة 36,07%.

بالتالي فهذا يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ذو مستوى علمي عالي لديهم معارف وكفاءات جيدة.

المطلب الثاني: تقديم وتحليل نتائج محاور الدراسة

يعرض في الجداول التالية بيانات تتضمن التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحورين الأول والثاني لأسئلة الاستبيان.

أولا: تقديم وتحليل إجابات افراد العينة المرتبطة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

سنتناول في هذا الجزء تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بأسئلة المحور الأول من الاستبيان، الذي يحمل عنوان الثقافة التنظيمية، يتألف هذا المحور من 34 عبارة موزعة على ستة ابعاد رئيسية وهي: الالتزام بالقيم التنظيمية ثقافة العمل، روح الفريق، التكنولوجيا، ثقافة الابداع في المؤسسة، ثقافة السلامة المهنية.

1) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الالتزام بالقيم التنظيمية): يتألف هذا البعد من 7 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الأول الالتزام بالقيم التنظيمية

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	يوجد احترام وتقدير	24	31	6	0	0	4,30	0,55	1	موافق بشدة
		39,34%	50,82%	9,84%	0%	0%				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالة

									متبادل بين الموظفين	
موافق	4	0,59	4,08	0	3	9	29	20	تشجع المؤسسة على النزاهة و الشفافية في جميع معاملاتها	2
				0%	4,92%	14,75%	47,54%	32,79%		
موافق	6	0,46	3,95	0	3	9	37	12	تشجع سونلغاز على تعزيز الوعي بقيمة العمل بين الموظفين من خلال برامج توعية و تثقيف.	3
				0%	4,92%	14,75%	60,66%	19,67%		
موافق بشدة	3	0,49	4,20	0	0	7	39	19	يلتزم الموظفون بالسياسات الداخلية للمؤسسة	4
				0%	0%	11,48%	57,38%	31,15%		
موافق بشدة	2	0,49	4,28	0	0	4	36	21	يحترم الموظفون التسلسل الهرمي	5
				0%	0%	6,56%	59,02%	34,43%		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

										الموجود بالمؤسسة	
موافق	5	0,45	4,07	0	0	11	35	15	ت	يلتزم موظفي سونلغاز بالمواعيد المحددة لعملهم	6
				0%	0%	18,03%	57,38%	24,59%	%		
موافق	7	0,68	3,70	0	5	18	28	10	ت	تعمل سونلغاز على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم .	7
				0%	8,20%	29,51%	45,90%	16,39%	%		
موافق		0,15	4,08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول نرى بأن الاجابة على العبارة الأولى كان اتجاهها نحو "موافق بشدة" من طرف افراد العينة، حيث وجدنا المتوسط الحسابي قدره 4,30 والانحراف المعياري قيمته 0,55، مما يعني أنه يوجد احترام وتقدير متبادل بين الموظفين.

اما فيما يتعلق بالعبارة الثانية اتجهت نحو "موافق"، كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,08 وقيمة الانحراف المعياري 0,59، مما يعني هذا وجود تشجيع من طرف المؤسسة على النزاهة والشفافية في جميع معاملاتهما.

اما بالنسبة للعبارة الثالثة فكان اتجاهها نحو "موافق" وقدر المتوسط الحسابي فيها 3,95، والانحراف المعياري 0,46 معناه بأن سونلغاز تعزز الوعي بقيمة العمل بين الموظفين من خلال برامج توعية وتثقيف.

وبخصوص العبارة الرابعة فاتجهت نحو "موافق بشدة"، ومتوسطها الحسابي قيمته 4,20 وانحرافها المعياري

0,49، مما يدل ذلك على التزام الموظفين بالسياسات الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة كان اتجاهها نحو " موافق بشدة " بمتوسط حسابي قيمته 4,28 وانحراف معياري

0,49، أي انه يحترم الموظفين التسلسل الهرمي الموجود بالمؤسسة.

اما بخصوص العبارة السادسة اتجهت نحو " موافق " بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري 0,43 مما يعني انه يوجد التزام من طرف موظفي سونلغاز بخصوص المواعيد المحددة لعملهم.

اما فيما يتعلق بالعبارة السابعة والأخيرة كان اتجاه معظم المستجوبين عليها "بموافق"، وقدر متوسطها الحسابي 3,70 والانحراف المعياري 0,68، يعني ان سونلغاز تعمل على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم.

في النهاية نرى بأن عبارات عينة الدراسة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة تدل على تشجيع المؤسسة بقيم تنظيمية جيدة وواضحة ووجود التزام واحترام من طرفهم لهذه القيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم على عبارات هذا البعد قدرته قيمته 4,08 وهو ضمن فئة "موافق" بانحراف معياري عام 0,15.

2) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (ثقافة العمل): يتألف هذا البعد من 6 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثاني ثقافة العمل

الرقم	العبارة	الإجابات							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
1	تولي مؤسستكم اهتماما بمدى رضى موظفيها.	5	28	15	13	0	3,38	6	محايد
		8,20%	45,90%	24,59%	21,31%	0%			
2	يقدر موظفي سونلغاز التنوع الثقافي الموجود فيما بينهم	8	29	19	5	0	3,66	3	موافق
		13,11%	47,54%	31,15%	8,20%	0%			
		11	33	12	5	0	3,82	2	موافق

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

				0%	8,20%	19,67%	54,10%	18,03%	%	تحرص سونلغاز على تعزيز السلوكيات الإيجابية المتعارف عليها داخل بيئة العمل	3
موافق	4	0,84	3,57	2	7	17	24	11	ت	يتمتع نظام الحوافز المطبق في سونلغاز بالشفافية و العدالة	4
				3,28%	11,48%	27,87%	39,34%	18,03%	%		
موافق	1	0,48	3,97	0	1	13	33	13	ت	تقدم المؤسسة تعليمات وملاحظات لتحسين مستوى أداءكم	5
				0%	1,64%	21,31%	54,10%	21,31%	%		
موافق	5	0,81	3,43	1	10	20	22	8	ت	يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفكار جديدة	6
				1,64%	16,39%	32,79%	36,07%	13,11%	%		
موافق		0,18	3,64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول نرى ان إجابات افراد العينة على العبارة الأولى توجهت نحو "محايد" لمتوسط حسابي قدره 3,38 وانحراف معياري 0,78، مما يدل بأن المؤسسة تهتم بمدى رضى موظفيها. بخصوص العبارة الثانية كان اتجاهها نحو "موافق" بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري 0,67، هذا يعني ان موظفي سونلغاز يقدرن التنوع الثقافي الموجود فيما بينهم. اما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة توجهت الى "موافق" متوسطها الحسابي 3,82 وانحرافها المعياري 0,61، هذا يدل على ان سونلغاز تحرص على تعزيز السلوكيات الإيجابية المتعارف عليها داخل بيئة عملها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

بالنسبة للعبارة الرابعة كان اتجاهها نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 0,84 مما يدل على ان نظام الحوافز المطبق في سونلغاز يتمتع بالشفافية والعدالة.

اما العبارة الخامسة توجهت الى فئة "موافق" كان متوسطها الحسابي قدره 3,97 وانحرافها المعياري قدره 0,48 دل ذلك على ان المؤسسة تقدم تعليمات وملاحظات تحسن بها من مستوى الأداء.

بالنسبة للعبارة السادسة اتجهت نحو موافق" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري 0,81 مما يعني ان الموظفين يشعرون بالحرية في تقديم أفكار جديدة.

وفي الأخير نرى بأن عبارات العينة المدروسة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة تتبع ثقافة عمل إيجابية قائمة على رضى الموظفين هدفها الأساسي هو تحسين اداءهم وسلوكهم بالمؤسسة

3) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (روح الفريق): يتألف هذا البعد من 5 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثالث روح الفريق

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	يتم تقديم الدعم المتبادل فيما بينكم عند الحاجة	11	34	14	2	0	3,89	0,52	2	موافق
		18,03%	55,74%	22,95%	3,28%	0%				
2	تعتمد سونلغاز على الإنجازات المشتركة فيما بينكم لتحقيق التميز	7	38	13	3	0	3,80	0,51	4	موافق
		11,48%	62,30%	21,31%	4,92%	0%				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

موافق	5	0,55	3,74	0	3	16	36	6	ت	تتعاون جميع المستويات فيما بينها في حل مشكلات العمل	3
				0%	4,92%	26,23%	59,02%	9,84%	%		
موافق بشدة	1	0,56	4,21	0	3	3	33	22	ت	تؤمن سونلغاز بمبدأ ان نجاح المؤسسة ككل لا يكون بنجاح فرد منها بل بنجاح الفريق بأكمله	4
				0%	4,92%	4,92%	54,10%	36,07%	%		
موافق	3	0,54	3,85	0	4	11	36	10	ت	يتم تحفيزكم على العمل ككيان موحد لبناء علاقات جيدة	5
				0%	6,56%	18,03%	59,02%	16,39%	%		
موافق		0,13	3,90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

استنادا الى الجدول المقدم نرى ان إجابة افراد عينة الدراسة على العبارة الأولى اتجهت نحو "موافق" متوسطها الحسابي 3,89 وانحرافها المعياري 0,52 مما يعني انه يتم تقديم الدعم المتبادل بين موظفيها عند الحاجة لذلك.

بخصوص العبارة الثانية كان اتجاهها نحو "موافق"، بمتوسط حسابي قيمته 3,80 وانحراف معياري قدره 0,51 يدل هذا ان سونلغاز تعتمد على الإنجازات المشتركة بين موظفيها لتحقيق التميز.

فيما يتعلق بالعبارة الثالثة توجهت نحو فئة "موافق"، بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,56، مما يعني وجود تعاون بين جميع المستويات في سونلغاز للوصول الى حل مشكلات العمل الخاصة بها.

في حين العبارة الرابعة اتجهت نحو فئة "موافق بشدة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,21 وانحرافها المعياري 0,56 مما يعني بأن سونلغاز تؤمن بمبدأ ان نجاح المؤسسة ككل لا يكون بنجاح فرد منها بل بنجاح الفريق بأكمله.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

اما بالنسبة للعبارة الخامسة اتجهت نحو "موافق"، بمتوسط حسابي قيمته 3,85 و انحرافها المعياري 0,54 يعني وجود تحفيز من طرف الإدارة للعمل ككيان موحد وبناء علاقات جيدة بين الموظفين.

في النهاية نلاحظ ان عبارات العينة المدروسة لهذا البعد الذي اخذت بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة تشجع على روح الفريق، والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام الذي قدره 3,90 وانحراف معياري قدره 0,13، إذا هذا المتوسط الحسابي يقع ضمن فئة "موافق".

4) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الثقافة التكنولوجية): يتألف هذا البعد من 5 عبارات واطهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (18): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الرابع الثقافة التكنولوجية

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	تتوفر مؤسستكم على القدر الكافي من الأجهزة الالكترونية الحديثة	10	23	21	6	1	3,57	0,78	5	موافق
		16,39%	37,70%	34,43%	9,84%	1,64%				
2	توفر مؤسستكم برمجيات متطورة لحماية معلوماتها من الاختراقات	24	27	9	1	0	4,21	0,61	1	موافق بشدة
		39,34%	44,26%	14,75%	1,64%	0%				
3	تستخدم سونلغاز أجهزة لاختبار أداء المعدات الكهربائية و تحديد الأعطاب	13	33	9	6	0	3,87	0,61	4	موافق
		21,31%	54,10%	14,75%	9,84%	0%				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

										بشكل سريع و متطور
موافق	3	0,64	3,93	0	3	15	26	17	ت	تستخدم سونلغاز
				0%	4,92%	24,59%	42,62%	27,87%	%	التكنولوجيا الحديثة لاستغلالها في توزيع الكهرباء و الغاز
موافق	2	0,56	4,13	0	3	6	32	20	ت	تسعى سونلغاز إلى
				0%	4,92%	9,84%	52,46%	32,79%	%	استخدام عدادات ذكية تقيس استهلاك الطاقة بدقة و استمرار
موافق		0,18	3,94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

إنطلاقا من الجدول المقدم في الأعلى نرى أن إجابات العينة المدروسة على العبارة الأولى إتجهت نحو فئة "موافق" بمتوسط حسابي قيمته 3,57 وإنحراف معياري 0,78، دل على وجود القدر الكافي من الأجهزة الإلكترونية الحديثة في مؤسسة سونلغاز.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثاني وجدناها تتجه نحو "موافق بشدة" وكان متوسطها الحسابي 4,21 وانحرافها المعياري قدره 0,61 يعني ذلك أن مؤسسة سونلغاز توفر برمجيات متطورة لحماية معلوماتها من الاختراقات.

وبالنسبة للعبارة الثالثة فإتجهت نحو الفئة "موافق"، بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري قيمته 0,61 يدل ذلك على استخدام سونلغاز لأجهزة تختبر بها أداء المعدات الكهربائية تحدد الأعطاب بشكل جد سريع ومتطور.

بخصوص العبارة الرابعة وجدناها تتجه إلى الفئة "موافق"، متوسطها الحسابي قدره 3,93 وانحرافها المعياري قيمته 0,64 مما يعني استخدام سونلغاز لتكنولوجيات حديثة تستغلها في عمليات توزيع الكهرباء والغاز.

اما بالنسبة للعبارة الخامسة إتجهت نحو "موافق" متوسطها الحسابي قدره 4,13 وانحرافها المعياري 0,56 مما دل على ان سونلغاز تسعى لاستخدام عدادات ذكية تقيس بها استهلاك الطاقة بدقة وبصفة مستمرة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

وفي الأخير نرى ان العبارات لعينة المدروسة في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة تدل على انها تستخدم تكنولوجياية جد متطورة تستغلها في جميع اعمالها، ودليل ذلك المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر ب 3,94 مما يعني انها تنتمي الى فئة "موافق" كما قدر قيمة انحرافها المعياري 0,18.

5) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (ثقافة الابداع في المؤسسة): يتألف هذا البعد من 5 عبارات واطهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الخامس ثقافة الابداع في المؤسسة

الرقم	العبرة	الإجابات					الاتجاه	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	تعزز سونلغاز تبادل المعرفة بين أعضائها من أجل تشجيعهم على التطوير المستمر	ت	9	33	14	5	0	موافق
		%	14,75%	54,10%	22,95%	8,20%	0%	
2	تشجيعكم على تقديم افكار جديدة جزء أساسي من ثقافة العمل داخل مؤسستك	ت	4	28	21	6	2	موافق
		%	6,56%	45,90%	34,43%	9,84%	3,28%	
3	تدعم إدارة سونلغاز موظفيها و توفر لهم الموارد اللازمة لتحقيق التميز في الأداء	ت	7	25	21	6	2	موافق
		%	11,48%	40,98%	34,43%	9,84%	3,28%	
		ت	3	17	17	20	4	محايد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

				6,56%	32,79%	27,87%	27,87%	4,92%	%	تسمح لكم مؤسستكم بدرجة معينة من المخاطرة عند محاولتكم اقتراح حلول مبتكرة	4
محايد	4	0,84	2,92	0	3	11	34	13	ت	تستغلون اخطائكم في العمل لتطوير مستوى ادائكم	5
موافق		0,27	3,50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول أعلاه نرى بأن الاجابة على العبارة الأولى كان اتجاهها نحو "موافق" من طرف افراد العينة حيث وجدنا المتوسط الحسابي قدره 3,75 والانحراف المعياري قيمته 0,62 مما يدل على أن سونلغاز تعزز تبادل المعارف بين أعضائها.

اما فيما يتعلق بالعبارة الثانية اتجهت نحو "موافق"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3,43 وقيمة الانحراف المعياري لها 0,72 مما يدل على أنها تشجع موظفيها لتقديم أفكار جديدة.

اما بالنسبة للعبارة الثالثة فكان اتجاهها نحو "موافق" وقيمة المتوسط الحسابي فيها 3,48، والانحراف المعياري 0,77 معناه أن المؤسسة تدعم موظفيها وتوفر لهم الموارد اللازمة لتحقيق التميز في أداءها.

وبخصوص العبارة الرابعة فاتجهت نحو "محايد"، حيث كان متوسطها الحسابي قيمته 2,92 وانحرافها المعياري 0,84 مما يدل على أن سونلغاز تسمح للموظفين بما بدرجة معينة من المخاطرة.

وفيما يخص العبارة الخامسة فاتجهت نحو "محايد" بمتوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري قيمته 0,84 أي أن الموظفين بسونلغاز يستغلون أخطائهم في العمل للتحسين من مستوى أداءهم وتطويره.

في الأخير نرى أن عبارات العينة المدروسة المأخوذة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قالمة تدل على وجود ثقافة تشجع الإبداع في المؤسسة، ودليل ذلك أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم على عبارات هذا البعد بقيمته 3,50 ويقع ضمن فئة "موافق" بإنحراف معياري عام 0,27.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

6) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد السادس (ثقافة السلامة المهنية): يتألف هذا البعد من 6 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج إجابات العينة بشأن البعد السادس ثقافة السلامة المهنية

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تستجيب فرق الأمن داخل سونلغاز بسرعة لأي طارئ أمني	ت	23	30	6	1	1	4,20	2	موافق بشدة
		%	37,70%	49,18%	9,84%	1,64%	1,64%			
2	توفر سونلغاز الأنظمة الكافية للإنذار المبكر	ت	19	28	8	6	0	3,98	5	موافق
		%	31,15%	45,90%	13,11%	9,84%	0%			
3	تحرص سونلغاز على تزويد موظفيها بمعدات الوقاية الشخصية	ت	21	31	9	0	0	4,20	2	موافق بشدة
		%	34,43%	50,82%	14,75%	0%	0%			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

									اللازمة لأداء مهامهم بأمان		
موافق بشدة	1	0,59	4,33	0	0	7	27	27	ت	يتم التفاعل بجزر مع التجهيزات والأدوات الخطرة على المستوى الميداني	4
				0%	0%	11,48%	44,26%	44,26%	%		
موافق	3	0,48	4,18	0	0	7	36	18	ت	يتم تطبيق تعليمات السلامة بشكل صارم داخل سونلغاز	5
				0%	0%	11,48%	59,02%	29,51%	%		
موافق	4	0,57	4,16	0	0	11	29	21	ت	تعطي سونلغاز الأولوية للاستدامة البيئية من خلال تطبيق ممارسات صديقة للبيئة وتقليل الأثر	6
				0%	0%	18,03%	47,54%	34,43%	%		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

										البيئي لعملياتها
موافق		0,07	4,17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول أعلاه نرى بأن الاجابة على العبارة الأولى كان اتجاهها نحو "موافق بشدة" من طرف افراد عينة الدراسة حيث وجدنا المتوسط الحسابي قدره 4,20 والانحراف المعياري 0,60 مما دل على أن فرق الأمن داخل سونلغاز تستجيب بسرعة لأي طارئ أمني.

اما فيما يتعلق بالعبارة الثانية اتجهت نحو "موافق"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3,98 وقيمة الانحراف المعياري 0,64، مما يعني أن سونلغاز توفر الأنظمة الكافية للإنذار المبكر.

اما بالنسبة للعبارة الثالثة فكان اتجاهها نحو "موافق بشدة" وكانت قيمة المتوسط الحسابي فيها 3,20 والانحراف المعياري 0,54 معناه أن سونلغاز تحرص على تزويد موظفيها بمعدات الوقاية الشخصية لأداء مهامهم.

أما بخصوص العبارة الرابعة فاتجهت نحو "موافق بشدة"، حيث كان متوسطها الحسابي قيمته 4,33 وانحرافها المعياري 0,59، مما يدل على أن سونلغاز تقوم بتطبيق تعليمات السلامة بشكل صارم.

وفيما يخص العبارة الخامسة اتجهت نحو فئة "موافق" بمتوسط حسابي قدره 4,18 وانحراف معياري قيمته 0,48 أي أن سونلغاز تعطي الأولوية للإستدامة البيئية.

في الأخير نرى أن عبارات عينة الدراسة في سونلغاز لولاية قالمة دلت على حرصها لتطبيق ثقافة السلامة المهنية بشكل صارم، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجاباتهم على عبارات هذا البعد بلغ 4,17 اذا فهو يقع ضمن فئة "موافق" بانحراف معياري عام 0,07.

ثانيا: تقديم وتحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة)

سنتناول في هذا الجزء تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، الذي يحمل عنوان فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة، يتألف هذا المحور من 15 عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: الإتصال النازل، الإتصال الصاعد، الإتصال الافقي.

1) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الاول (الاتصال النازل): يتألف هذا البعد من 5 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

الجدول رقم (21): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الاول الاتصال النازل

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تقدم لكم مؤسستكم تعليمات واردة من الإدارة العليا بصفة مستمرة	ت	36	20	4	1	0	4,49	0,59	موافق بشدة
		%	59,02%	32,79%	6,56%	1,64%	0%			
2	تصل المعلومات الى العاملين بالمؤسسة في الوقت المناسب	ت	21	32	7	1	0	4,20	0,54	موافق بشدة
		%	34,43%	52,46%	11,48%	1,64%	0%			
3	تحدد لكم الإدارة العليا قواعد وإجراءات رسمية ضمن فترات زمنية محددة تحكم سير عملكم	ت	19	38	1	3	0	4,20	0,49	موافق بشدة
		%	31,15%	62,30%	1,64%	4,92%	0%			
4	تشدد الإدارة العليا على تقديم تعليمات هدفها غرس القيم	ت	16	35	6	4	0	4,03	0,50	موافق
		%	26,23%	57,38%	9,84%	6,56%	0%			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

										التنظيمية في نفوس موظفيها	
موافق	4	0,47	3,97	1	1	10	36	13	ت	المعلومات المقدمة من الإدارة العليا تفهم بسهولة	5
				1,64%	1,64%	16,39%	59,02%	21,31%	%		
موافق		0,14	4,18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول المقدم في الأعلى نلاحظ أن الاجابة على العبارة الأولى كانت بإتجاه "موافق بشدة" من طرف افراد العينة، حيث وجدنا المتوسط الحسابي 4,49 و الانحراف المعياري قيمته 0,59، هذا يعني أن سونلغاز تقدم المعلومات للموظفين بصفة دائمة ومستمرة.

اما فيما يخص العبارة الثانية اتجهت نحو "موافق بشدة"، حيث كان متوسطها الحسابي 4,20 وقيمة إنحرافها المعياري 0,54 يعني ذلك أن المعلومات في سونلغاز تصل للموظفين في وقتها المناسب.

اما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة فإتجهت نحو "موافق بشدة"، المتوسط الحسابي لها قدره 4,20 والانحراف المعياري 0,49 معنى هذا أن المؤسسة تحدد قواعد وإجراءات رسمية ضمن فترات زمنية محددة تحكم سير العمل.

وفيما يخص العبارة الرابعة كان إتجاهها نحو "موافق"، فكان متوسطها الحسابي 4,03 و انحرافها المعياري 0,50 يعني ذلك أن الإدارة تشدد على تقديم تعليمات هدفها غرس القيم التنظيمية في نفوس الموظفين.

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة فاتجهت إلى "موافق" بمتوسط حسابي قيمته 3,97 وانحراف معياري قيمته 0,47 أي أن الإدارة تحرص على تقديم معلومات سهلة الفهم إلى الموظفين.

في الأخير لاحظنا أن عبارات العينة المدروسة المأخوذة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قالمة تشير إلى فاعلية الإتصال النازل في المؤسسة، ودليل ذلك أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم على عبارات هذا البعد قيمة 4,18 إذا فهو يقع ضمن فئة "موافق" بإنحراف معياري عام 0,14.

(2) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الاتصال المساعد): يتألف هذا البعد من 5 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

الجدول رقم (22): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثاني الإتصال الصاعد

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	تشجع مؤسستكم موظفيها على الإتصال بالإدارة بسلاسة	ت	13	28	14	6	0	3,79	0,70	موافق
		%	21,31%	45,90%	22,95%	9,84%	0%			
2	يسمح لكم المسؤولون المباثرون إبداء آراءكم في بعض القضايا	ت	14	30	11	5	1	3,84	0,68	موافق
		%	22,95%	49,18%	18,03%	8,20%	1,64%			
3	تعقد اجتماعات بصفة دورية توضحون من خلالها مشاكلكم الخاصة بعملكم	ت	17	27	9	8	0	3,87	0,73	موافق
		%	27,87%	44,26%	14,75%	13,11%	0%			
4	تتيح لكم الإدارة فرصة اقتراح التعديلات التي	ت	9	24	18	8	2	3,49	0,83	موافق
		%	14,75%	39,34%	29,51%	13,11%	3,28%			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

										ترونها مناسبة لتحسين العمل						
موافق	4	0,76	3,64	1,64%	13,11%	19,67%	50,82%	14,75%	9	31	12	8	1	ت	يتم التواصل مع الإدارة العليا من خلال مسؤولون مباشرون	5
موافق		0,13	3,72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول المقدم في الأعلى، رأينا بأن الاجابة على العبارة الأولى كان اتجاهها نحو "موافق"، حيث وجدنا قيمة المتوسط الحسابي 3,79 أما الانحراف المعياري 0,70 مما يشير إلى أن سونلغاز تشجع موظفيها على الإتصال بالإدارة بسلاسة.

اما فيما يخص العبارة الثانية فوجدنا أنها تتجه نحو "موافق"، بمتوسط حسابي 3,84 وقيمة الانحراف المعياري 0,68 هذا يعني بأنه يتم السماح للموظفين بإبداء آراءهم في بعض القضايا.

اما فيما يخص العبارة الثالثة فكان اتجاهها نحو "موافق" وقيمة المتوسط الحسابي فيها 3,87 والانحراف المعياري 0,73 معناه أن المؤسسة تعقد اجتماعات بصفة دورية منتظمة لتوضيح الموظفين المشاكل المتعلقة بعملهم.

وفيما يتعلق العبارة الرابعة فالتجته نحو "موافق"، حيث كان المتوسط الحسابي 3,49 والانحراف المعياري 0,83 دل هذا على أن الإدارة تعطي لموظفيها فرصة إقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة لتحسين العمل.

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة فالتجته نحو "موافق" بمتوسط حسابي قيمته 3,64 وانحراف معياري 0,7 أي أنه يوجد تواصل فعال مع الإدارة العليا عن طريق المسؤولين المباشرين.

في الأخير نحن فإننا نلاحظ أن عبارات العينة المدروسة المأخوذة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة تدل على فاعلية الإتصال الصاعد بالمؤسسة، ودليل ذلك أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم على عبارات هذا البعد بقيمته 3,72 إذا فهو يقع ضمن فئة "موافق" بإنحراف معياري عام 0,13.

3) تحليل إجابات افراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الاتصال الافقي): يتألف هذا البعد من 5 عبارات وظهرت نتائج التحليل ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

الجدول رقم (23): نتائج إجابات العينة بشأن البعد الثالث الإتصال الافقي

الرقم	العبارة	الإجابات					الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	توفر لكم مؤسستكم قنوات اتصال مفتوحة للموظفين لتبادل المعلومات	14	30	13	4	0	موافق	4	0,61	3,89
		22,95%	49,18%	21,31%	6,56%	0%				
2	تحفز سونلغاز على الإتصال فيما بين العاملين من اجل الوصول الى الفهم الجيد	14	32	10	5	0	موافق	3	0,60	3,90
		22,95%	52,46%	16,39%	8,20%	0%				
3	تشجع مؤسستكم الإتصال بين موظفيها في نفس المستوى الإداري للتغلب على الأزمات بشكل أكثر فاعلية	15	35	6	5	0	موافق	1	0,51	3,98
		24,59%	57,38%	9,84%	8,20%	0%				
4	تنسق مؤسستكم الإتصال بين نفس المستوى الإداري	15	32	10	3	1	موافق	2	0,58	3,93
		24,59%	52,46%	16,39%	4,92%	1,64%				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

									فيما بين الإدارات المختلفة و يقلل من الجهد و الوقت
موافق	5	0,76	3,67	1	6	16	27	11	تقدم لكم مؤسستكم الوقت الكافي للتواصل بينكم والتعبير عن الذات بشكل فعال
				1,64%	9,84%	26,23%	44,26%	18,03%	%
موافق		0,08	3,88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول أعلاه نرى أن الاجابة على العبارة الأولى كان اتجاهها نحو "موافق" من طرف افراد العينة المدروسة، حيث وجدنا المتوسط الحسابي قيمته 3,89 والانحراف المعياري 0,61 دل هذا على أن سونلغاز توفر قنوات الإتصال مفتوحة لموظفيها بهدف تبادل المعلومات اللازمة.

اما بالنسبة للعبارة الثانية فاتجهت نحو "موافق"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3,90 وقيمة الانحراف المعياري 0,60 يعني ذلك وجود تحفيز من طرف الإدارة مقدم للعاملين بهدف تعزيز الإتصال فيما بينهم للوصول للفهم الجيد.

اما بخصوص العبارة الثالثة فكان اتجاهها نحو "موافق" وقيمة المتوسط الحسابي لها 3,98 والانحراف المعياري 0,51 معناه أن المؤسسة تشجع موظفيها على الإتصال بين نفس المستوى الإداري بشكل فعال.

وبخصوص العبارة الرابعة كان اتجاهها ضمن فئة "موافق"، كان متوسطها الحسابي 3,93 وانحرافها المعياري 0,58 ما يدل على وجود تنسيق للإتصال في سونلغاز بين نفس المستويات الإدارية فيما بين الإدارات المختلفة مما يقلل هذا الجهد والوقت بشكل كبير.

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة فاتجهت نحو "موافق" بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري 0,76 أي أن سونلغاز تقدم الوقت الكافي للتواصل والتعبير عن الذات بين الموظفين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

نلاحظ في الاخير أن عبارات العينة المدروسة المأخوذة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة تدل على وجود اتصال افقي فعال في المؤسسة، ودليل ذلك أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد بقيمته 3,88 بالتالي فهو يقع ضمن فئة "موافق" بإنحراف معياري عام قدره 0,08.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية، من خلال ابعادها المختلفة مثل الالتزام بالقيم التنظيمية وثقافة العمل، روح الفريق، التكنولوجيا، ثقافة الابداع في المؤسسة، ثقافة السلامة المهنية عى مدى فاعلية الاتصال في سونلغاز بولاية قلمة.

وفي هذا الإطار سيتم تقديم نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها لتحقيق اهداف الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

1. تقديم وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

جدول رقم (24): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الرئيسية

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الاعلى	الحد الادنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
2,493	0,583	0,002	3,224	1,538	constant
0,858	0,370	0,000	5,038	0,614	مستوى الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار "المستوى الثقافة التنظيمية" قدره (0,614=B) وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة ترتفع بما يعادل 0,614.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

• وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية للنموذج، قد تم عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	25,380
0,301	0,548	0,000	مستوى المعنوية sig
قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 60) هي 4,003			

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير المستقل مستوى الثقافة التنظيمية والمتغير التابع قدرت قيمته 0,548 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 أي ان المتغير المستقل يفسر تغير في المتغير التابع حيث بلغت قيمة F المحسوبة 25,380 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,003 عند مستوى دلالة 0,05 وعند (df₁=1, df₂=59) مما يدل على وجود تأثير قوي لمستوى الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R^2 قدرت قيمتها 0,301 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير مستوى الثقافة التنظيمية تفسير 30,1% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، مما يعني ان المتغير المستقل له تأثير حقيقي ومهم في تفسير فاعلية الاتصال التنظيمي أي المتغير التابع.

وبناء على هذه النتائج نقوم برفض فرضية الصفرية H_0 و نقبل فرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي قوي لمستوى الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي.

2. تقديم وتفسير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الثانوية الأولى التي تتعلق بالالتزام بالقيم التنظيمية: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الأولى في الجدول التالي:

جدول رقم (26): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الأولى

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الاعلى	الحد الادنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
3,183	1,193	0,000	4,399	2,188	constant
0,668	0,184	0,001	3,521	0,426	مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار للمتغير "الالتزام بالقيم التنظيمية" قدره (0,426=B) وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة ترتفع بما يعادل 0,426.

• وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد	معامل الارتباط	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	12,397
R ²	R	0,001	مستوى المعنوية sig
0,174	0,417	قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006	

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية والمتغير التابع قدرت قيمته 0,417 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 12,397 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند (df₁=1, df₂=59) مما يدل على وجود تأثير ملحوظ لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R^2 قدرت قيمتها 0,174 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية تفسير 17,4% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، اما 82,6% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج، على الرغم من ان النسبة ليست عالية الا انها دالة احصائيا مما يجعلها ذات اهمية.

وبناء على هذه النتائج نقوم برفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل فرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي لبعد الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي وان كان تأثيره محدود، هذا يبرز أهمية إدراك الموظفين للقيم التي توفرها المنظمة، مما لها من أثر على تعزيز فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

ب. الفرضية الثانوية الثانية التي تتعلق بثقافة العمل: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثانية في الجدول التالي:

جدول رقم (28): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثانية

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الاعلى	الحد الادنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
3,014	1,649	0,000	6,837	2,331	constant
0,623	0,253	0,000	4,740	0,438	مستوى ثقافة العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار للمتغير "ثقافة العمل" قدره (0,438=B) وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع مستوى ثقافة العمل بمقدار وحدة واحدة فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة ترتفع بما يعادل 0,438.

● وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

الجدول رقم (29): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	22,467
0,276	0,525	0,000	مستوى المعنوية sig
قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006			

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير مستوى ثقافة العمل والمتغير التابع قدرت قيمته 0,525 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 22,467 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند $(df_1=1, df_2=59)$ مما يدل على وجود تأثير ملحوظ لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R^2 قدرت قيمتها 0,276 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير مستوى ثقافة العمل تفسير 27,6% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، اما 72,4% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج على الرغم من ان نسبة متوسطة الا انها دالة احصائيا مما يجعلها ذات اهمية.

وبناء على هذه النتائج نقوم برفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل فرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي لبعث ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي وان كان تأثيره محدود، مما يعني انه من المفيد للمنظمات تعزيز ثقافتها لتحسين الاتصال داخل المنظمة.

ت. الفرضية الثانوية الثالثة التي تتعلق بروح الفريق: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثالثة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

جدول رقم (30): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الثالثة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
1,152	2,953	0,000	4,561	2,052	constant
0,251	0,710	0,000	4,197	0,481	درجة العمل بروح الفريق

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار للمتغير "روح الفريق" قدره (0,481=B) وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع درجة العمل بروح الفريق بمقدار وحدة واحدة فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة ترتفع بما يعادل 0,481.

- وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة 17,616	مستوى المعنوية sig 0,000
0,230	0,480	0,000	قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير درجة العمل بروح الفريق والمتغير التابع قدرت قيمته 0,480 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 17,616 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند (df₁=1. df₂=59) مما يدل على وجود تأثير ملحوظ لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R² قدرت قيمتها 0,230 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير درجة العمل بروح الفريق تفسير 23% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، اما 77% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالة

وبناء على هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي و الايجابي لبعده العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي وان كان تأثيره محدود، هذا يبرز أهمية العمل كروح الفريق في المنظمة، مما لها من اثر على تعزيز فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

ج. الفرضية الثانوية الرابعة التي تتعلق بالثقافة التكنولوجية: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على فاعلية الاتصال بمستوى الثقافة التكنولوجية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى الثقافة التكنولوجية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الرابعة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الرابعة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
4,128	2,575	0,000	8,635	3,352	constant
0,340	-0,049	0,139	1,500	0,146	مستوى الثقافة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

يوضح الجدول المقدم في الأعلى نتائج نموذج الانحدار الى ان متغير "الثقافة التكنولوجية" ليس لها تأثير على فاعلية الاتصال التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار 0,146 مما يعني ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة لا تقابلها زيادة على فاعلية الاتصال التنظيمي، ومع ذلك فان قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.139) وهي أكبر من مستوى دلالة 0,05، مما يشير الى ان هذا التأثير غير دال احصائيا.

- وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

الجدول رقم (33): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	2,251
0,037	0,192	0,139	مستوى المعنوية sig
قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006			

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير مستوى الثقافة التكنولوجية والمتغير التابع قدرت قيمته 0,192 وتشير الى ان النموذج غير معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,251 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند $(df_1=1, df_2=59)$ مما يدل على ان الثقافة التكنولوجية ليس لها تأثير دال على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R^2 قدرت قيمتها 0,037 مما يشير الى للنموذج ليس له قدرة تفسيرية جيدة، حيث يمكن لمتغير مستوى الثقافة التكنولوجية تفسير 3,7% فقط من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، اما 96,3% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج وهي الأكثر تأثيرا.

وبناء على هذه النتائج نقوم بقبول الفرضية الصفرية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 مما يشير الى ان الثقافة التكنولوجية ليس لها تأثير على فاعلية الاتصال التنظيمي.

د. الفرضية الثانوية الخامسة التي تتعلق بثقافة الابداع في المؤسسة: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى ثقافة الابداع على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى ثقافة الابداع على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الخامسة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

جدول رقم (34): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية الخامسة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
2,873	1,662	0,000	7,498	2,267	constant
0,644	0,303	0,000	5,570	0,474	مستوى ثقافة الابداع

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار للمتغير "ثقافة الابداع" قدره (0,474=B) وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع مستوى ثقافة الابداع بمقدار وحدة واحدة فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة ترتفع بما يعادل 0,474.

- وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية الخامسة

معامل التحديد	معامل الارتباط	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	31,019
R ²	R	0,000	مستوى المعنوية sig
0,345	0,587	قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير مستوى ثقافة الابداع في المؤسسة والمتغير التابع قدرت قيمته 0,587 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 31.019 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند (df₁=1. df₂=59) مما يدل على وجود تأثير ملحوظ لمستوى ثقافة الابداع على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R² قدرت قيمتها 0,345 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير مستوى ثقافة الابداع تفسير 34,5% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، اما 65,5% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

وبناء على هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي و الايجابي لبعده ثقافة الابداع على فاعلية الاتصال التنظيمي وان كان تأثيره محدود، هذا يبرز أهمية الثقافة الإبداعية في المنظمة، مما لها من اثر على تعزيز فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

هـ. الفرضية الثانوية السادسة التي تتعلق بثقافة السلامة المهنية: قسمت الى فرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة عند مستوى معنوية 5%.

حيث تظهر نتائج الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية السادسة في الجدول التالي:

جدول رقم (36): معاملات الانحدار المتعلقة بفحص الفرضية الفرعية السادسة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
3,253	1,432	0,000	5,149	2,343	Constant
0,595	0,163	0,001	3,510	0,379	درجة ثقافة السلامة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

وضح الجدول المقدم في الأعلى بان معامل الانحدار للمتغير "ثقافة السلامة المهنية" قدره $(0,379=B)$ وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية قدره 0,05 ويفهم من ذلك ان ارتفاع درجة ثقافة السلامة المهنية بمقدار وحدة واحدة، فإن فاعلية الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة ترتفع بما يعادل 0,379.

• وفيما يتعلق بالمعنوية الاجمالية لنموذج فقد تم عرضها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

الجدول رقم (37): المعنوية العامة لنموذج الانحدار المرتبط بالفرضية الفرعية السادسة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية الاجمالية للنموذج	
		قيمة F المحسوبة	12,317
0,173	0,416	0,001	مستوى المعنوية sig
قيمة F الجدولية عند المستوى المعنوية (0.05) و درجة حرية (بين 1 و 59) هي 4,006			

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى نتائج SPSS

انطلاقا من نتائج الجدول نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير درجة ثقافة السلامة المهنية والمتغير التابع قدرت قيمته 0,416 وتشير الى ان النموذج معنوي احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 12.317 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,006 عند مستوى دلالة 0,05 وعند $(df_1=1, df_2=59)$ مما يدل على وجود تأثير ملحوظ لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز.

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أيضا ان قيمة معامل التحديد R^2 قدرت قيمتها 0,173 مما يشير الى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، حيث يمكن لمتغير درجة ثقافة السلامة المهنية تفسير 14,3% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، اما 82,7% فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء على هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 مما يشير الى وجود تأثير معنوي و الايجابي لبعده ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي وان كان تأثيره محدود، هذا يبرز أهمية تبني ثقافة السلامة المهنية في المنظمة، مما لها من اثر على تعزيز فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

خلاصة الفصل:

تناولت دراستنا هذه تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بولاية قالمة كميدان للتطبيق العملي، وقد تم توزيع استبيان مكون من 49 عبارة على عينة بلغت 61 فرد، بالإضافة الى انه تم الاعتماد على سلم ريكارد الخماسي في تصميم أداة القياس، كما تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة من خلال اجراء اختبارات الصدق و الثبات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة الى الاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي في مؤسسة سونلغاز لخمسة أبعاد رئيسية في الثقافة التنظيمية هذه الأبعاد متمثل في الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، ثقافة الابداع في المؤسسة، ثقافة روح الفريق، ثقافة السلامة المهنية.

بينما أظهرت هذه الدراسة أيضا عدم وجود أي من التأثيرات الكبيرة على فاعلية الاتصال التنظيمي فيما يخص البعد المتمثل في "الثقافة التكنولوجية" على فاعلية الاتصال التنظيمي، إذا بالاعتماد على ما تم ذكره يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعطي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية نظرا لتأثيرها الكبير على فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة هذا راجع الى إجابات افراد العينة في ارض الواقع بمؤسسة سونلغاز.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة التي شملت جانبين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، سعينا من خلالها لتقديم معالجة شاملة لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقلمة توصلنا الى فهم أعمق لأهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى الركائز الجوهرية في البناء المؤسسي، التي تلعب دور هام في تحديد كيفية تفاعل أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض وكيفية تبادل المعلومات والرسائل.

تبين ان الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور داخل المؤسسة مع مرور الزمن، وتشكل اطار مرجعي مشترك بين أعضاء التنظيم، يحدد تصوراتهم حول طبيعة المؤسسة وينظم سلوكهم داخلها، وتعمل هذه الثقافة على ترسيخ أنماط سلوكية معينة تساهم في توجيه التفاعل بين الافراد وتعزز من الانتماء المؤسسي، ومن بين اهم المجالات التي تتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية هو الاتصال التنظيمي الذي يعد من العناصر الحيوية في تحديد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة سواء كانت هذه الاتصالات صاعدة او نازلة او افقية، اذ تعزز الثقافة التنظيمية القوية والصحية الاتصال التنظيمي السلس والفعال داخل المؤسسة، بينما الثقافة التنظيمية السلبية قد تعيق عملية الاتصال التنظيمي وتؤدي الى سوء التفاهم وتقليل الكفاءة. عندما يكون هناك التزام بالقيم التنظيمية ونشر لثقافة الابداع في المؤسسة، والعمل بروح الفريق عن طريق اتباع سلوكيات تكون متفق عليها ومتناسقة، يتم تسهيل عملية الاتصال وزيادة فاعليته، بالتالي يمكن القول بان تعزيز جودة الاتصال التنظيمي تكون اساسا من خلال بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وواضحة المعالم، قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مما ينعكس إيجابا على فاعلية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة اثبات صحة الفرضية العامة، حيث تم التوصل إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي. وتشمل هذه الثقافة التنظيمية على مجموعة من المؤشرات الجوهرية، من بينها الالتزام بالثقافة التنظيمية، ثقافة العمل، روح الفرق، الثقافة التكنولوجية، ثقافة الابداع في المؤسسة، ثقافة السلامة المهنية. كما أكدت النتائج أن التحسين في هذه المؤشرات يرتبط بشكل وثيق بفاعلية الاتصال التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني ثقافة تنظيمية قوية يؤدي الى فاعلية الاتصال التنظيمي.

وتم التحقق من هذه الدراسة انطلاقا من اثبات النتائج الرئيسية التالية:

- اظهرت الدراسة اثبات الفرضية الأولى التي صرحت بوجود تأثير لمستوى الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

الخاتمة العامة

- توصلت الدراسة الى اثبات وجود تأثير لمستوى ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.
 - أكدت الدراسة بوجود تأثير لدرجة العمل بروح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.
 - أظهرت الدراسة ان مستوى الثقافة التكنولوجية ليس له تأثير دال على فاعلية الاتصال التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.
 - اثبتت الدراسة وجود تأثير لمستوى ثقافة الابداع على فاعلية الاتصال التنظيمي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.
 - اوضحت الدراسة اثبات وجود تأثير لدرجة ثقافة السلامة المهنية على فاعلية الاتصال التنظيمي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.
- اما النتائج الفرعية فتتمثل كما يلي:

- تشجع المؤسسة على الشفافية والنزاهة كقيم أساسية مما يساهم في تعزيز الثقة والتفاعل فيما بين الموظفين
- تولي سونلغاز الأولوية القصوى لضمان بيئة عمل آمنة وصحية كما تقوم بتعزيز الوعي الدائم بأهمية السلامة المهنية
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة مازال محدود في المؤسسة
- اختلاف الخلفيات بين الموظفين بسبب بعض سوء الفهم.
- الثقافة التنظيمية تلعب دور مهم في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- تعكس الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات المؤسسة، وتساهم في تحديد هويتها وتوجهاتها.
- من الضروري تواجد اتصال فعال وسلس داخل المؤسسة لتجنب التأخير في التنفيذ وضمان الأداء المثالي.
- يعتبر الإتصال الرسمي والفعال في إدارة المؤسسة مهم لضمان توجيه العمل وتحقيق الأهداف بشكل فعال.

التوصيات المقترحة:

من خلال ما تقدم يمكن عرض الاقتراحات التالية:

الخاتمة العامة

- استخدام وسائل أكثر حداثة داخل المؤسسة لتبادل المعلومات بسرعة وتفاذي تضارب الارتباك في نقل المعلومات سواء كانت هذه الوسائل في اللقاءات المباشرة او عبر الوسائط المكتوبة والرقمية.
- تعزيز المساءلة والشفافية في جميع الأنشطة التنظيمية.
- تشجيع الموظفين على الابداع وتحمل المسؤولية.
- تشجيع عمل الجماعي بين الموظفين.
- تقدير جهود الفريق للتعزيز أكثر على العمل بروح الفريق
- الاستثمار في التكنولوجيا لتحسين العمليات والخدمات.
- تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا بفاعلية.
- تعزيز الوعي بالسلامة المهنية من خلال تنظيم دورات تكوينية دورية في السلامة المهنية لجميع الموظفين مع التركيز على مخاطر العمل الميداني.
- تطبيق سياسات وإجراءات السلامة المهنية بشكل صارم.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
2. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2014
3. احمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة اعمال، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2014
4. انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب أكاديمي، عمان، 2015
5. إيهاب عيسى المصري. طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2013
6. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، جامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2020.
7. بشير العلاق، أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2015
8. بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2013
9. بومدين بلكبير، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة قلمة 2014
10. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020
11. حجاج بن صالح، بن حجاج المرعي، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع لندن، 2010
12. حمد بن عبد الله القميسي، تقنية التعليم ومهارات الاتصال، الطبعة الثانية، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشفري للنشر، مصر، 2017
13. حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال ونماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع الاردن، 2009

14. خالد سليمان احمد المومني واخرون، معالم في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي أبرد. الاردن، 2009
15. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، الطباعة للنشر والتوزيع، سوريا. دمشق، 2016
16. رؤوف حسين الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، أكاديميون للنشر والتوزيع والرمال للنشر والتوزيع الأردن، 2014
17. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006
18. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: مفاهيم . محددات . الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2020
19. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022
20. سعد علي ربحان المحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023
21. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016
22. شيراز محمد خضر، العلاقات العامة المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022
23. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017
24. عبد السلام شكركر، الاعلام التوعوي: المفاهيم والمجالات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، 2019
25. عبد العزيز زويتني، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020
26. علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006
27. فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار بمنظمات الاعمال، الطبعة الأولى ناشرون وموزعون، الأردن، 2019
28. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الاعمال ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، آي كتب، لندن، 2019
29. فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، مصر 2014
30. بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر 1998

31. قاسم حسين صالح، سيكولوجيا اللغة والاتصال، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر، الأردن، 2017
32. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002
33. محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع
مصر، 2014
34. محمد القدومي واخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن
2015
35. محمد جمال زعين، الاتصال بفعل الانسان سببا لكسب الملكية، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر
والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017
36. محمد خميس العثماني، نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مركز بحوث الشرطة، الامارات
2014
37. محمد سروري الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والخاصة،
دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2016
38. محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر
مصر، 2013
39. محمد فاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة وتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع
الاردن، 2017
40. محمد فاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الاعلام، الأردن، 2012
41. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
42. محمد يوسف القاضي، سلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان، 2015.
43. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة
محمد حسن جوما للنشر، 2014
44. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المنهل للنشر، الأردن، 2017
45. مرزوق بن مطهر الفهمي، الطريق الى الجودة في التعليم اساسيات ومتطلبات التطبيق، مكتبة جزيرة
الورد، القاهرة، 2016
46. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، المؤسسة
الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 199

47. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية
2008
48. مصطفى يوسف كافي، إدارة المؤسسات الطبية، الطبعة الأولى، روسلان للمكتبات للنشر والتوزيع،
دمشق، 2021
49. مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامل للنشر والتوزيع
الأردن، 2017
50. مهدي صالح مهد السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع،
2021
51. مؤيد موسى علي أبو عساف وآخرون، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات
العامة والخاصة، دار محمد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019
52. نيفين عبد الرؤوف، مقدمة الى وسائل الاعلام الجديدة والثقافات الالكترونية، مؤسسة هنداي
للتعليم والثقافة، المملكة المتحدة، 2017
53. يمينة عالم، الاتصال اللغوي وغير اللغوي لطفل التوحدي، مركز الكتاب أكاديمي، الأردن، 2017
54. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة. الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزي
الأردن، 2004

ثانيا: المجالات

1. امل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية
للعلم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003
2. براهيم بلغماري مولاي وآخرون، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة
التنوع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، عين تموشنت الجزائر، 2022
3. حسين بن سليم واحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن الجزء 1،
الجزائر، جوان 2017
4. سميرة مراح، تأثير الاتصال على سلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية
العدد الثامن، بليدة، 2015
5. عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية، الدلالات والابعاد، مجلة الافاق للعلوم، العدد السادس، الجلفة 2017
6. الهام ناظم الشيبتي وعامر على العطوي، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية
مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2000

1. المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013

رابعاً: الرسائل والاطروحات

1. بلال عبد المالك، ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، 2015
2. جميلة كتفي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
3. فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة ادرار، 2014
4. ربيعة فندوشي، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012
5. زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس الجزائر، سطيف، 2010
6. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018
7. وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015

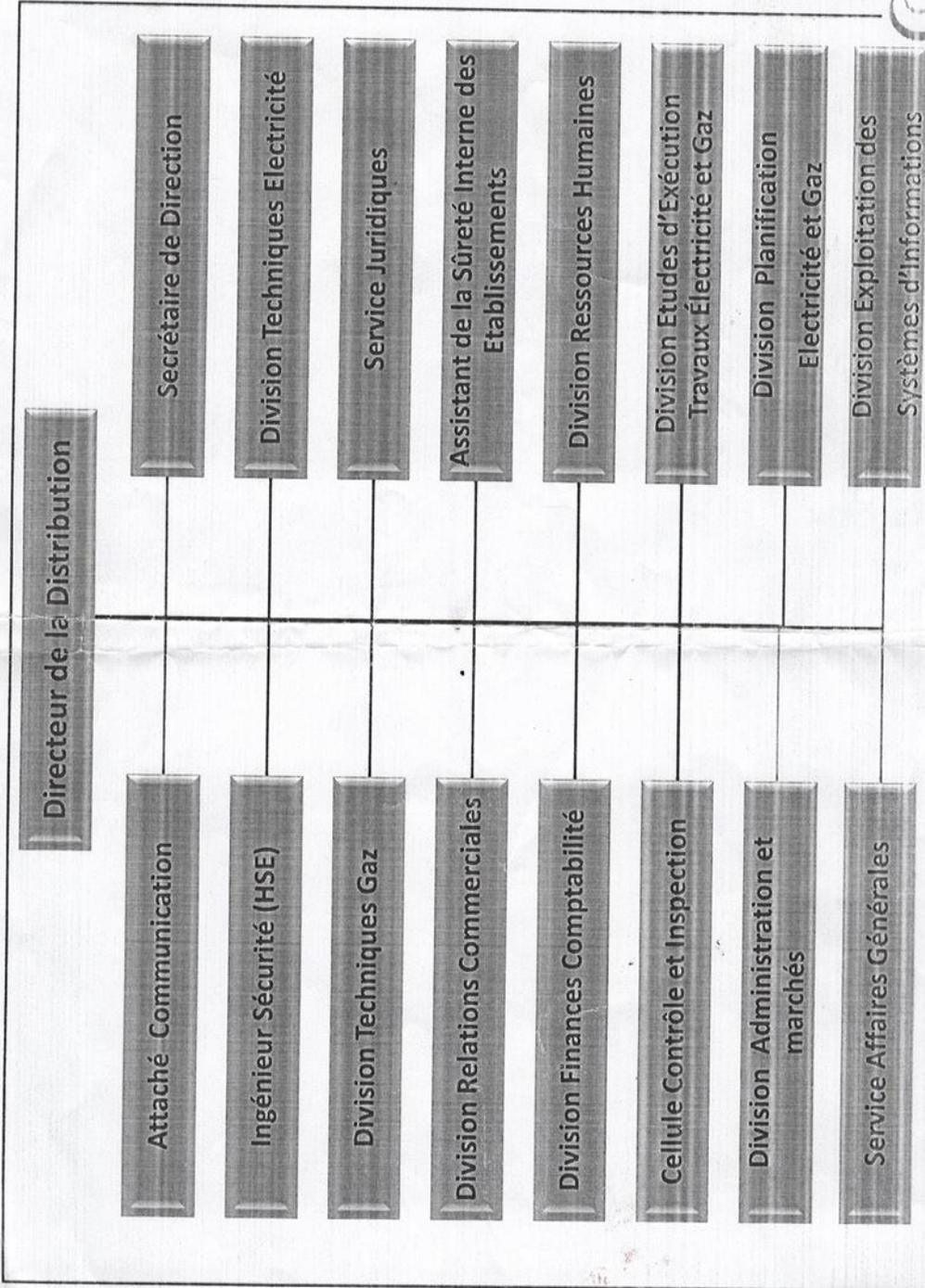
خامساً: المحاضرات

1. سحنون هبة، الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية في الاعمال الموجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة، 2023
2. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة للسنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020

.II المراجع باللغة الأجنبية:

1. Lalita Singh, Organizational communication strategies for effective work place Dynamics, cipher pbli sher, India, 2024
2. Michael j papa and others ,organizational communication perspectives and trends .sage publications, Amerca ,2007
3. Nancy Borkowski organizational behavior in health care ,second edition ,director health management programs chapman school business Florida international unv Miami ,Florida, 2011
4. Ashkenazy and others, organizational culture & climate, 2017
5. Pater k.manning NEAL, organizational communication, aldine de gruyier, newyork, 1992
6. Dived R.K ,organizational culture and performance, M D Publications pvt ltd New Delhi, 1995
7. Rothmamm Cary lcooper, organizational and work ,psyckology ,hodder ,London 2008
8. Vermom miller and Marshall Scott Poole, organizational communication theory and research, CPI books gmbh, leck ,Berlin /Boston, 2024

الملاحق



الملحق رقم 03



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانة دراسة علمية

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة

السيد المحترم/السيدة المحترمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو منكم التكرم بوقتكم الثمين للمشاركة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان. ستساهم إجاباتكم بشكل كبير في جهودنا البحثية، لاستيفاء متطلبات استكمال مذكرة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير. نضع تحت ايديكم هذا الاستبيان ونرجو الإجابة على الأسئلة الموضوعية فيه بوضع علامة (X) امام الإجابات التي ترون انها مناسبة، علما إلى أن جميع المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

في الاخير نحن نشكركم ونقدر تعاونكم. مع أطيب التحيات لكم.

من اعداد:

- بن زايد ملاك
- بدودي روميصة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

1/الجنس:

أنثى	ذكر

2/العمر:

أقل من 25 سنة	من 25 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3/سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

4/المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل	تكوين مهني	ليسانس	ماستر	دكتوراه

محاور الدراسة:

المحور الاول: الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي ترونها معبرة عن رأيكم:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الالتزام بالقيم التنظيمية						
1	يوجد احترام وتقدير متبادل بين الموظفين					
2	تشجع المؤسسة على النزاهة و الشفافية في جميع معاملاتها					
3	تشجع سونلغاز على تعزيز الوعي بقيمة العمل بين الموظفين من خلال برامج توعية و تثقيف.					
4	يلتزم الموظفون بالسياسات الداخلية للمؤسسة					
5	يحترم الموظفون التسلسل الهرمي الموجود بالمؤسسة					
6	يلتزم موظفي سونلغاز بالمواعيد المحددة لعملهم					
7	تعمل سونلغاز على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم					
البعد الثاني: ثقافة العمل						
8	تولي مؤسستكم اهتماما بمدى رضى موظفيها.					
9	يقدر موظفي سونلغاز التنوع الثقافي الموجود فيما بينهم					
10	تحرص سونلغاز على تعزيز السلوكيات الإيجابية المتعارف عليها داخل بيئة العمل					
11	يتمتع نظام الحوافز المطبق في سونلغاز بالشفافية و العدالة					
12	تقدم المؤسسة تعليمات وملاحظات لتحسين مستوى أداءكم					
13	يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفكار جديدة					
البعد الثالث: روح الفريق						
14	يتم تقديم الدعم المتبادل فيما بينكم عند الحاجة					
15	تعتمد سونلغاز على الإنجازات المشتركة فيما بينكم لتحقيق التميز					

					تتعاون جميع المستويات فيما بينها في حل مشكلات العمل	16
					تؤمن سونلغاز بمبدأ ان نجاح المؤسسة ككل لا يكون بنجاح فرد منها بل بنجاح الفريق بأكمله	17
					يتم تحفيزكم على العمل ككيان موحد لبناء علاقات جيدة	18
البعد الرابع: الثقافة التكنولوجية						
					تتوفر مؤسستكم على القدر الكافي من الأجهزة الالكترونية الحديثة	19
					توفر مؤسستكم برمجيات متطورة لحماية معلوماتها من الاختراقات	20
					تستخدم سونلغاز أجهزة لاختبار أداء المعدات الكهربائية و تحديد الأعطاب بشكل سريع و متطور	21
					تستخدم سونلغاز التكنولوجيا الحديثة لاستغلالها في توزيع الكهرباء و الغاز	22
					تسعى سونلغاز إلى استخدام عدادات ذكية تقيس استهلاك الطاقة بدقة و استمرار	23
البعد الخامس: ثقافة الابداع في المؤسسة						
					تعزز سونلغاز تبادل المعرفة بين أعضائها من أجل تشجيعهم على التطوير المستمر	24
					تشجيعكم على تقديم افكار جديدة جزء أساسي من ثقافة العمل داخل مؤسستك	25
					تدعم إدارة سونلغاز موظفيها و توفر لهم الموارد اللازمة لتحقيق التميز في الأداء	26
					تسمح لكم مؤسستكم بدرجة معينة من المخاطرة عند محاولتكم اقتراح حلول مبتكرة	27
					تستغلون اخطائكم في العمل لتطوير مستوى ادائكم	28
البعد السادس: ثقافة السلامة المهنية						

					تستجيب فرق الأمن داخل سونلغاز بسرعة لأي طارئ أمني	29
					توفر سونلغاز الأنظمة الكافية للإنذار المبكر	30
					تحرص سونلغاز على تزويد موظفيها بمعدات الوقاية الشخصية اللازمة لأداء مهامهم بأمان	31
					يتم التفاعل بحذر مع التجهيزات والأدوات الخطرة على المستوى الميداني	32
					يتم تطبيق تعليمات السلامة بشكل صارم داخل سونلغاز	33
					تعطي سونلغاز الأولوية للإستدامة البيئية من خلال تطبيق ممارسات صديقة للبيئة وتقليل الأثر البيئي لعملياتها	34

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

المحور الثاني: فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة						
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: الاتصال النازل						
35	تقدم لكم مؤسساتكم تعليمات واردة من الإدارة العليا بصفة مستمرة					
36	تصل المعلومات الى العاملين بالمؤسسة في الوقت المناسب					
37	تحدد لكم الإدارة العليا قواعد وإجراءات رسمية ضمن فترات زمنية محددة تحكم سير عملكم					
38	تشدد الإدارة العليا على تقديم تعليمات هدفها غرس القيم التنظيمية في نفوس موظفيها					
39	المعلومات المقدمة من الإدارة العليا تفهم بسهولة					
البعد الثاني: الاتصال الصاعد						
40	تشجع مؤسساتكم موظفيها على الاتصال بالإدارة بسلاسة					
41	يسمح لكم المسؤولون المباشرون إبداء آراءكم في بعض القضايا					

					تتعد اجتماعات بصفة دورية توضحون من خلالها مشاكلكم الخاصة بعملكم	42
					تتيح لكم الإدارة فرصة اقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة لتحسين العمل	43
					يتم التواصل مع الإدارة العليا من خلال مسؤولون مباشرون	44
البعد الثالث: الاتصال الافقي						
					توفر لكم مؤسستكم قنوات اتصال مفتوحة للموظفين لتبادل المعلومات	45
					تحفز سونلغاز على الاتصال فيما بين العاملين من اجل الوصول الى الفهم الجيد	46
					تشجع مؤسستكم الاتصال بين موظفيها في نفس المستوى الإداري للتغلب على الأزمات بشكل اكثر فاعلية	47
					تنسق مؤسستكم الاتصال بين نفس المستوى الإداري فيما بين الإدارات المختلفة و يقلل من الجهد و الوقت	48
					تقدم لكم مؤسستكم الوقت الكافي للتواصل بينكم والتعبير عن الذات بشكل فعال	49

الملحق رقم 04:

النموذج الكلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,301	,289	,42497

a. Predictors: (Constant), CuturOrg

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,584	1	4,584	25,380	,000 ^b
	Residual	10,656	59	,181		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), CuturOrg

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0 % Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	1,538	,477		3,224	,002	,583	2,493
	CuturOrg	,614	,122	,548	5,038	,000	,370	,858

a. Dependent Variable: ComunOrg

الالتزام بالقيم التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 ^a	,174	,160	,46200

a. Predictors: (Constant), Valeur

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,646	1	2,646	12,397	,001 ^b
	Residual	12,593	59	,213		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), Valeur

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,188	,497		4,399	,000	1,193	3,183
	Valeur	,426	,121	,417	3,521	,001	,184	,668

a. Dependent Variable: ComunOrg

ثقافة العمل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 ^a	,276	,264	,43251

a. Predictors: (Constant), Cultrav

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,203	1	4,203	22,467	,000 ^b
	Residual	11,037	59	,187		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), Cultrav

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,331	,341		6,837	,000	1,649	3,014
	Cultrav	,438	,092	,525	4,740	,000	,253	,623

a. Dependent Variable: ComunOrg

ثقافة روح الفريق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,230	,217	,44599

a. Predictors: (Constant), SprTeam

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,504	1	3,504	17,616	,000 ^b
	Residual	11,735	59	,199		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), SprTeam

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,052	,450		4,561	,000	1,152	2,953
	SprTeam	,481	,115	,480	4,197	,000	,251	,710

a. Dependent Variable: ComunOrg

الثقافة التكنولوجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,192 ^a	,037	,020	,49880

a. Predictors: (Constant), Tech

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,560	1	,560	2,251	,139 ^b
	Residual	14,679	59	,249		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), Tech

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,352	,388		8,635	,000	2,575	4,128
	Tech	,146	,097	,192	1,500	,139	-,049	,340

a. Dependent Variable: ComunOrg

ثقافة الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587 ^a	,345	,333	,41145

a. Predictors: (Constant), Innov

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,251	1	5,251	31,019	,000 ^b
	Residual	9,988	59	,169		
	Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), Innov

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,267	,302		7,498	,000	1,662	2,873
	Innov	,474	,085	,587	5,570	,000	,303	,644

a. Dependent Variable: ComunOrg

ثقافة السلامة المهنية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416 ^a	,173	,159	,46226

a. Predictors: (Constant), Secur

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,632	1	2,632	12,317	,001 ^b
Residual	12,607	59	,214		
Total	15,239	60			

a. Dependent Variable: ComunOrg

b. Predictors: (Constant), Secur

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2,343	,455		5,149	,000	1,432	3,253
Secur	,379	,108	,416	3,510	,001	,163	,595

a. Dependent Variable: ComunOrg

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تم القيام بالتعرف على كل من الثقافة التنظيمية و الاتصال التنظيمي من الناحية النظرية، كما تم إجراء دراسة ميدانية تحديدا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالة شملت هذه الدراسة عينة من 61 موظف وتم في هذه الدراسة استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وزع على مختلف العاملين بالمنظمة باختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، وسطي، دنيا)، تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى وجود أثر واضح للثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال اتضح هذا من خلال وجود أثر لأغلب أبعاد الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي من بينها بعد الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة الإبداع في المؤسسة، ثقافة العمل ، ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للاتصال التنظيمي الفعال بين الموظفين والإدارة ومع ذلك سجلت الدراسة أيضا عدم وجود تأثير لمستوى الثقافة التكنولوجية على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونلغاز. استنادا الى هذه النتائج التي توصلنا اليها تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمساهمة في التحسين من الثقافة التنظيمية لتأثيرها بشكل إيجابي على فاعلية الاتصال التنظيمي من بينها العمل أكثر على تعزيز التكنولوجيا في المؤسسة بالإضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار بما للتطور بالمؤسسة والزيادة أكثر من فاعلية الاتصال التنظيمي بما.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، الثقافة التكنولوجية، المستويات التنظيمية، مؤسسة سونلغاز.

Abstract :

This study aimed to examine the impact of organizational culture on the effectiveness of organizational communication. Both organizational culture and organizational communication were theoretically defined .A field study was also conducted, specifically at the Electricity and Gas Distribution Company in Guelma Province. This study included a sample of 61 employees. A questionnaire was used as the primary tool for collecting data, distributed to various employees within the organization at different organizational levels (senior, middle, and lower management). This study demonstrated a clear impact of organizational culture on the effectiveness of communication. This was evident through the impact of most dimensions of organizational culture on organizational communication, including commitment to organizational values, the culture of creativity within the organization, and work culture. This reflects the existence of an organizational environment that supports effective organizational communication between employees and management. However, the study also recorded no impact of the level of technological culture on the effectiveness of organizational communication at Sonelgaz. Based on these findings, a set of recommendations were proposed to contribute to improving organizational culture, given its positive impact on the effectiveness of organizational communication. These recommendations include greater efforts to enhance technology within the organization, as well as encouraging a culture of creativity and innovation within it to advance the organization and further enhance the effectiveness of organizational communication

Keywords:

Organizational communication, organizational culture, commitment to organizational values work culture, technological culture, organizational levels, Sonelgaz.