



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال



تأثير الاتصال التنظيمي على الثقافة التسييرية داخل المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في مؤسسة -سوناطراك-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم الاعلام والاتصال: تخصص اتصال تنظيمي

إعداد الطالبة: خليفة ندى إشراف الأستاذ الدكتور: جمال بن زروق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
جمال بن زروق	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2024-2023

تشكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، فلك كثير الحمد وجزيل الشكر،
شكر يليق بمقامك على نعمة التوفيق في سبيل طلب العلم.
وإلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد أفضل الصلاة
والسلام عليه.

كما أتقدم بشكري العميق وامتناني الكبير لأستاذي
والمشرف على مذكرتي

" الأستاذ الدكتور جمال بن زروق "

على توجيهاته العلمية القيمة
كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان
إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة
والى جميع أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال

ندى

اهداء

إلى من وضعتني على طريق الحياة نبعا الحب والحنان، أمي العزيزة
إلى الذي لم يبخل على بأي شيء وسعى إلى راحتي ونجاحي إلى: أبي العزيز
إلى من وقفوا معي في السراء والضراء: اخوتي حفظهم الله

اهدي ثمرة جهدي

ندى

المخلص:

تتناول الدراسة الموسومة ب «تأثير الثقافة التسييرية على نوع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك-سكيكدة -" تأثير الممارسات والمعتقدات على نمط الاتصال السائد داخل مؤسسة سوناتراك من خلال المعالجة الإحصائية للمعطيات المجمعة بواسطة أدوات جمع البيانات المختلفة (الملاحظة، المقابلة والاستمارة) من أجل الإجابة على التساؤلات الثلاث التي تم تقديمها في هذا البحث:

- 1- ما هي قيم وأبعاد الثقافة التسييرية في مؤسسة سوناتراك بسكيكدة؟
 - 2- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناتراك بسكيكدة؟
 - 3- هل هناك علاقة بين ثقافة المسير ونوع الاتصال في مؤسسة سوناتراك بسكيكدة؟
- وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا تم التوصل إلى أهم النتائج التي نوردتها فيما يلي:
1. تساهم ثقافة مسير المؤسسة المتشعبة بروح الاتصال في تحفيز وتشجيع كل المبادرات والمحاولات والنشاطات المختلفة.
 2. يعتمد الافراد داخل المؤسسة على قيم التعاون والتواكل وروح المبادرة والخوف من الإدارة في اتصالهم ببعضهم البعض.
 3. ينطلق الافراد من عاداتهم السابقة المنبثقة من تقاليدهم وعاداتهم في تفاعلهم وتواصلهم فيما بين بينهم.
 4. يغلب السلوك الفردي للاتصال عند الافراد على السلوك الجمعي وهذا يعبر على الثقافة الفردية السائدة داخل المؤسسة المدروسة
 5. تتميز نظرة الافراد للإدارة بالتحفظ والتردد، لهذا يصعب الاتصال المباشر بسلاسة بين الإدارة والافراد وهذا يرجع الى التصورات السابقة لمفهوم المسير والإدارة على انها تستعمل للقمع والتسلط وان كل شيء يشير للإدارة هو سلبي.

ABSTRACT

The study titled “The Impact of Organizational Culture on the Type of Communication within the Economic Enterprise, A Field Study in the sonatrach Corporation – Skikda” deals with the impact of traditions, values and beliefs on the prevailing communication pattern within the corporation through statistical treatment of the data collected by various data collection tools (observation, interview and questionnaire) from In order to answer the three questions presented in this research:

- 1- What are the prevailing organizational cultural values in the port corporation?
- 2- What is the reality of organizational communication in the Sonatrach Corporation?
- 3- Is there a relationship between the prevailing organizational culture and the type of communication in the Sonatrach Corporation?

After collecting the data and processing it statistically, the most important results were reached, which we present as follows:

1. The cultural values within the institution are the main motivation for all initiatives, attempts and various activities.
2. Actors within the organization depend on the values of cooperation, dependence, initiative, and fear of management in their communication with each other.
3. The actors proceed from their previous habits emanating from their traditions and customs in their interaction with each other.
4. The individual behavior of the actors in communication prevails over the collective behavior, and this expresses the prevailing individual culture within the studied institution.
5. There is a negative perception of the meaning of management, and then the way to communicate with it, which is the result of previous beliefs about management as an “enemy” for the actors.

المقدمة

المقدمة:

المؤسسة مجموعة من الاحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع، كما تعتبر مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية او مالية او غيرها..

كما تعرف على انها مجموعة من الافراد الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فاستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء والاستمرارية لها.

وإدارة المؤسسة تعمل من أجل تطوير المؤسسة، وهذا العمل لن يتلقاه الافراد دون أي رد فعل لأنه يمسهم بالدرجة الأولى ويمس هويتهم الشخصية، وغالبا ما ينتج عن نمط الاستراتيجية المتبعة والنتيجة عن مختلف التطورات التي تعرفها البيئة إعادة نظر في الكفاءات التي يجب توفرها وذلك بتغيير قواعد تسيير الموارد البشرية أو بمراقبة التسيير أو التأثير المباشر على هذه التغيرات الحاصلة في حياة كل فاعل داخل المؤسسة. فالقيم الثقافية لها دور كبير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة ويمكنها أن تتغلب في ذلك على القوة الخارجية، ويرتبط تسيير المؤسسة غالبا بسلوكيات وممارسات هي حصيلة للقيم الثقافية التنظيمية المترسبة داخلها. والنتيجة عن التفاعل المستمر وتراكمات الماضي.

أكدت العديد من الدراسات على العلاقة الموجودة بين الثقافة التسييرية للمؤسسة ونوع الاتصال السائد فيها سواء كان ذلك من حيث المحتوى أو الوسيلة أو طريقة الاتصال أو مكانه أو زمانه، وقد عرفت العديد من المؤسسات الجزائرية تغيرات في نمط تسييرها من فترة إلى أخرى، لأسباب تختلف حسب كل مرحلة، وقد ساهمت الثقافة التسييرية السائدة في كل فترة في طريقة تسيير التغيرات من خلال تأثيرها على طريقة التعامل معها.

تأتي هذه المذكرة من أجل دراسة تأثير الثقافة التسييرية على نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سوناتراك بسكيدة، والتي قسمت إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، حيث تناول الفصل الأول منها الإطار التصوري للدراسة من الإشكالية إلى المفاهيم المرتبطة بالموضوع ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، أما الفصل الثاني فقد خصص للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهما الثقافة التسييرية والاتصال التنظيمي حيث تم التطرق إلى كل مفهوم وأشكاله وأهدافه وأساليبه وعوائقه وشبكاتة ووظائفه، أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب الميداني حيث تمت معالجة تأثير الثقافة التسييرية على نوع الاتصال من أجل الاجابة على التساؤلات الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي والتصوري

للدراصة

1- إشكالية الدراسة:

تستقبل المؤسسات مواردها البشرية المحملة بمجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات التي ترسخت في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها يتقاسمها ويتبناها كل أعضاء التنظيم في كل المستويات الإدارية، ومن أجل أن تندمج أنماطهم السلوكية مع سياستها العامة تقوم المؤسسة بمحاولات توجيه لسلوك الأفراد مما يمنحها خاصية التكيف والاستقرار وهذا ما يفسر الأهمية البالغة التي تعطيها المنظمات الحديثة لثقافة العامل وبيئة العمل. وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية الاتصال في المنظمات حيث اعتبروه العمود الفقري لكل أنشطتها، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والأوامر والآراء وكل ماله علاقة بعملية التسيير عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وأن أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل.

فتصور المنظمة على أنها شبكة متداخلة من الاتصالات، ونسق من التبادلات والعلاقات يمكننا من القول بأن أي محاولة تغيير يطرأ على سلوك الأفراد له علاقة مباشرة بالنسق الاتصالي السائد، أي إعادة النظر في سلوك الافراد وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة والسياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة أخرى¹، فالاتصال في المنظمات ليس مجرد تبادل المعاني فحسب، ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي من خلال تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها من طرف الأفراد، وقدرتهم على استيعاب واكتساب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تفرضها الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحديثة من أجل الوصول إلى أهدافها وكذا الحفاظ على بقائها في ظل التنافس الذي تشهده المنظمات اليوم.

¹ - بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و 2، 2010، ص 398.

ومع تزايد اهتمام المؤسسة الجزائرية بتطوير أعمالها والتركيز على الاتصالات والثقافة التسييرية كحتمية تفرضها الظروف التنافسية الحديثة، في ظل استمرار تشكل الثقافة التسييرية فيها بالرغم من أن معالمها وأبعادها لم تتضح بشكل يمكن من خلق ثقافة قادرة على تحقيق أهداف الفرد والتنظيم على حد سواء، فإن هذا الموضوع مازال محل نقاش في الكثير من الدوائر العلمية، وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة القائمة بين الاتصال والثقافة التسييرية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة تأثير الثقافة التسييرية على نوع الاتصال السائد في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة لولاية سكيكدة.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التسييرية السائدة لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك بسكيكدة لولاية سكيكدة في تحديد نمط الاتصال المستعمل؟

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تجزئة التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من

التساؤلات الفرعية كالآتي:

4- ما هي القيم الثقافية التسييرية السائدة في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة؟

5- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة؟

6- هل هناك علاقة بين الثقافة التسييرية السائدة ونوع الاتصال في مؤسسة سوناطراك

بسكيكدة؟

2- تحديد وضبط مفاهيم الدراسة:

1.2- مفهوم الاتصال:

تعددت مفاهيم الاتصال واختلفت باختلاف أهداف الذين قدموها وتبعاً لجوانب السلوك الاتصالي ذاته، بما ينطوي عليه من معان مرتبطة بالفعل الاتصالي وتكنولوجياته واستعمالاتها. كما تنوعت تعاريف مفهوم الاتصال بتنوع واختلاف ميدان استخداماته، أي أن كل تعريف يعكس تخصص صاحبه وميدان اهتمامه. وعلى ذلك لا يوجد تعريف جامع مانع متفق عليه للاتصال، وعلى الرغم من ذلك يحاول الباحث التطرق لأهم تلك التعريفات.

2-1-1-1-الاتصال لغة:

الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل". ووصل الشيء بالشيء وصلأ وصله ووصولاً وصله: أي بلغه وانتهى إليه، وأوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه.²

وكلمة اتصال باللغة الانجليزية "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشاركاً To make Commun، أو تقاسم To share أو نقل To transmittre، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عامًا بين شخصين أو مجموعة جماعات.³ وفي نفس السياق تعرفه سامية محمد على أنه: "عملية اشتراك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي."⁴

2-1-1-2-الاتصال اصطلاحاً:

يعرف الاتصال من الناحية الاصطلاحية على أنه: "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف. في حالات الاتفاق، كما في حالات الاختلاف الجزئي أو الكلي."⁵

الاتصال هو: "خاصية إنسانية وظاهرة اجتماعية إلزامية تنشأ من دخول الأفراد ضمن بيئة اجتماعية متغيرة على الدوام و متميزة في الوقت نفسه."⁶ ونفهم من خلال هذا أن الإنسان اجتماعي بطبعه يكون في تفاعل مستمر، ومن ثمة يكون في اتصال مع من يسعى للتفاهم معهم.

ويعرف الاتصال بأنه: "نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادته، وأنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس أو بين فرد وآخر."⁷

²- الفيروز آبادي مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003، ص 1380.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276.

⁴- علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1947، ص 143.

⁵- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 165.

⁶- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

⁷- عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1999، ص 11.

نجد من خلال هذا المفهوم أن أي تغيرات تحدث داخل الكائن الحي هي نتيجة لجملة من المؤثرات، سواء أكان هذا المؤثر داخليا أو خارجيا. ويعرف الاتصال أيضا على أنه: "عملية نقل وتبادل وتفهم المعلومات والآراء والمشاعر، توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم، لتحقيق أهداف معينة."⁸ وعرف أيضا باعتباره عملية متواصلة تتمثل في: "نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية متواصلة."⁹ من خلال التعارف السابقة، يمكن القول أن هناك اتفاقا في تحديد عملية الاتصال على أنها تبادل للمعلومات والاتجاهات والمشاعر بصفة مستمرة بين طرفين لتحقيق هدف معين.

3-1-2- التعريف الإجرائي للاتصال:

ويقصد الباحث بالاتصال في دراسته الذي يحدث في إطار المنظمة أو المؤسسة والذي يمثل عملية تبادل المعلومات والآراء والاقتراحات والأفكار بين مختلف المستويات ووحدات التنظيم، سواء كانت تلك العملية الاتصالية في شكلها الرسمي أو غير الرسمي، وبإمكانها التأثير في سلوك الأفراد والعمل على إكسابهم الثقافة التسييرية السائدة في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة لولاية سكيكدة، والتي تمثل المؤسسة ميدان الدراسة والبحث.

ويعرف الاتصال التنظيمي على أن: "إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة." وهو أيضا: "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال."¹⁰ وهو: "الاتصال الذي يحدث في إطار المنظمة أو المؤسسة، وهو عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات."¹¹

أما إبراهيم أبو عرقوب فيعرف الاتصال المؤسسي بأنه: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي، وغير الرسمي."¹²

⁸ - عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992، ص 60.

⁹ - العبد عاطف عدلي، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 10.

¹⁰ - محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 18.

¹¹ - عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، 1992، ص 15.

¹² - فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 18.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الصفة الرئيسية المشتركة بينها تتمثل في نظرتها للاتصال على أنه عملية يتم فيها نقل وتبادل المعلومات بهدف تحقيق التفاهم بين أطراف عملية الاتصال، وكذا محاولة التغيير في السلوك وتحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم ككل.

2.2- مفهوم الثقافة التسييرية:

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدراءها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بها.¹³ وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التسييرية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة.

2-2-1- المفهوم اللغوي والاصطلاحي للثقافة:

تعرف الثقافة من الناحية اللغوية على أنها مشتقة من مصدر ثقّف، ثقّف، وثقافة الرجل أي صار حاذقا فطنا.¹⁴ ويرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من كلمة " Cultura " اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني " Colère "، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الانثروبولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفا، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها ولكن يظل تعريفه مهما اتسع قاصرا على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة.¹⁵ فالثقافة في اللغة اذن تعني في مجملها رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.

أما من الناحية الاصطلاحية فيعرفها مالك بن نبي بأنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد من ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط الفرد طباعه وشخصيته ".¹⁶ ويعرفها إدوارد تايلور Edward Taylor في كتابه الثقافة البدائية في قوله : " إن الثقافة أو الحضارة بالمعنى الاثنوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشتمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث

¹³- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

¹⁴- على بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، ط1، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979، ص 238.

¹⁵- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة-رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 08.

¹⁶- مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة، أحمد شعيبو، ط1، دار الفكر، دمشق، 1992، ص 17.

هو عضو في المجتمع".¹⁷ ويتفق الكثير من الباحثين والمختصين المهتمين بالثقافة أن التعريف الذي قدمه الأنثربولوجي تايلور من أكثر التعاريف تداولاً، وأكثرها شمولية مما أكسبه ميزة الاستمرارية.

2.2.2- الثقافة التسييرية:

إن مفهوم الثقافة التسييرية يبين لنا أن الثقافة مرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة فمستوى تبلور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذاك، لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسود فيها من قيم ومعايير سلوكية. إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أنساق ثقافية منها الثقافة التسييرية التي ترتبط أساساً بطرق وكيفيات ممارسة العملية التسييرية. وعليه فقبل تعريف الثقافة التسييرية لا بأس أن نشير إلى كل من مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية وذلك لاستخلاص بعض المعاني التي قد تساعدنا على فهم وتوضيح مفهوم الثقافة التسييرية.

وبالرغم من الاختلافات بين التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية والتي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد، إلا أن هناك اتفاق بين مجموعة من الباحثين (المدهون، الجزراوي) الذين ينظرون للثقافة التنظيمية على أنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، ومحصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تساهم بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المختلفة المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات. وما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة بأن الثقافة التسييرية هي القيم والمعاني التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم كمحصلة لعلاقاتهم الاجتماعية، تؤثر على سلوكهم وتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وتعطي المؤسسة شخصيتها التي تميزها عن غيرها.

3-2-2- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

¹⁷- محمد بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز PIPE GAS غرداية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004 2005، ص ص 74 75.

ونقصد بالثقافة التسييرية في دراستنا الراهنة هي منظومة القيم وأساليب التفكير المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني المرغوب داخل بيئة العمل، كاحترام الآخرين، والالتزام، وروح المبادرة، والتعاون، والمساواة، والاهتمام بإدارة الوقت، والتي تسعى الإدارة والمسؤولين إلى تعزيزها وإكسابها لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة لولاية سكيكدة. كما سنتطرق إلى الكثير من المفاهيم والمصطلحات في دراستنا هذه ومن بينها نذكر:

2-3- مفهوم المؤسسة:

عرفت المؤسسة بأنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني".¹⁸ وهي أيضا: "منظمة عمومية أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية من تحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، وخاضعة لقانون المؤسسة، وتختلف من حيث طبيعتها، يمكن أن تكون تجارية، أو إدارية أو صناعية".¹⁹ وتم التركيز في هذه الدراسة على عاملين أساسيين في تعريف المؤسسة هما:

✓ لا يمكننا الحديث عن مؤسسة إذا لم تكن لها أهداف محددة من قبل الجهة المسيرة لموضوعه مسبقا.

✓ تناول الطالبة المؤسسة في هذه الدراسة باعتبارها منظمة ونسق أجمعين في آن واحد. إذن ينظر للمؤسسة في هذه الدراسة على أنها محيط اقتصادي واجتماعي وإنساني تتفاعل بداخله مجموعة من العلاقات، وتكون تلك العلاقات مبنية على شكل هرمي توزع فيه المهام والصلاحيات حسب الهيكل التنظيمي، ولكن هذا دون إغفال الجانب غير الرسمي للعملية التنظيمية. ويعرفها "شين" بأنها: "تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص، لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكل السلطة".²⁰ وما يمكن استخلاصه من هذا التعريف بالرغم من احتواءه على مختلف عناصر المؤسسة، إلا أن "شين" يرى بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تولي أهمية لدوافع الأفراد ونشاط

¹⁸ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 20.

¹⁹ - Bigrione André, encyclopédie de l'économiste Larousse, paris 1978, P 395.

²⁰ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، 2001، ص 55.

الجماعات والعلاقات الموجودة بينهم، بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط والبيئة الخارجية في نشاط المؤسسة.

وفي دراستنا هذه سنتطرق للمؤسسة والمنظمة والتنظيم كمرادفات لها نفس المعنى، باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تم تناولها على أنها نظام اجتماعي وندسق مفتوح على البيئة الخارجية، وهي في تفاعل مستمر معه، وتتألف هذه المنظمة من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف وغايات مشتركة تخدم في مجملها الأهداف العامة لمؤسسة سوناطراك بسكيكدة، والتي تعتبر المؤسسة محل الدراسة والبحث.

3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة:

* قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

* قلة الدراسات التي تناولت الموضوع في شكله، خاصة فيما يتعلق بالمتغيرين معا.

* تزايد الاهتمام بموضوع الثقافة التسييرية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي شهدتها المؤسسات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

✓ تشخيص الواقع الفعلي للاتصال في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة لولاية سكيكدة.

✓ التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومدى مساهمة المسؤولين في تكريسها.

✓ جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول العملية الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة محل الدراسة ببعديها الرسمي وغير الرسمي.

5- المنهج المستخدم في الدراسة:

ويعرف المنهج على أنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة."²¹ ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة فان ذلك فرض علينا الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من

²¹- ربي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 33.

خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وذلك بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.²²

وقد مكن المنهج الوصفي الطالبة من وصف طبيعة الاتصال في المؤسسة وتحليل العملية الاتصالية ومعرفة خصائصها والكشف عن أشكالها ووسائلها، بالإضافة إلى رصد بعض القيم التنظيمية السائدة التي تشكل ثقافة المنظمة والتي تتحكم بدورها في سلوكيات وممارسات الأفراد في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة، وكذلك الكشف عن العلاقة التي تحكم عملية الاتصال في المؤسسة بالثقافة التسييرية وتفسيرها في ظل الظروف السائدة في المؤسسة الجزائرية والوصول إلى استخلاصات ونتائج.

4- أدوات جمع البيانات:

تتعدد الأدوات المنهجية لجمع البيانات وفي دراستنا هذه اعتمد الباحث على الأدوات التالية:

4.1- الملاحظة:

وهي عبارة عن: "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بالملاحظة العبارة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية".²³ وتعرف أيضا على أنها: "الملاحظة العلمية التي يقوم فيها العقل بنصيب كبير في ملاحظة الظواهر وتفسيرها، وإيجاد العلاقات القائمة بينها، وتعتمد بصفة أساسية على الحواس، إلى جانب أدوات علمية دقيقة للقياس، ضمانا لدقة النتائج وتفاديا لما تقع فيه الحواس أحيانا من أخطاء." وتنقسم أداة الملاحظة إلى: الملاحظة العابرة أو البسيطة، والملاحظة بالمشاركة. ولقد تم الاعتماد في هذا العرض على تصنيف Durand & Weil الذين يوضحان بأنه يمكن التفريق بين النماذج المختلفة للملاحظة حسب درجة مشاركة الباحث فيها:

4-2-1- الملاحظة البسيطة: "وهي التي من جرائها نحتفظ بالحيادية اللطيفة، دون أن نشرك في هذه الملاحظة إلا بالقدر الذي يراه الملاحظ مناسباً.

²²- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 48.

²³ - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص131.

4-2-2- الملاحظة بالمشاركة: "والتي تعني مشاركة الباحث في جزئيات وتفاصيل الحياة اليومية للمبحوثين، وهي أداة من أدوات جمع البيانات، تسمح للباحث احتلال مركزا أو وضعا على مستوى المجموعة المدروسة والمشاركة في حياتها اليومية أو أوقاتها الخاصة الاستثنائية."²⁴ وقد اقتضت الضرورة البحثية استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، أين مكنت هذه الأداة الباحث من ملاحظة بعض تصرفات العاملين والتي تتحكم فيها بعض القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة سوناطراك بسكيكدة لسكيكدة. بالإضافة إلى ملاحظة بعض السلوكيات الخاصة بالمسؤولين وطريقة تعاملهم واتصالهم مع مختلف العمال.

4-3- الاستبيان:

يعرف كود Good الاستبيان بأنه: "قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء ومعتقدات واتجاهات الآخرين نحو موضوع معين."²⁵ ويعرف الاستبيان أيضا على أنه: "وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد."²⁶

4.4- المقابلة:

تعتبر المقابلات من أكثر الوسائل لجمع البيانات من الميدان، حيث يقوم الباحث بإدارة حوار مع من يقابله، وتوجيه أسئلة بطريقة معينة، لتجميع الآراء والأفكار، ومعرفة الرغبات.²⁷ وتعرف المقابلة على أنها: "عملية تنقيب علمية تعتمد على سيرورة اتصالية لقضية من أجل جمع معلومات لها علاقة مع هدف محدد."²⁸

وفي سبيل جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا، لجأت الطالبة إلى أداة المقابلة الموجهة والتي تعرف على أنها: "المقابلة التي تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية، توجه إلى جميع مفردات العينة

²⁴ - فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال الحديث للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 220.

²⁵ - لوسين كوهين، لورانس مانيون، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة، كوثر كوجك، وليم تارزوس عبيد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 208.

²⁶ - علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط1، منشورات جامعة 07 أكتوبر، بنغازي، 2008، ص 205.

²⁷ - محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي، أسسه وطريقته كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 36.

²⁸ - Madeline Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1990, p 742.

المبحوثة، وهذا النوع هو الأكثر شيوعا في البحوث الميدانية، وهي التي تعرف أحيانا بالمقابلة النمطية.²⁹

5 - مجتمع البحث وعينته:

1-5- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو مجموع المفردات التي يتم تعميم نتائج الدراسة عليها، نظرا لاشتراكهما في نفس الخصائص."³⁰ ويمثل مجتمع البحث الإطار المرجعي للباحث في اختيار عينة البحث، وقد يكون هذا الإطار مجتمعا كبيرا، وقد يكون مجتمعا صغيرا، وقد يكون الإطار قوائم أسماء أفراد، أو مدارس، أو معسكرات أو قرى ومحلات. ولكل منها طبيعة تميزها عن غيرها ينبغي أن تراعى عند الاختيار، فإذا كانت وحدة العينة مدرسة فيكون مجتمع العينة هو كل المدارس في الدولة أو القرية أو المنظمة الجغرافية المستهدفة بالدراسة. وإذا كان مجتمع البحث هو سكان المحلة فتكون المفردة فيه هي الأسرة. وفي هذه الدراسة يمثل مجتمع البحث جميع عمال وموظفي واطارات شركة سوناطراك بسكيكدة.

2-5- العينة:

تحدد العينة بإتباع نهج يجعل بالإمكان انتقاء مجموعة محددة من مجموع أفراد أو وحدات المجتمع المبحوث، لإقامة البحث عليها.³¹ وتعرف العينة على أنها: "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي يتم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله."³² وقد اعتمدت الطالبة على المعاينة العشوائية الطبقيّة وتتمثل في التقسيم المسبق لمجتمع الدراسة إلى أجزاء أو طبقات يفترض فيها التجانس فيما يتعلق ببعض الخصائص المراد دراستها. حيث يتم تعيين لكل من هذه الطبقات حصة من شأنها أن تحدد عدد مفردات العينة، وعادة ما تستخدم في اختيار مفردات كل طبقة أسلوب العينة المنتظمة كواحدة من التقنيات الأكثر استخداما في الممارسة.³³

6- مقارنة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على نظرية النظم أو النظرية النسقية كما تسمى في العديد من المصادر والمراجع، ويعرف النسق système بأنه "مجموعة من المعطيات المنظمة

²⁹ - علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy، قسنطينة، 2006، ص 119.

³⁰ - عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 67.

³¹ - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 49.

³² - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص 181.

³³ - فضيل دليو، علي غربي، مرجع سابق، ص 171.

والمرابطة فيما بينها في إطار منطقي فرض نفسه من خلال مراحل تأسيسه". وهو أيضا: "مجموع العناصر التي هي في تفاعل دائم فيما بينها"، ويعرفها "Edgar Morin" على "أنها وحدة معقدة ومنظمة، ومجموعة عناصر في تفاعل مستمر فيما بينها". وينظر للنسق على أنه مجموعة شاملة، فالأحداث من المنظور النسقي شمولية، وليست بمعزل عن بعضها البعض. فهي مدرجة ضمن مجموع عناصرها المختلفة في إطار علاقة إرتباطية متبادلة. التحليل النسقي إذن يقسم الكل إلى مجموعة عناصر. ولكل عنصر أو وحدة خصوصيته ومكوناته، وقد ينقسم العنصر إلى عناصر تحتية أو أنساق تحتية Sous Système، لكن يبقى هذا الأخير في ارتباط دائم مع باقي الأجزاء في إطار علاقة تفاعلية إرتباطية متبادلة.³⁴

³⁴ - شريط حورية، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 25 26.

الفصل الثاني

الثقافة التسييرية والاتصال التنظيمي

أولاً: الثقافة التسييرية

1- ماهية الثقافة التسييرية:

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة الجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، فبالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته على التجديد والتسهيل التنظيمي³⁵. قبل التطرق إلى تحديد مفهوم الثقافة التسييرية لابد أولاً إلى تحديد مفهوم الثقافة.

1-2- مفهوم الثقافة:

1.1.2 الثقافة لغة⁽¹⁾:

يقال: ثقف: ثقف الرجل، يثقفه ثقفا: غلبه في الفطنة، ورجح عليه في الحذق. والأمر من ثقف: اثقف. ثقف الرجل، يثقف ثقافة، فهو ثقيف، و ثقف: كان حاذقا فطنا سريع الإدراك. و يقال أيضا: ثقف (الرجل الرمح): سواه و قومه. ثقف (الرجل ابنه): هذبه و أدبه.

و منه فالثقافة هي: صيرورة الطعم حاذقا، سرعة الإدراك، الفطنة الحاذقة، مجموعة ما توصل إليه الإنسان، في الحقول العامة، من أدب و فكر و صناعة و بلاغة و حساب و هندسة و فلك و موسيقى.

2.1.2 الثقافة اصطلاحا

أشهر تعريف لمفهوم الثقافة و الذي يعرفه العام و الخاص أتى به عالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد تايلور في نهاية القرن التاسع عشر، فقد جاء في كتابه الثقافة البدائية 1871 تعريف للثقافة الذي يعتبر المرجع للعلوم الاجتماعية المعاصرة، فالثقافة عند تايلور: هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و التقاليد و أي قدرات و عادات يتعلمها الإنسان كعضو في المجتمع (Encyclopedia of Sociology 1974, 69).

³⁵ - أندرو سيزورلاتي، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 463.

أما عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي لسلي وايت فإنه يربط مفهوم الثقافة عند الإنسان بقدرته على إعطاء معانٍ للأشياء، و يسمى ذلك بالقدرة على الترميزية التي تسمح للإنسان بفهم معاني الأشياء وكذلك خلقها واستعمالها (White 1973, 29)، و من ثم يعرف وايت الثقافة: باعتبارها تلك القدرة الترميزية عند الإنسان، و يخلص وايت إلى القول بأنه لا يوجد إنسان بدون ثقافة و لا توجد ثقافة بدون إنسان (White:9).

حيث يرى وايت أن الثقافة توجد على ثلاثة مستويات: توجد الثقافة في الأعضاء البشرية كأفكار و المشاعر و غيرها، و في السلوكيات بين الأفراد، و في الأشياء و ذلك وفقا لمفهومه للثقافة باعتبارها تتكون من أشياء و أحداث حقيقية قابلة للملاحظة (White 1973 , 28). و يعرفها ريدفيلد: بأنها مجموعة المفاهيم و المدركات المصطلح عليها في المجتمع و التي تظهر في الفن و الفكر و الحرف و التي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية. عرفها ويسلر بأنها: كل الأنشطة الاجتماعية في أوسع معانها مثل اللغة و الزواج و نسق الملكية و الايتيكيت و الصناعات و الفن، و عرفتها روث بيندكت بأنها ذلك الكل المركب الذب يشمل العادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع و يذهب فرانس بواس بأن: الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما، و كل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها و كل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات و يقول روبرت لوي أن: الثقافة هي ذلك المجموع الكلي لما يكتسبه الفرد في مجتمعه، تلك المعتقدات و الأعراف و المعايير الجمالية و عادات الطعام و الحرف التي لم يعرفها الفرد نتيجة نشاطه الإبتكاري، بل عرفها كتراث في الماضي ينتقل إليه بواسطة التعليم الرسمي والتعليم غير الرسمي .

3.1.2 الثقافة إجرائيا:

هي كل ما يكتسبه ويتعلمه الفرد من عادات، قيم، سلوك، معارف، وغير ذلك، داخل أسرته، مدرسته ومجتمعه منذ الولادة إلى غاية أن يصبح شخصا مسؤولا عن تصرفاته، إضافة إلى ما ينتجه ويصنعه نتيجة لمجهوداته وإبداعاته المواكبة لتطورات عصره. ولم يعد موضوع الثقافة حكرا على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، حيث تجاوزت التعاريف المقدمة لها 200 تعريفا، أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده، وتباين الفواصل بينه وبين

قطاعه الخاص والقطاعات الأخرى المتصلة به، بوجود علاقة عضوية وظيفية وتنظيمية بينها، وهذه بعض التعاريف المقدمة للثقافة:

* التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعاً هو تعريف "إدوارد تايلور" وقد ظهر هذا التعريف في القرن 19 في كتابه الثقافة البدائية (E. Taylor primitive culture) 1871، حيث عرفها على أنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد وجميع المقومات والقدرات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"³⁶. ولقد سار على منهج تايلور عدد من الباحثين الذين سجلت تعاريفهم للثقافة الجوانب المعنوية والجوانب المادية، بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية ولكنها لا تتكون من تلك الأفعال ولكن الأشياء المادية³⁷.

2-2- الثقافة التسييرية:

بعد ما سبق عرضه من تعريف للثقافة بصفة عامة يمكننا الآن التطرق إلى تعريف الثقافة التسييرية، والتي لا يمكن أن نجد لها تعريفاً شاملاً نظراً لاختلاف التصورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من تجميع لآخر إلى جانب اختلافهم في الأهداف والتنظيمات. إن مفهوم ثقافة المنظمة " في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان، ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب والباحثون والتي سنذكر بعضها لا تخرج عن إطار الثقافة الاجتماعية. وقد عرف الكاتب "Gibson" وزملاءه ثقافة المنظمة بأنها: " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة...إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"³⁸. أما "Wheelen" فيعرف الثقافة التسييرية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات

³⁶ - عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية، جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.

³⁷ - محمد عبد المعبود مرسي، ترجمة مصطفى دندنلي، التغيير الاجتماعي للثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1990، ص 65.

³⁸ - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 261.

والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة³⁹. ويعرفها أوشي بأنها: " تتألف من مجموعة من الطقوس والرموز والأساطير التي تنتقل من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية إلى عملية في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا"⁴⁰.

كما تعرف الثقافة التسييرية بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات". وهي أيضا: " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

3- مكونات وعناصر الثقافة التسييرية:

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية "Manifestations" تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر⁴¹. ومن اجل معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات، تعتمد الشركات على خبراء ومختصين استشاريين لدراسة وتقييم الثقافة التسييرية السائدة فيها، وأهم هذه العناصر:

3-1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العلم، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

³⁹ - موسي المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 397.

⁴⁰ - وليام أوشي، ترجمة حسن محمد حسن، النموذج الياباني، نظرية z، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 65.

⁴¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 265.

التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بأداة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ⁴².

3-2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁴³.

3-3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

3-4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية⁴⁴.

4- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها:

تمتلك ثقافة المنظمة كغيرها من أنواع الثقافة خصائص واصفة لها وأبعاد معبرة عن جوهر محتواها الظاهر، لذلك فقد اهتم كتابها ودارسوها بتشخيص تلك الخصائص والأبعاد لغرض الاسترشاد بهما في تحليل قوة ثقافة المنظمة وقياس مستوى حركيتها وتغيرها ومرونتها وتكليفها وانسجامها مع مكونات المنظمة، يمكن التعرف على خصائص ثقافة المنظمة وفهم أبعادها على النحو الآتي⁴⁵:

⁴² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 9، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 312.

⁴³ - موسى المدهون وإبراهيم الجزاوي، مرجع سابق، ص 399.

⁴⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

⁴⁵ - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 36 37.

1-4- خصائص ثقافة المنظمة:

قدم حسن حريم في كتابه إدارة المنظمات عشر خصائص رئيسية تتمثل في:

- * المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية، الاستقلالية لدى الأفراد.
- * التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعون يسعون للمخاطرة.
- * التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمات على العمل بشكل منسق.
- * دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- * الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين⁴⁶.
- * الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- * أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- يلاحظ أن الأبعاد والخصائص السابقة تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، وأن الجزء الأكبر يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة⁴⁷.
- وقد انطلق (Robbins & Judy 2007) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء تميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة. وقد شكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة، والخصائص هي:
- * الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر⁴⁸.

46 - حسن حريم، مرجع سابق، ص 262.

47 - المرجع نفسه، ص 263.

48 - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 37.

* الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

* توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها أخذاً بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

* توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلاً عن الأفراد.

* العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلاً من أن تتخذ الأعمال بسير وتعاون.

* الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها باستمرار لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساس لتقاسم المشاعر والفهم بين أعضاء المنظمة وتشخص كيفية الإنجاز والطريق الموجه لسلوكهم.

إن هذه الخصائص تتفاعل وتمتزج معا بصور مختلفة بعكس حالة التنوع بالمنظمات⁴⁹.

2-4- أبعاد ثقافة المنظمة:

* ثقافة المنظمة لها علاقة بكيفية إدراك الأفراد للصفات السبع وليس درجة قبولهم أو رفضهم لها، فهي عبارة وصفية، وهذه النقطة لها أهميتها لأنها تفرق بين مفهوم الثقافة والرضا الوظيفي، فالبحوث التي تتعامل مع ثقافة المنظمة تحاول قياس نظرة الأفراد لمنظمتهم: هل هناك أهداف واضحة؟ هل تكافئ أو تشجع المنظمة التجديد؟ وهل تشجع التنافس؟.

وفي المقابل بحوث الرضا الوظيفي تقيس ردود الفعل العاطفية لبيئة العمل، فهي تهتم بمشاعر العاملين تجاه توقعات المنظمة، نظام المكافأة، طرق التعامل مع الصراعات وغيرها من الممارسات.

* يدرك الأفراد على اختلاف خلفياتهم ومستوياتهم الوظيفية إدراكا متشابهاً للثقافة السائدة حيث إنهم جميعاً يتفقون في نظرهم للأمور داخل المنظمة.

⁴⁹ - المرجع نفسه، ص 37 38.

* تتفاوت درجة قوة الثقافة في المنظمة والتي تفسر في ضوء الممارسة والانتشار بين أكبر عدد من الأفراد فكلما زاد قبول الأفراد بالقيم السائدة والتزامهم بها كلما ازدادت قوة الثقافة السائدة، وبالتالي فالثقافة القوية أكثر تأثيراً على الأفراد من الثقافة الضعيفة، فعلى سبيل المثال، المنظمات الدينية والشركات اليابانية تعرف بأنها ذات ثقافة قوية، ويمكن إضافة المنظمة العسكرية إلى القائمة لارتباطها بقيم ترتبط بتعدي المنفعة الشخصية وثبات النظام الاجتماعي⁵⁰.

* تاريخ المنظمة والقيم التي يؤمن بها المؤسسون لها تشكل الثقافة السائدة.

* تحافظ المنظمة على ثقافتها من خلال عملية الاختيار للراغبين في الانضمام إليها من حيث التركيز على المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام.

* تلجأ المنظمة إلى عملية التطبع الاجتماعي لكي يتكيف الأفراد الجدد مع ثقافة المنظمة كما هو حاصل مع تمرير الملتحقين بالنظام العسكري ببرامج خاصة تنقلهم من الحياة المدنية إلى الحياة العسكرية على سبيل المثال.

5- أنواع الثقافة التسييرية:

تصنف ثقافة المنظمة لصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

1- ثقافة قوية / مكثفة.

2- ثقافة ضعيفة / ركيكة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع، أو مدى المشاطرة:

لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، مشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

⁵⁰ - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص ص 222 223.

- نظم العوائد والمكافآت، إذا أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2- الشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع⁵¹. أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، والثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمل إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ففي الثقافة القوية يزداد التمسك ويشتد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت الثقافة أقوى وذلك سيكون لها التأثير الأكبر على سلوك أعضائها بالدرجة العالية من المشاركة والشدة، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام المنظمي، مما يؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة⁵².

إن المنظمات ذات الأداء والفاعلية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة⁵³. قد أكد مارتول ومارثن أن الثقافة التسييرية لها تأثير إيجابي

⁵¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

⁵² - ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، 2003، ص 299.

⁵³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 317.

على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً⁵⁴.

6- وظائف وأهمية الثقافة التسييرية:

6-1- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: وتمثل في:

* تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

* تقوية الالتزام برسالة المنظمة:

إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

* دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة⁵⁵.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن المؤسسة تشكل وسيلة السياسة لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع.

6-2- أهمية الثقافة التسييرية:

تمثل الثقافة التسييرية دوراً بارزاً في حياة المنظمة الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية،

⁵⁴ - المرجع نفسه، ص 317.

⁵⁵ - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 630 631.

فدراسة الثقافة التسييرية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية بين الجانبين وأهمية على العمليات التنظيمية، كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتدادها⁵⁶.

وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبطة بالثقافة التسييرية لأنها طريقة عمل المنظمة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، التصرفات والاعتقادات المسطرة داخل المنظمة كلها عوامل مساعدة لنجاحها في سوق المنافسة ونتيجة للتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمة على تطوير ثقافتها بسرعة، لمواكبة التغيرات أصبحت القيم والمواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة وأيضا من العوامل المحددة لنجاح التنظيم دور المسير وطريقة عمله وكيفية تأثيره على الثقافة التسييرية للمنظمة، ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وحدة أو مصلحة إلى أخرى وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى⁵⁷.

لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

تؤثر الثقافة التسييرية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي بها القدرة على تنميط الأداء، كما تؤثر الثقافة التسييرية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة. تعمل الثقافة التسييرية على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم⁵⁸ وأخيرا تكمن أهمية الثقافة التسييرية القوية في أنها تساعد على خلق التفاهم والتجانس بين الأفراد⁵⁹.

⁵⁶ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 228.

⁵⁷ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004، ص 45.

⁵⁸ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 44.

⁵⁹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 45.

7 - تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة، إلى الرياديين / المؤسسون، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة.

ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة⁶⁰.

ثقافة المنظمة لا تطير ولا تختفي في الهواء، بل إنها ناذرا تختفي بعد خلقها داخل المؤسسة، وفيما يلي نحاول الإجابة على عدد من التساؤلات فيما يتعلق بالقوى التي تؤدي إلى خلق الثقافة وما الذي يعزز وجودها ويحافظ عليها في المنظمة.

كيف تظهر الثقافة التسييرية؟

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، بسبب أنها تبت نجاحها في فعل الأشياء وهذا ما يدفعها إلى المصدر الأساسي لثقافة المنظمة، أي إلى مؤسسها حيث أن مؤسسي المنظمة بهم تأثير كبير لثقافة المنظمة، أنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز رؤيته على أعضاء المنظمة⁶¹.

ويتم خلق الثقافة بثلاث طرق حيث يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم، وأخيرا فإن السلوك الشخصي للمؤسسة يكون نموذجا للدور والذي تشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك ينحلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المؤسسة، وحينما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الإنساني لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية في ثقافة المنظمة⁶².

⁶⁰ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

⁶¹ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 333.

⁶² - المرجع نفسه، ص 333.

1.8- تأثير الثقافة على المنظمة: تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعاليتها المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيره، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

2.8- الثقافة والهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات) وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تغزر وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية، المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد⁶³.

3.8- الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي:

ثانيا، الاتصال التنظيمي:

1- تعريف الاتصال:

لقد تعددت واختلفت معاني الاتصال باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته، فلكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان التناول والمناقشة، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف:

- عرفه ألبرت هنري **Albert Henry**: "على أنه نقل المعنى من شخص إلى آخر من خلال العمليات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمني للطرفين"⁶⁴ ويتضح من هذا التعريف أن الاتصال يتم بين طرفين المرسل والمستقبل بلغة واضحة ومشتركة ومفهومة بينهما، كما يرى عبد الغفار حنفي

⁶³ - المرجع نفسه، ص 340.

1- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13

أن "الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر"⁶⁵ وحسب هذا التعريف فالاتصال هو نقل للمعلومات بين المرسل والمستقبل. في حين يرى جورج ليندرج **George Linderg**: انه "التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز على شكل حركات وصور أو رموز أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك"⁶⁶.

2 تعريف التنظيم:

إن التنظيم كمصطلح تعددت واختلفت فيه المعاني، وهذه أهم التعريفات المتناولة فيه : حيث عرفه أميتاي إيتزيوني **Amitay Itziouni** : بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"⁶⁷. حيث يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي تنشأ لتحقيق غايات معينة. في حين يعتبره أحمد ماهر: بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيره. وفي نفس السياق يعرفه بارسونز بأنه "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف ولقد أضاف بارسونز في تعريفه للتنظيم النموذج البنائي فهذه الوحدة الاجتماعية تقام وفق هيكل منظم لتحقيق الأهداف والغايات.

2- الاتصال التنظيمي:

وردت عدة تعاريف لهذا المفهوم وتعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أولى المدارس التي تعرضت له، حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية. ويرى روجرز أن "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات" ومن ناحية أخرى فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الافراد حيث ينظر إليه أحمد بدوي على انه "مجملة النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الافراد ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة. كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخلها".

⁶⁵ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص17

⁶⁶ عبد الرحمان بسام المشابقة، نظريات الاتصال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص

⁶⁷ لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص23

أما محمد فهبي العطروري ينظر إليه على أنه:"هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم".⁶⁸ . كما يعرفه حنفي بأنه : "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الافراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم"⁶⁹.

في حين يعرفه لوصاد فاسكس على أنه: "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تغيير مقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير وتكوين صورة عمومية معينة، تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها". ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام" يختلف الاتصال المعمول به داخل كل مؤسسة(التنظيمي) عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.

وفي نفس السياق يعرفه " إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسمي.ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة(المذكرات المصلحية ، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة) الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة...واما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في(الهاتف والتلكس، الفاكس، التلكس) نظام إعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات الكترونية، الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد(...الانترنت)شبكة معلوماتية خاصة بالمؤسسة (و الاكسترانت) مع تعاملها". يشير هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة

⁶⁸-جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مقال منشور في جانفي 2011

<https://www.researchgate.net/publication/273874496>

⁶⁹ شعبان فرج ،الاتصالات الإدارية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009

رسمية أو غير رسمية، حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على إحكام نظام العمل واستمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي (الاتصال الشخصي) في تسهيل وتفادي بعض الصعوبات المواجهة.

والإتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.⁷⁰

3- أنواع الاتصال التنظيمي :

يأخذ الاتصال التنظيمي اشكال واتجاهات مختلفة وهناك نوعين من الاتصال الرسمي والذي يندرج ضمنه الاتصال (الصاعد أو الهابط أو الأفقي، أو المحوري) وهناك الاتصال الغير رسمي .

1-الاتصال الرسمي :

هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى وهو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على

المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

2- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

3 - الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في :

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

4 - الإتصال الأفقي:

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

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ - التنسيق للقيام بمهمة.

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

ج - تبادل المعلومات (المشاركة).

د - حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء

كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين

الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

5- الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في: أنها تناسب

بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج

بأحد أقسام إدارة التسويق.

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل

وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال

الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات

داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الافراد داخل

التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آراءهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا

ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم

وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

2-الاتصال غير الرسمي: يعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم لأنه يدور خارج القنوات والمسارات

الرسمية المحددة للاتصال، ويلاحظ أن الاتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين. وشكل

الاتصال غير الرسمي القسط الأكبر من الاتصالات في المؤسسة، ليكون قاعدة للأخبار المبتورة

والدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيود. إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل

سندا للاتصال الرسمي بالمؤسسة، فتساعد بذلك على تحقيق أهداف التنظيم، هذا إلى جانب أنها يمكن أن تشكل حاجز للاتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الاتصال متناقضة. لذلك يحدد كل من كاتز وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال غير الرسمي في المنظمة:

1- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يحقق إشباعاً نفسياً أكبر من الاتصال الرسمي.

2- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

3- عندما يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

وبالرغم من هذه المميزات فإن الاتصال غير الرسمي قد يشكل خطورة بالنسبة للتنظيم في ظل غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية التي قد تنشر أفكار تعيق التنظيم لتحقيق أهدافها الشخصية⁷¹.

6- خصائص الاتصال التنظيمي:

وفي مثل هذه الحالات تتسم الاتصالات التنظيمية بالعديد من الخصائص منها:

-تزداد الحاجة إلى الاتصالات الرأسية الأفقية معاً، حيث يُطلب الأمر تبادل المعلومات البيانات بين الإدارة والأنشطة المختلفة داخل المنظمة كما أن العمل يُطلب مزيداً من الاتصالات الرأسية في الاتجاهين الاتصالات الصاعدة في صورة معلومات تقارير واقتراحات ومشاركات واستفسارات وكذلك الاتصالات النازلة في صورة قرارات وأوامر وتوجيهات وإرشادات.

-ثمة حاجة كبيرة لعقد اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والحلقات النقاشية بين مختلف الإدارات والأنشطة وبين تخصصات متنوعة داخل المنظمة وخارجها.

-الاعتماد الكبير على التقارير النوعية المتعددة سواء فيما تعلق بالخطط أو البرامج أو الانجازات وذلك من خلال فترات زمنية مختلفة و على مستويات إدارية محددة.

⁷¹ جمال الدين عاشوري الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لامين دباغين سطيف ، ، 2014/2015 ص31.

-تزداد الحاجة إلى مزيد من العلاقات وتبادل المعلومات بين المنظمة والأطراف الخارجية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية وسواء ف شكل دوري منتظم أو في حالات طارئة وعارضة بما ضُمن توازن المصالح بين المنظمة والأطراف الخارجية .

-تعارض الحاجة إلى تنوع أشكال وأساليب وقنوات الاتصال فضلا عن نمو الحاجة إلى تنوع المهارات والقدرات لدى أفراد المنظمة بما ضمن نجاح الاتصال داخل المنظمة وخارجها⁷².

معوقات الاتصال التنظيمي:

1-المعوقات النفسية:

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

*تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر. وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ - تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة

ب - مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج -مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

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

*الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

⁷² فاتن بوججر ،معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ، دراسة ميدانية بلدية زربية الوادي بسكرة ، جامعة دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير) غير منشورة) قسم العلوم الاجتماعية، محمد خيضر – بسكرة. 2016/20015 ص72.

*الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم وتشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

*اللغة: هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها .وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات .

*الانفعالات : إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات وملتقها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

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

*تنقية وغرلة المعلومات : تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد ان الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

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

2- معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

*التباعد الإجتماعي: ونقصد به الاختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الإتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويعتبر هذا العائق من إبراز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الافراد داخل التنظيم.

*الإختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الافراد ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا". ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الافراد، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

3- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

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

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف. وقد وجد "راد" أن الافراد في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الافراد في المستويات العليا ضعيفة

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

* مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات حيث انه غالباً ما يكون غير محفز، إضافة الى الطابع الرسمي حيث يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الافراد، مع عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين، واحتمالات التحريف الكبيرة، عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

أهمية الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة. تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها

وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل . وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال.

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المدبرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة. فالاتصال الشامل حسب روقوبي ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة .

✓ بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.....كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم

73.

✓ حيث يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة .

✓ يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها قراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطرق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة.

أهداف الاتصال التنظيمي:

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الافراد أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

6- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

7- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة⁷⁴.

وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه⁷⁵ وترتبط وظائف الاتصال أساساً بمحتوى الاتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم،

⁷⁴ جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص 57 - 58.

⁷⁵ - ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2010/2011 ص

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

1- تفريغ البيانات والتعليق عليها:

جدول رقم 1: الجنس

<u>النسبة المئوية</u>	<u>التكرارات</u>	
% 72	72	ذكر
% 28	28	انثى
% 100	100	المجموع

جدول رقم 2: السن

النسب المئوية	<u>التكرارات</u>	
2 %	02	اقل من 25 سنة
10 %	10	من 25 الى 35 سنة
28 %	28	من 36 الى 45 سنة
45 %	45	من 46 الى 55 سنة
15 %	15	اكبر من 55 سنة
100 %	77	المجموع

جدول رقم 3: المستوى الدراسي

النسب المئوية	<u>التكرارات</u>	
20 %	20	ابتدائي
22 %	22	متوسط
28 %	28	ثانوي
30 %	30	جامعي
100 %	100	المجموع

جدول رقم 4: الحالة العائلية

النسب المئوية	<u>التكرارات</u>	
12 %	12	اعزب
83 %	83	متزوج
3 %	3	مطلق
2 %	2	ارمل

المجموع	100	% 100
---------	-----	-------

جدول رقم 5: الاقدمية في العمل

التكرارات	النسب المئوية	
3	% 3	اقل من 5 سنوات
10	% 10	من 5 الى 10 سنوات
15	% 15	من 11 الى 15 سنة
58	% 58	من 16 الى 20 سنة
14	% 14	اكثر من 20 سنة
100	% 100	المجموع

جدول رقم 06: المشاركة في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	
دائما	18	% 18	هل تشارك في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة
أحيانا	28	% 28	
أبدا	54	% 54	
المجموع	77	% 100	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الافراد داخل المؤسسة المالية في عملية وضع القوانين الداخلية للمؤسسة أن نسبة معتبرة منهم (54 %) لم يتم إشراكها في ذلك وهو ما يعبر عن تمركز القرار في السلطة العليا داخل المؤسسة ويمكن تفسيره بالنظرة الضيقة أحيانا للفاعل واعتباره غير قادر على معرفة رهانات المؤسسة المختلفة، ويتأكد ذلك من خلال النسبة الثانية التي قدرت ب (28 %) من الافراد الذين يتم استشارتهم في بعض الأحيان فقط، ويمكن القول أن مجموع النسبتين المقدر ب (72 %) يعبر حقيقة على أن فئة كبيرة من الافراد مهمشة أثناء إعداد الإجراءات التي تتعلق بحياتها اليومية في المؤسسة وهو ما يجعلها تحس بالعزلة يمكن أن يظهر عندها الإحساس بعدم الانتماء، خاصة في وجود فئة قليلة وغير معبرة قدرت ب (28%) من الافراد يتم استشارتها وهي من إطارات المؤسسة. وهذا ما يدفعنا بالقول أن النظرة الضيقة للفاعل خاصة البسيط على غير قادر على فهم الأمور والرهانات لا تزال تسيطر على مؤسساتنا باختلاف نوعها ومنتوجها. وقد أشارت العديد من الدراسات خاصة المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية غياب الحوار العمودي داخل المؤسسات لنقص الثقة في إمكانيات المرؤوسين.

جدول رقم 07: نوع المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
36 %	36	احتجاج مفاجئ	ما هي نوع المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة
57 %	57	إضراب العمال	
7 %	7	صراع تنظيمي	
100 %	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بنوع الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(57%) أجابت أن الإضراب عن العمل هو من أكثر الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة وهو سلوك يعبر به أصحابه عن رفض الوضع القائم رغم أنه يعتبر من الاضطرابات التي تلجا إليها التنظيمات في حالات الانسداد التام بين فريق العمل والمرؤوسين وغياب تام للاتصال أو فشله في الجمع بين الطرفين خاصة وان المفاوضات هي من بين أهم الوسائل المستعملة في ذلك، كما يبرز الجدول نسبة مهمة من المبحوثين(36%) تحدثت عن الاحتجاجات المفاجئ الذي يعبر عم غياب تحيين المعلومات وبقاء الغموض الذي يشوب الوضعية السائدة ،وقد أكدت الدراسات على أن غياب المعلومات وعدم تحيينها يسمح بظهور الإشاعات والدعايات ،كما أرجعت نسبة قليلة من المستجوبين (7%) ذلك إلى الصراعات التنظيمية السابقة والموجودة في المؤسسة والنتيجة عن خلافات متعددة الأسباب.

جدول رقم 08: الحديث عن الاضطرابات في الاجتماعات

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
52%	52	دائما	هل سبق وان تحدثتم عن الاضطرابات في اجتماعاتكم
27%	27	أحيانا	
43%	43	أبدا	
100	122	المجموع	

المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن
هناك من أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالحديث عن الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(52%) أجابت أن هناك اهتمام بالاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة حيث يتم تناولها في الاجتماعات الرسمية والبحث عن حلول لها وهو سلوك يعبر عن اهتمام المؤسسة بردود أفعال الافراد خاصة وان الإضراب يعتبر من الاضطرابات التي تلجا إليها التنظيمات في حالات الانسداد التام بين فريق العمل والمرؤوسين وغياب تام للاتصال أو فشله في الجمع بين الطرفين خاصة وان المفاوضات هي من أهم الوسائل المستعملة في ذلك، كما يبرز الجدول نسبة مهمة جدا من المبحوثين(43 %) تحدثت عن عدم اهتمام الإدارة بالاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة بتغيير الحديث عنها في الاجتماعات الرسمية وتجاهلها ،وقد أكدت العديد من الدراسات على أن غياب الاهتمام بالأفراد وسلوكهم اليومي يؤدي إلى تراكم المشاكل وازدياد حدتها وفشل الإدارة في احتوائها بعد ذلك مما يجعل الفاعل يحس بعدم الانتماء للمحيط الذي يعمل فيه ويجعل منه عديم الفعالية

جدول رقم 09: مساهمة القيم المكتسبة عند الافراد داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
50 %	50	طريقة الاتصال فيما بينهم	في رأيك: هل تساهم القيم المكتسبة عند الافراد داخل المؤسسة في
14 %	14	تحديد نوع الوسيلة المستعملة	
41 %	41	التكتم على المعلومات	
6 %	06	مكان الاتصال	
100 %	124	المجموع	

المجموع أكبر من عدد
المبحوثين لان هناك من
أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة القيم المكتسبة عند الافراد داخل المؤسسة في التأثير على نمط الاتصال أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(50%) أجابت أن القيم المكتسبة تؤثر على طريقة الاتصال فيما بينهم من حيث مكان الاتصال أو زمانه أو المحتوى المنقول وهو ما يحيلنا إلى الإطار المرجعي للفاعل الذي يساهم في طريقة تواصله في البيئة التي يعمل فيها، وهذا ما تؤكدته النسبة المرتفعة من المستجوبين والتي قدرت ب (41%) التي ترى أن التكتم على المعلومات من أهم الصفات التي تميز المستجوبين والتي ترجع الى قيمهم المكتسبة وهذا ما يفسر ارتفاع الاحتجاجات في الجدول السابق كسلوك مفاجئ وهذا يفسر على أن غياب المعلومات أو التكتم عليها يؤدي إلى حدوث حالات الشك والريبة والفراغ الاتصالي مما يسمح بتزايد الاضطرابات ، كما أن الوسيلة المستعملة كذلك لها دورها في العملية الاتصالية حيث أن القيم المكتسبة خلال العمل يمكن أن تساهم في اختيار الوسيلة فغالبا ما يلجا المرؤوس إلى الأسلوب الكتابي في التعامل مع المرؤوسين رغم العيوب الذي تشوب مثل هذا النوع.

الجدول رقم 10: مساهمة تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
82 %	82	اكتشاف المشكلة في بداياتها	هل تعتقد أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية
11 %	11	إعداد خطط فعالة	
7 %	7	اختيار حلول مناسبة	
100 %	77	المجموع	

المجموع أكبر من عدد
المبحوثين لان هناك من
أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(82 %) أجابت أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال اكتشاف المشكلة في بداياتها وهو يعبر بطريقة أو بأخرى عن حركة المعلومات ودور تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية منذ البداية حيث أشارت العديد من الدراسات خاصة المتعلقة منها بالصراع التنظيمي إلى أن تنظيم العمل من خلال تحديد المهام والوظائف بدقة وتقسيم المسؤوليات يساهم بقسط كبير في تجنب المؤسسة مشاكل تنظيمية تؤدي إلى الانسداد. وقد اعتبرت نسبة ضعيفة من المستجوبين (7%) أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال المساهمة في إعداد خطط فعالة وسيناريوهات جديدة ، كما يساعد على اختيار حلول مناسبة انطلاقا من تأثير التنظيم على المؤسسة.

الجدول رقم 11: فائدة العمل الفرقي

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
19 %	19	طبيعة العمل في حد ذاته	حسب رأيك ما هي فائدة العمل في مجموعة
54 %	54	سرعة التواصل بين الأفراد	
20 %	20	الأطراف المشاركة في حدوثها	

الفائدة التي يجنيها المشاركون	7	7 %
المجموع	100	100 %

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق فائدة العمل داخل مجموعة في المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(54 %) أجابت أن فائدته تكمن في أنه يسمح بسرعة التواصل بين الأفراد وهذا في حد ذاته يشكل إضافة للمؤسسة لأنه يسمح بتبادل الأفكار بين الأفراد والحوار حولها من أجل اتخاذ موقف أفضل مما يحدث خاصة في ظل المشكلات التنظيمية، وتأتي في المرتبة الثانية نسبة مقبولة من المستجوبين (20 %) التي اعتبرت أن الأطراف المشاركة في العمل الفرقي هي أساس نجاحه والسبب الهام في تقديمه للحلول حيث أنه كلما شاركت فئات المؤسسة كلها في العمل الفرقي كلما تحقق الإجماع حول الحلول لكل المشاكل، وتبقى نسبة قليلة من المستجوبين (19 %) ترى أن العمل الفرقي يرتبط نجاحه بطبيعة العمل المنجز في حد ذاته لأنه يمكن أن لا يكون العمل محفزا للمجموعة وقد يؤدي إلى نقص مردوديتهم خاصة في ظل تناقص الفائدة التي يجنيها أفرادها.

الجدول رقم 12: تقبل المبادرات الفردية للفاعلين

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
20 %	20	بتحفظ	كيف تتقبل المبادرات الفردية للأفراد
10 %	10	بمرونة	
9 %	9	بجدية	
61 %	61	بعد الدراسة	

المجموع	100	% 100
---------	-----	-------

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تقبل المبادرات الفردية للفاعلين داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(61 %) أجابت أن المبادرات الفردية التي يقدمها الافراد لا تنفذ حتى تتم دراستها بجدية من طرف الرؤساء وهذا ما يجعلنا نقول ان هناك نوع من الصعوبة التي تواجه المبادرات الفردية ، بينما أكدت نسبة مقبولة قدرت ب (20 %) على أن المبادرات الفردية يتم التحفظ عليها غالبا ولا تعرف بالتالي طريقها للتنفيذ إلا في حالات شادة، بينما ترى نسبة قليلة (10 %) أن هناك مرونة وجدية في التعامل مع المبادرات الفردية وهذا يدل على غياب التحفيز والتشجيع للفاعلين داخل المؤسسة وهو يوضح تأثير القيم الثقافية على التواصل. مما سبق يمكن القول أن تجميد المبادرات الفردية من خلال الإطالة في دراستها وتنفيذها يشكل عائقا كبيرا أمام كل إبداع أو تجديد فردي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13: كيفية إعداد المخططات الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
% 54	54	شرح طريقة العمل للمرؤوسين	أثناء إعدادك للمخططات الاتصالية هل تقوم ب
% 44	44	تحديد مجالات المشاركة بالنسبة لهم	

2 %	2	تحديد الأساليب والإمكانيات المتاحة
100 %	100	المجموع

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بكيفية إعداد المخططات الاتصالية في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (54 %) ترى أنه من الضروري شرح طريقة العمل للمرؤوسين لأنه لا يمكن تحديد وصياغة مخططات اتصالية دون الرجوع إلى استشارة المرؤوسين لأن ما يحدث داخل المؤسسة يجب أن يكون محل اتفاق بين الجميع وليس نتاج اتصال عمودي يتميز بالأوامر والتوجيهات فقط ، وهذا ما تؤكد عليه فئة معتبرة من المبحوثين (44%) أن تحديد مجالات المشاركة في المخططات الاتصالية ضروري خاصة في ظل انعدام المعلومات المتعلقة بالتسيير لدى فئة مهمة من المبحوثين وهذا ما يمكن تفسيره بغياب الدعم للفئة الدنيا من طرف الرؤساء خاصة فيما يتعلق بالشرح والتفسير لخطوات إعداد المخطط الاتصالي ومنه ينتج عدم معرفة الإمكانيات والوسائل المتاحة والذي تم ذكره من طرف فئة قليلة من المبحوثين، ويمكن إرجاع ذلك إلى الاعتقاد الخاطئ الذي يسود مؤسساتنا على ان الموظف البسيط لا يمكنه أو ليس من الضروري معرفة كل شيء حول مؤسسته.

الجدول رقم 14: استشارة المرؤوسين في إعداد المخططات ومساعدته على أداء العمل:

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
54 %	54	نعم	هل تعتقد أن استشارتك
46 %	46	لا	للمرؤوسين في إعداد
100 %	100	المجموع	المخططات يساعدك على عملك

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق باستشارة المرؤوسين في إعداد المخططات الاتصالية ومساعدتها على أداء العمل في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (54 %) ترى انه من الضروري استشارة المرؤوسين فيما يتعلق بإعداد المخططات الاتصالية الخاصة بالمؤسسة انطلاقا من منظور الدور المحوري والهام للفاعل كمحور لكل عملية اتصالية لأنه هو المعني بكل ذلك وفي كل الأحيان والحالات ، فكل مخطط اتصالي لا يعتمد على استشارته يمكن أن يكون ماله الفشل ، ورغم ذلك فان هناك نسبة معتبرة لا تزال تعتقد أن الإدارة والتسيير لا تعنيها ولا يمكنها التدخل في شؤونها بناء على ارث ثقافي تنظيمي مبني على المعتقد قصور الفكر عند الموظف البسيط وقد قدرت نسبة هؤلاء ب(46 %) وهي تجسيد لما سبق ذكره، وهذا ما أكدته لنا مسؤول خلية الإعلام والاتصال في مقابلة معه على أنه كثيرا ما يتلقى الرفض بالمشاركة من طرف الافراد داخل المؤسسة عند استشارتهم حول المخطط الاتصالي حيث يجيبونه بثقتهم فيه وفي إمكانياته وأنهم يتذرعون بعدة حجج كعدم المعرفة أو الضعف في اللغة والكثير من الأمور الأخرى.

الجدول رقم 15: توزيع المهام على المرؤوسين من خلال المخطط الاتصالي

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
40 %	40	دائما	هل تقوم بتوزيع المهام على مرؤوسيك من خلال المخطط الاتصالي
53 %	53	أحيانا	

أبدا	7	7 %
المجموع	100	100 %

المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع المهام على المرؤوسين من خلال المخطط الاتصالي في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (53 %) ترى أنه أحيانا يكون هناك توزيع عادل للمهام على المرؤوسين من خلال المخططات الاتصالية التي تعدها المؤسسة وهو تعبير صريح على عدم إيلاء أهمية كبيرة لهم من وجهة نظر المسير من خلال هذه المخططات حيث يولي اهتماما ظرفيا بكل ما يتعلق بالمشاركة ، بينما تعتبر نسبة مهمة من المستجوبين قدرت ب (40 %) أن هناك اهتمام فيما يتعلق بتوزيع المهام على المرؤوسين في المخطط الاتصالي المنجز من طرف الإدارة وهي نسبة مهمة تؤكد أن هناك اختلاف كبير في التصور بين الافراد لمسألة المشاركة في العمليات والنشاطات الاتصالية ، ولمفهوم الدور الاتصالي في حد ذاته ، وهو يعبر عن غياب الفهم للدور الذي يؤديه المستخدم كمثل للمؤسسة في المجتمع من خلال نشاطاته وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة⁷⁶ في مقابلة معه على أنه كثيرا ما يتلقى الرفض بتقمص المسؤولية من طرف المستخدمين خوفا من نتائجها ، وتبقى هناك نسبة ضئيلة أكدت على أنها غير معنية بالاستشارة أو إسناد الأدوار لها في المخططات الاتصالية ويمكن تفسير ذلك بعدم الرغبة في المشاركة في التسيير معارضتها للإدارة أو لعدم القدرة على ذلك.

الجدول رقم 16- مشاركة الافراد في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة :

التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم تستعمل المعلومات في	التكرارات	النسبة المئوية

⁷⁶ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، أجريت بتاريخ 2024/03/07، على الساعة 10.00 صباحا بمؤسسة سوناطراك

هل يشارك كل الافراد في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة وكيف ذلك	نعم	54	% 54	المشاركة في الابواب المفتوحة	5	% 5
				المساهمة في التظاهرات الخارجية	15	% 15
				من خلال الاجتماعات الخارجية	30	% 30
				مهام محددة	4	% 4
				المجموع الجزئي	54	% 54
	لا	46	% 46			
	المجموع	100	% 100			

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الافراد في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة في المؤسسة المالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (54.54%) أكدت أنها تشارك في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة من خلال العديد من المظاهر المختلفة كالأبواب المفتوحة أو الأيام التحسيسية أو الإعلامية أو من خلال المهام المحددة كالمشاركة في التكوين أو أداء مهام محددة داخل مؤسسات أخرى خاصة وان الاتصال الخارجي هو نتاج لكل ما هو داخلي، فكلما كانت النظرة ايجابية نحو مفهوم الاتصال الداخلي بمعنى تشجيعه وتوفير الشروط

الضرورة لنجاحه كلما توفرت الشروط الملائمة لنجاح الاتصال الخارجي والعكس صحيح، كما ابرز الجدول قيمة مهمة جدا قدرت ب (45.46%) وهي تعبر عن نسبة المبحوثين الذين اجاب أنهم لا يشاركون في الحملات الإعلامية خارج المؤسسة وهي نسبة معبرة جدا، حيث أن غياب هؤلاء عن تمثيل المؤسسة وعدم مشاركتهم يمكن تفسيره بغياب التوزيع العادل للمعلومات على جميع الافراد، كما يمكن تفسيرها بالاعتقاد السائد عند الرؤساء بعدم قدرة الموظف البسيط على تمثيل المؤسسة في التظاهرات والمناسبات لنقص مستواه وتكوينه مما قد يخلق تمثيلا

الجدول رقم 17 : الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
12 %	12	التفاوت في السن بين المرؤوسين	في رأيك ما هي الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة
57 %	57	الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة	
27 %	22	نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها	
9 %	9	اختلاف المناطق الجغرافية وتعددتها	
100 %	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين (57 %) ترى أن الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة هو أهم الأسباب المساهمة في عرقلة الافراد في الوحدة حول هدف أو محور اتصالي واحد ، حيث أن التكوين المختلف من حيث الانتماء للعلوم الإنسانية أو العلوم الدقيقة يؤدي إلى الاختلاف في

طريقة التفكير والتعامل مع الطرق الاتصالية، كما أن اللغة المستعملة أو لغة التواصل في غالب الأحيان تكون عائقا أمام وحدة التفكير والتصور للاتصال فعدم الفهم وغياب نقاط الالتقاء كلها عناصر تنقص من عوامل الوحدة. كما أرجعت نسبة مقبولة من المرؤوسين (27 %) ذلك الى نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها الشيء الذي لا يسمح لهم بتكوين صورة كاملة على المؤسسة واحتياجاتها سواء الزرفية منها أو الدائمة وقد أشار مسئول الإعلام والاتصال⁷⁷ بالمؤسسة أن التكوين اللغوي عند الموظفين يختلف من موظف إلى آخر داخل المؤسسة المالية ويغلب عليه التكوين الأجنبي مما يجعل من التفاهم والاتفاق حول مضمون واحد صعب المنال، وهذا ما أشارت إليه نسبة من المبحوثين (27.41 %) حول التفاوت في السن أو اختلاف المنطقة الجغرافية وقد أكدت عدة دراسات على أن التفاوت في السن بين الأفراد يؤدي إلى الاختلاف في المعتقدات مما يدفع إلى الاختلاف في التصور، كما أن اختلاف الانتماء الجغرافي يشكل حاجزا قويا أمام الاتفاق حول مفهوم واحد للمحور الاتصالي .

الجدول رقم 18 : مميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الافراد

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
9 %	9	الوضوح والشفافية	هل تتصف الإعلانات والمعلومات الموزعة على الافراد ب:
19 %	19	إمكانية فهمها	
5 %	5	إمكانية تنفيذها	
19 %	19	متاحة للجميع	
48 %	48	إمكانية متابعتها	
100 %	100		

⁷⁷ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، أجريت بتاريخ 2024/03/07، على الساعة 10.00 صباحا بمؤسسة سوناطراك

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الافراد في المؤسسة المالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (48 %) أكدت أنها يمكن متابعتها من خلال الوسائل المتاحة، وقد تبين من خلال الدراسة أن هناك نسبة متساوية من المستجوبين قدرت ب (19 %) لكل منهما تتحدث عن إمكانية فهم الإعلانات وأنها متاحة للجميع، وهذا يعبر على القدرة على الوصول لكل الإعلانات داخل المؤسسة في اللوحات الاشهارية أو الدلائل والكتيبات أو أي نوع من الوسائل الخاصة بتوزيع المعلومات وهذا يرجع إلى اعتقاد المسير بان ذلك يزيد من شعبية المؤسسة.

الجدول رقم 19 : مراعاة عاملي الزمن والفضاء في العملية الاتصالية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
13 %	13	أحيانا	هل تراعي عاملي الزمن والفضاء عند ممارستك الاتصال
19 %	19	دائما	
19 %	19	نادرا	
49 %	49	أبدا	
100 %	100		

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمراعاة عاملي الزمن والفضاء في العملية الاتصالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (49 %) أكدت أن مراعاة الزمن والفضاء لا يكون بصفة دائمة بل أحيانا فقط وهذا يرجع إلى القيم الثقافية السائدة والتي لا تراعي مكان الاتصال أو زمن حدوثه وهذا تعبير عن المعتقدات الراسخة في المؤسسة والتي لا تحترم الفضاء وهو ما أكدته النسبة الضعيفة للمبحوثين الذين أكدوا أنهم يراعون دائما منطق الفضاء والزمن في ممارسته للاتصال.

الجدول رقم 20: مساهمة المهارات الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
30.28 %	43	التدخل في الوقت المناسب	هل تعتقد أن مهاراتك الاتصالية تسمح لك ب:
40.14 %	57	التحكم في حركة المعلومات	
16.19 %	23	التعامل الجيد مع وفرة المعلومات	
13.33 %	19	التحضير الجيد للسيناريوهات المختلفة	
100 %	142	المجموع	
			المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة المهارات الاتصالية في تسيير المؤسسة ان نسبة كبيرة من المستجوبين (40.14 %) أكدت أن المهارات تسمح للفاعلين داخل المؤسسة بالتحكم في حركة المعلومات وهذا اعتقاد خاطئ ناتج عن إطار مرجعي سابق لأن حركة المعلومات اليوم لا يمكن السيطرة عليها أو مراقبتها أو تأطيرها كما كان في السابق لأن التكنولوجيات الحديثة جعلت من حركتها سريعة وفعالة، في حين ترى نسبة معتبرة من المبحوثين (30.28 %) أن المهارات الاتصالية

للفاعل تسمح له بالتدخل في الوقت المناسب عند كل ضرورة أو الحاجة في المؤسسة وهذا صحيح بناء على أن المهارات تسمح للفرد بمعرفة زمن ومكان التدخل وتساعد على اكتشاف الحقائق الميدانية، وهو ما يبرز خاصة من إجابات النسبة المتبقية من المبحوثين وهي التعامل الجيد مع وفرة المعلومات التي تصل المرؤوسين والتي تتطلبه عملية فلترة خاصة في ظل الشبكات الاجتماعية وهو ما يسمح ب التحضير الجيد للسيناريوهات المختلفة. مما سبق يمكن القول أن المهارات الاتصالية لدى المستخدمين يمكن أن تساعد في التحكم في حركة المعلومات وليس النجاح في الاتصال كما هو في الاعتقاد .

الجدول رقم 21: الاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
21 %	21	المحافظة على صورة المؤسسة	تهتم بالسرية المهنية في توزيع المعلومات من أجل:
57 %	57	الخوف من النتائج المترتبة على تسريب المعلومات	

22 %	22	من أجل ضمان نجاح المخططات الاتصالية
100 %	100	المجموع

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (57%) تحافظ على السرية المهنية في توزيع المعلومات خوفاً من النتائج المترتبة على تسريبها خاصة إذا كانت تتعلق بأمور تنظيمية وبمستقبل المؤسسة أو أمور مالية خاصة وأن المؤسسة تتعامل مع العديد من القطاعات العمومية، بينما تهتم نسبة قليلة بالسرية المهنية في توزيع المعلومات (22%) من أجل ضمان نجاح المخططات الاتصالية المتبعة داخل المؤسسة خاصة إذا كانت الرسائل المختلفة الموزعة على المؤسسات الأخرى تتطلب طابع السرية، وتبقى نسبة متوسطة (21%) من المستجوبين تهتم بالسرية المهنية في توزيع المعلومات من أجل المحافظة على صورة المؤسسة من التشويه أو المنافسين، وقد أكد أحد المسؤولين في مقابلة معه على أهمية سرية المعلومات المهنية داخل المؤسسة والإجراءات العقابية المتخذة في حق كل من يخالف المعمول به.

الجدول رقم 22: تمكين الافراد من إبداء الرأي في المواضيع الهامة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
63 %	63	نعم	هل تسمح للآخرين من إبداء الرأي في المواضيع الهامة
19 %	19	لا	

8 %	8	أحيانا	
100 %	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تمكين الافراد من إبداء الرأي في المواضيع الهامة داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (63 %) أكدت على أن هناك مجال كبير من الحرية للفاعلين من أجل إبداء الرأي في المواضيع المهمة التي تهم الافراد داخل المؤسسة وهذا يعبر على مرونة وتدفق المعلومات بين جميع الافراد داخل المؤسسة وهو شيء محبذ كثيرا خاصة إذا تم تعميمه بشكل واسع لأن هناك نسبة معتبرة (19 %) لا ترى ذلك متوفرا داخل المؤسسة وهي نسبة ممثلة ويرجع ذلك إلى غياب حركة المعلومات بطريقة مرنة وفي جميع الاتجاهات.

الجدول رقم 23: تشجيع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية	التكرارات	
-------------------	-----------	--------------------------------	-------------------	-----------	--

هل تشجع الآخرين على تقديم مقترحاتهم	نعم	75	% 75	تعزيز الثقة بالنفس عندهم	15	% 15
				ترسيخ العمل الجماعي	15	% 15
				تشجيع الابتكار والتجديد	45	% 45
				المجموع الجزئي	75	% 100
	لا	25	% 25			
	المجموع	100	% 100			

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتشجيع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (67.53%) أكدت على أن هناك تشجيع كبير من طرف الزملاء لتقديم الاقتراحات والآراء المختلفة المتعلقة بيوميات المؤسسة وهذا ما يولد عندهم الثقة بالنفس وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها مما يجعلهم يندمجون بسرعة في العمل الجماعي ويعملون من أجل المصلحة العامة للمؤسسة وتظهر عندهم المبادرات المختلفة المتعلقة بالإبداع والتجديد ويعملون جاهدين من أجل تحقيق رقي المؤسسة، كما أكدت نسبة ممثلة من المستجوبين (32.46%) عكس ما تم نقله من طرف الفئة الأولى حيث ترى أنه هناك غياب للتشجيع حول المقترحات والملاحظات المقدمة من طرفهم مما يؤكد تغييب بعض الفئات من الافراد في المشاركة في تسيير المؤسسة.

الجدول رقم 24: مساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
54 %	54	نعم	هل تعتقد أن السلوك الفردي يمكن أن يساهم في نجاح الاتصال
46 %	46	لا	
100 %	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (54 %) أكدت على أن هناك السلوك الفردي يمكن أن يساهم في نجاح الاتصال لأن السلوك الجماعي داخل المؤسسة كما تطرقنا إليه في الجداول السابقة لا يمكن أن يكون ناجحاً دون وجود مبادرات فردية من طرف الافراد، وهذه المبادرات يجب أن تلقى التشجيع المستمر وهذا انطلاقاً من المنظور النسقي للاتصال الذي يعتبره نسقا فرعياً من المؤسسة يرتبط نجاح المؤسسة بنجاحه وقدرته على الإجابة لمتطلبات البيئة، كما أكدت فئة هامة من المستجوبين عن عدم أهمية الدور الذي يؤديه السلوك الفردي في الجوانب الاتصالية داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتها ب(46 %) وهي نسبة معبرة في مجال البحوث الاجتماعية والتي تدل على المعتقدات السائدة على أن كل المبادرات تكون جماعية.

الجدول رقم 25: الإجراءات المتبعة لحل المشاكل التي تواجه متابعة عملية تنفيذ الأهداف

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
45 %	45	تقييم الإجراءات المتبعة	ما هي الإجراءات المتبعة لحل
25 %	25	مراجعة القرارات المتخذة	

30 %	30	تقييم مستوى الأداء	المشاكل التي تواجهه
100 %	100	المجموع	عملية المتابعة لتنفيذ الأهداف"

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالمشاكل التي تواجهه عملية متابعة تنفيذ الأهداف داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منه (45%) ترجع ذلك إلى التصور الخاطئ لدى الافراد لعملية المتابعة بحيث يعتبرها البعض أنها نوع من المراقبة اللصيقة للفاعل والآخرين يعتبرونها تكبح المبادرات والتطلعات الخاصة بهم للترقية المهنية، بينما يرجع آخرون (24.67%) ذلك إلى غياب الروح الجماعية داخل مؤسستهم الشيء الذي يؤثر على الممارسات الجماعية ويقلل من فرص التطور والرقى، وتشير نسبة معتبرة من المبحوثين (20.77%) إلى أن أهم المشاكل التي تواجهه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية السابقة التي تؤثر على ذهنيات الافراد وتمثل الموروث الثقافي لديهم الذي يستند إلى بعض الأخطاء التنظيمية الشائعة مثل استحالة متابعة البرامج التي تضعها الإدارة والتخوف من رد فعل المسؤول على تحديد الأهداف. وغالبا ما تكون نظرة الفاعل إلى التقاليد السابقة على أنها حقوق مكتسبة لهذا فهو يتمسك بها دائما ويحاول مقارنتها بوضعيته الحالية لكي يحافظ على مكتسباته وهو شيء عادي في المنظمات.

الجدول رقم 26: تقييم مستوى احترام الافراد للاتصال داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
---------------	-----------	------------	--

57	57	جيد	كيف تقيم مستوى احترام الافراد للاتصال في المؤسسة
20	20	حسن	
21	21	عادي	
9	9	سيء	
100	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتقييم مستوى احترام الافراد للاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (57%) توافق على أن مستوى احترام الافراد للاتصال في المؤسسة جيد من حيث القيمة الفعلية، حيث غالبا ما نلاحظ اهتمام الافراد باحترام التدرج الهرمي داخل المؤسسة إضافة إلى التعامل الجيد مع الوسائل المختلفة وهو ما يعبر صراحة على تجاوب الافراد مع النمط الاتصالي، وهو ما تفسره كذلك نسبة المستجوبين الذين يعتبرون أن مستوى الاحترام عادي وهي نسبة معتبرة (20%) بينما تتضاءل نسبة الذين يعتبرون مستوى الاحترام حسنا أو سيء وهذا ما يعتبر مكسبا للمؤسسة من حيث تفاعل وتجاوب الافراد مع المخططات الاتصالية التي تقدمه المؤسسة للتنفيذ. مما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام كبير فيما بالمخططات الاتصالية للمؤسسة واحترامهم كبير وجيد من طرف الافراد.

الجدول رقم 27: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
---------------	-----------	------------	--

هل تعتقد أن الاتصال الجيد يساهم في	تقوية أواصر الارتباط التنظيمي بين الافراد وإدارة المؤسسة	12	1 %
	تحفيز الافراد على العمل البناء	12	12 %
	القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة	76	76 %
	المجموع	100	100 %

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بأهمية الاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة (76%) من المستجوبين توافق على أن الاتصال الجيد يؤدي إلى القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة خاصة التي تستعمل الخطاب الشفوي وتعتمد المنظومة الغير رسمية لتمرير رسائلها ومنه فإن أي مخطط اتصالي جيد حسب هذه الفئة سيدفع بالقضاء على كل الممارسات والعادات الاتصالية القديمة، وهذا ما تأكد من خلال النسبة الضعيفة (12%) من الافراد الذين يرون أن الاتصال الجيد يمكن أن يؤدي إلى تقوية أواصر الارتباط التنظيمي بين الافراد وإدارة المؤسسة وهو ما يبين أن العلاقة بين الافراد وإدارة المؤسسة من الناحية الاتصالية ليست سيئة بدرجة كبيرة لكن التقاليد الاتصالية التي سبق الحديث عنها هي الأكثر إعاقة لكل فعل اتصالي لهذا مهمة الشرح والفهم وتقوية العلاقة بين الافراد ومؤسستهم ليست بنفس الأهمية عند الافراد مقارنة بضرورة القضاء على التقاليد السابقة. مما سبق يمكن القول أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يكون بالقضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة.

الجدول رقم 28 : تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
---------------	-----------	------------	--

هل توافق على تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية دوريا	موافق	45	45 %
	محايد	25	25 %
	غير موافق	30	30 %
	المجموع	100	100 %

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتحيين المضامين والمحتويات الاتصالية داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (45 %) توافق على ضرورة إعادة النظر بصفة دورية في المعلومات التي توزع على الافراد وذلك من اجل تحيينها وجعلها تواكب التطورات الحاصلة في كل المجالات المتعلقة بالمؤسسة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو المالية أو غيرها مما يهم الفاعل داخل المؤسسة وقد أكدت العديد من الدراسات حول حركة المعلومات أنها كلما كانت محينة كلما سمحت بشفافية انتقال المعلومات. كما ترى فئة معتبرة من المستجوبين (30 %) أنه ليس من الضروري تحيين المعلومات بصفة دورية لأن ذلك يمكن من أن يكبح عملية التطور داخل المؤسسة من خلال توزيع كل المعلومات للفاعلين وهو ما يمكن أن يجعلها عرضة للسرقة المعلوماتية من طرف المؤسسات الأخرى المنافسة التي غالبا ما تبحث عن ما يقال وما لا يقال لكي تستعمله في تعاملها مع السوق ومع المؤسسات الأخرى، كما سجلنا نسبة لا بأس بها من الافراد المحايدين لهذا الموضوع قدرت ب (25 %) وهي معبرة عن الغموض الذي يسود هذا الموضوع الذي يعتبر من الممنوعات المؤسساتية لأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال المطالبة بتحيين المعلومات في المؤسسة التي تعودت على نشر معلومات قديمة. مما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام كبير بعملية تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية دوريا .

الجدول رقم 29 : الوسائل الأكثر استعمالا من أجل تشجيع الافراد على العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
45 %	45	وسائل الاتصال الشفوي	

42	42	وسائل الاتصال الكتابي	الوسائل الأكثر استعمالاً من أجل تشجيع الافراد على العمل
11	11	وسائل الاتصال المرئي	
100	100	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالوسائل الأكثر استعمالاً من أجل تشجيع الافراد على العمل داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منه (45%) ترى أن الوسائل الشفوية أكثر استعمالاً في المؤسسة وهذا يعبر عن الرؤية والتصور الذي تعتمده الإدارة في التعامل فالثقافة الشفوية السائدة غالباً ما تعتمد على احتكار المعلومات وتوزيعها بطريقة شفوية لا تتسم بالرسمية خوفاً من الملاحقات أو المتابعات، وهذا عكس الاتصال الكتابي الذي يترك الأثر داخل المؤسسة ويمر عبر قنواتها المختلفة حيث أكدت نسبة (42%) أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالاً في المؤسسة من أجل إيصال المعلومة وتوزيعها على مستحقيها من أجل التحفيز والتشجيع على العمل، وتبقى الوسائل المرئية كالشاشات والبرامج وغيرها هي الحلقة الأضعف في الوسائل الاتصالية وقدره المستجوبون ب (11%) وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بسرعة انتقال المعلومة بان مثل هذه الوسائل خاصة لو تم ارتباطها بالتكنولوجيا لها اثر كبير على سير المؤسسة .

الجدول رقم 30: إمكانية أن تكون المؤسسة اتصالية رغم اختلاف قيمها وتقاليدها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

61	61	نعم	برأيك هل يمكن للمؤسسة أن تكون اتصالية بجميع اختلافاتها وقيمها
39	39	لا	
100	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بإمكانية أن تكون المؤسسة اتصالية رغم اختلاف قيمها وتقاليدها أن نسبة كبيرة من الافراد (61%) ترى أن المؤسسة وبالرغم من الاختلاف الحاصل بين فاعليها من حيث القيم الثقافية والتقاليد والمعتقدات إلا أنها يمكن أن تكون اتصالية وتحافظ على كينونتها كنسق اتصالي، وهناك نسبة لا بأس بها (39%) من المبحوثين ترى عكس ذلك وتعتبر أن الاختلاف في القيم الثقافية والتقاليد والمعتقدات داخل المؤسسة يمكن أن يكون عائقا كبيرا أمام تحولها إلى مؤسسة اتصالية لتأثيرها على طرق ووسائل وأنماط الاتصال .

- مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات وصلنا الى النتائج التالية

1. تبين أن نسبة 50 % من المبحوثين أقروا بأهمية القيم الثقافية المكتسبة في المؤسسة في

تحديد طريقة الاتصال فيما بينهم حيث يرجعون ذلك إلى العديد من العوامل الثقافية والتاريخية.

2. أن نسبة (72.2%) من المبحوثين أكدوا أن قدرتهم الإدارة تعقد الكثير من الاجتماعات

الميدانية مع الافراد من اجل مناقشة العديد من الأمور وهذا يدل على التوجه الاتصالي للإدارة الناتج عن القيم السائدة بين الافراد.

3. اتضح أن نسبة (72.2%) أكدوا أن الخبرة في التواصل من بين أهم شروط اختيار أفراد

خلية الإعلام والاتصال وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالقيم الثقافية ومنها قيمة التجربة السابقة، وهذا يفسر أن المؤسسة تركز على توفير الإمكانيات التي تحتاجها سواء الإمكانيات المادية والمتمثلة في المعدات والتجهيزات، أو الإمكانيات البشرية. مما سبق يمكن القول أن القيم المكتسبة عند الافراد داخل المؤسسة تساهم بقدر كبير تحديد معايير الانتماء والتعيين في خلية الإعلام والاتصال رغم أهميتها الاستراتيجية، حيث يبقى اعتماد الخبرة المهنية سائدا رغم انه لم يعد يشكل الأولوية في المؤسسات العالمية، وهو ما يعبر بصدق عن قيمة ثقافية مهمة تحتاج إلى دراسة وتمحيص من أجل تحسين النظرة إلى معيار التخصص والمؤهل العلمي لما لهما من أثر كبير ولو كان بعديا.

4. اتضح أن (50%) أجابت أن تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة هو أحد اهم معايير

صياغة وتوزيع الدلائل على الافراد داخل المؤسسة وهو شيء مهم يدل على الاهتمام بالتواصل الكتابي بين الإدارة والافراد، وهذا يعبر عن الخبرة المكتسبة عند المسؤولين في

أهمية ذلك كما يعبر عن الأسلوب الكتابي المسيطر وهو ناتج عن قيمة ثقافية تؤمن بالمكتوب والمدون لحفظه في الأرشيف واستعماله في حينه وعند الضرورة.

5. نسبة معتبرة من المستجوبين (92.20%) أجابت أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال اكتشاف المشكلة في بداياتها وهو يعبر بطريقة أو بأخرى عن حركة المعلومات ودور تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية منذ البداية حيث أشارت العديد من الدراسات خاصة المتعلقة منها بالصراع التنظيمي إلى أن تنظيم العمل من خلال تحديد المهام والوظائف بدقة وتقسيم المسؤوليات يساهم بقسط كبير في تجنب المؤسسة مشاكل تنظيمية تؤدي إلى الانسداد.

6. أكدت نسبة معتبرة من المبحوثين قدرت ب (54.54 %) انه لا يتم إشراكها في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة أو مناقشتها في فضاء خاص بذلك وهو ما يعبر عن تمركز القرار في السلطة العليا داخل المؤسسة المتمثلة في الإطار السامية أو المتوسطة التي تنظر من زاوية ضيقة أحيانا للفاعل واعتباره غير قادر على فهم رهانات المؤسسة المختلفة، ويتأكد ذلك من خلال النسبة الثانية التي قدرت ب (28.57%) من الافراد الذين يتم استشارتهم في بعض الأحيان فقط، ويمكن القول أن مجموع النسبتين المقدر ب (83.11%) يعبر حقيقة على أن فئة كبيرة من الافراد مهمشة أثناء إعداد الإجراءات التي تتعلق بحياتها اليومية في المؤسسة وهو ما يجعلها تحس بالعزلة يمكن أن يظهر عندها الإحساس بعدم الانتماء، خاصة في وجود فئة قليلة قدرت ب (16.88%) من الافراد يتم استشارتها في كل صغيرة وكبيرة وهي من إطار المؤسسة، وهذا ما يؤدي بالفرد داخل المؤسسة إلى

العزلة أو ابتكار طرق أخرى للتعبير لأنه يحتاج إلى مجال يصدر منه أحكامه وسلوكه، وهذا المجال إذا تم إيجاده فإنه يتعرض للتعديل مع الجماعة، أما إذا تم إيجاده بالموقف الجمعية، فإنه يظل كذلك مع الفرد حيثما كان ضمن إطار العمومية الجمعية مع تدخل بعض الفروق الشخصية الضئيلة.

7. جزء كبير من المبحوثين قدر ب (47.61%) أكدوا على أهمية توزيع المعلومات داخل المؤسسة بمختلف الطرق والوسائل الممكنة من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة. ورغم ذلك فإن المؤسسة محل الدراسة لا تزال تعاني من إشكال كبير يتمثل في النسبة الكبيرة من المبحوثين التي أكدت على غياب المعلومات المتعلقة بنقاط ضعف مؤسساتهم، والذي قدر عددهم ب35 مفردة من العينة المدروسة والتي تمثل حوالي (45.46%) وهو رقم معبر جدا عن تأثير المعتقدات على نمط الاتصال، فالمسير أو المسؤول يعتقد دائما أن نقاط ضعف المؤسسة هي أمور سرية من الأفضل عدم الاطلاع عليها من طرف الافراد متناسيا بذلك أن المنافسين يعرفونها ومن الأفضل ترك الأمور سرية لكي لا تصل الأخبار للمنافسين والمشاركين. وهذا الاعتقاد يدفع به إلى إقامة الحواجز الاتصالية مع الافراد مثل تعطيل حركة المعلومات أو إخفاءها إن أمكن ذلك أو تقديم اليسير منها والغير مفيد، ومنه يبرز تأثير المعتقدات التي يمتلكها المسؤول على طريقة اتصاله بالآخرين.

8. (54.5%) من المبحوثين في المؤسسة "تطالب" بشرح طريقة العمل للمرؤوسين لأنه لا يمكن تحديد وصياغة مخططات اتصالية دون الرجوع إلى استشارة المرؤوسين لان ما يحدث داخل المؤسسة يجب أن يكون محل اتفاق بين الجميع وليس نتاج اتصال عمودي يتميز

بالأوامر والتوجيهات فقط ، وهذا يعبر عن معتقدات خاطئة داخل المؤسسة تعتبر ان مجرد عرض المعلومات وتقديمها للآخرين هو الاتصال المطلوب متناسية بذلك أن تصميم الرسالة الاتصالية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتلقين ولا يجب على الرؤساء تقديم الرسائل دون تضمينها بشروحات إضافية تخص من لهم مستوى ادني من التعليم والتكوين ، وهذا ما تؤكد عليه فئة معتبرة من المبحوثين (44.2 %) أن تحديد مجالات المشاركة في المخططات الاتصالية ضروري خاصة في ظل انعدام المعلومات المتعلقة بالتسيير لدى فئة مهمة من المبحوثين وهذا ما يمكن تفسيره بغياب الدعم للفئة الدنيا من طرف الرؤساء خاصة فيما يتعلق بالشرح والتفسير لخطوات إعداد المخطط الاتصالي ومنه ينتج عدم معرفة الإمكانيات والوسائل المتاحة والذي تم ذكره من طرف فئة قليلة من المبحوثين، ويمكن إرجاع ذلك إلى الاعتقاد الخاطئ الذي يسود مؤسساتنا على أن الموظف البسيط لا يمكنه أو ليس من الضروري معرفة كل شيء حول مؤسسته.

9. أكدت الدراسة كذلك على أن الاعتقاد الخاطئ عند الرؤساء بعدم قدرة الفاعل على تمثيل المؤسسة أمام الجمهور جعل من الافراد داخل المؤسسة إلى الابتعاد عن التظاهرات التي تنظم خارجها حيث أكدت نسبة كبيرة منهم قدرت(45.46 %) أنهم لا يشاركون في الحملات الإعلامية خارج المؤسسة ، حيث أن غياب هؤلاء عن تمثيل المؤسسة وعدم مشاركتهم يمكن تفسيره بغياب التوزيع العادل للمعلومات على جميع الافراد، كما يمكن تفسيرها بالاعتقاد السائد عند الرؤساء بعدم قدرة الموظف البسيط على تمثيل المؤسسة في التظاهرات والمناسبات لنقص مستواه وتكوينه مما قد يخلق تمثيلا سيئا .

10. أكدت الدراسة أن مراعاة الزمن والفضاء لا يكون بصفة دائمة بل أحيانا فقط حيث يغلب على الافراد عدم احترام الوقت وهذا يرجع إلى القيم الثقافية السائدة والتي لا تراعي مكان الاتصال أو زمن حدوثه وهذا تعبير عن المعتقدات الراسخة في المؤسسة والتي لا تحترم الفضاء وهو ما أكدته النسبة الضعيفة للمبحوثين الذين أكدوا أنهم يراعون دائما منطق الفضاء والزمن في ممارستهم للاتصال فيما بينهم من جهة أو مع الإدارة من جهة أخرى.

11. أجابت نسبة معتبرة من المبحوثين أن (40.14%) المهارات تسمح للفاعلين داخل المؤسسة بالتحكم في حركة المعلومات وهذا اعتقاد خاطئ ناتج عن إطار مرجعي سابق لأن حركة المعلومات اليوم لا يمكن السيطرة عليها أو مراقبتها أو تأطيرها كما كان في السابق لأن التكنولوجيات الحديثة جعلت من حركتها سريعة وفعالة، والدراسات الحديثة تجعلنا نفكر في الطريقة التي نتعامل فيها مع الكم الهائل من المعلومات، وهو ما يبرز خاصة من إجابات النسبة المتبقية من المبحوثين وهي التعامل الجيد مع وفرة المعلومات التي تصل الرؤوسين والتي تتطلبه عملية فلترة خاصة في ظل الشبكات الاجتماعية وهو ما يسمح ب التحضير الجيد للسيناريوهات المختلفة. مما سبق يمكن القول أن المهارات الاتصالية لدى المستخدمين يمكن أن تساعدهم في التحكم في حركة المعلومات وليس النجاح في الاتصال كما هو في الاعتقاد .

12. تعتبر نظرة الفاعل للمسير أو الرئيس مهمة جدا في أي منظمة مهما كان نوعها وكلما كانت النظرة جيدة كلما سهل الاتصال وكلما كانت سيئة كلما ضعف الاتصال أو قل أو ضعفت حظوظ نجاحه، فالتصور السيئ للمسير من طرف الفاعل من أهم العوائق التي تقف

حاجزا أمام تجسيد المخطط الاتصالي والذي يرجع أسبابها إلى النظرة القاصرة للموظف البسيط على أنه لا يتقن بعض الأمور المتعلقة بالعمل خاصة من حيث اللغة أحيانا أو من حيث التكوين التقني وقد أكدت نسبة (33.8%) على ذلك ، كما أن هذا الجانب يؤثر على نفسية الموظف ويدفعه إلى الانزواء بنفسه داخل المؤسسة، وقد أرجعت نسبة معتبرة من المبحوثين.

13. أكدت الدراسة كذلك على الطبيعة الكتابية للاتصال حيث أجابت نسبة (58.44%) أنها تجيب على جميع الرسائل الكتابية الشيء الذي يمكن تفسيره بالثقافة الكتابية المسيطرة والتي تنمى على المعتقدات السائدة مثل عدم الثقة في كل ما هو شفوي من ناحية وأهمية حفظ المعلومات من ناحية أخرى، كما تشير نسبة لا بأس بها من المستجوبين على أنها لا تجيب على الرسائل الكتابية وهذا يعبر عن الثقافة الشفوية لهذه الفئة التي يمكن إرجاع ذلك إلى نقص التكوين في الجوانب الكتابية.

14. هناك نسبة معتبرة من المستجوبين (57.14%) تحافظ على السرية المهنية في توزيع المعلومات خوفا من النتائج المترتبة على تسريبها خاصة إذا كانت تتعلق بأمور تنظيمية وبمستقبل المؤسسة أو أمور مالية خاصة وأن المؤسسة تتعامل مع العديد من القطاعات العمومية، وهذا من التقاليد التي يتوارثها المجتمع الصغير في المدن الداخلية ويتعلق بحفظ الأسرار الذي يعتبر إفشاءه من الأخطاء المهنية ، بينما تهتم نسبة قليلة بالسرية المهنية في توزيع المعلومات (15.58%) من أجل ضمان نجاح المخططات الاتصالية المتبعة داخل المؤسسة خاصة إذا كانت الرسائل المختلفة الموزعة على المؤسسات الأخرى تتطلب

طابع السرية، وتبقى نسبة متوسطة (27.27%) من المستجوبين تهتم بالسرية المهنية في توزيع المعلومات من أجل المحافظة على صورة المؤسسة من التشويه أو المنافسين، حيث يتم الحديث دوماً على المنافسين والخوف من اكتسابهم لأسرار المؤسسة.

15. المهارات الاتصالية للفاعلين تسمح بتقارب الآراء بينهم داخل المؤسسة وهو ما يفسر أهميتها عندهم وضرورة تكوينهم في هذا الجانب لأن العمل الجماعي أكدت عليه العديد من المداخل النظرية بحيث من خلاله يمكن تطوير المؤسسة ودفعها إلى التقدم، كما أكدت فئة مهمة جداً من الأفراد قدرت ب(42%) على أهمية المهارات الاتصالية عند الأفراد ودورها في تغيير النظرة نحو الإدارة هو مؤشر ايجابي على قبول الآخر والتعامل معه في إطار جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، وهي تقاليد جيدة تؤدي إلى حسن الاتصال وكسب ثقة المرؤوسين من طرف الإدارة، كما أن هذه الأخيرة يمكنها تمرير المشاريع التي تريد مع ضمان موافقة المرؤوسين للعلاقة الطيبة التي تربطهم.

16. غالباً ما يرى المختصون أن السلوك الفردي لا يمكنه تقديم الإضافة إذا لم يرتبط بعمل المجموعة أو أهدافها وقد أكدت العديد من الدراسات ذلك لكن في دراستنا هذه وجدنا أنه هناك تشجيع كبير من نسبة معتبرة من المستجوبين قدرت ب (54.5%) أكدت على أن السلوك الفردي يمكن أن يساهم في نجاح الاتصال لأن السلوك الجماعي داخل المؤسسة لا يمكن أن يكون ناجحاً دون وجود مبادرات فردية من طرف الأفراد، وهذه المبادرات يجب أن تلقى التشجيع المستمر وهذا انطلاقاً من المنظور النسقي للاتصال الذي يعتبره نسقاً فرعياً من المؤسسة يرتبط نجاح المؤسسة بنجاحه وقدرته على الإجابة لمتطلبات البيئة.

17. مما يؤكد مرة أخرى أهمية التقاليد في التأثير على العملية الاتصالية نسبة المستجوبين
المعتبرة والمقدرة ب (51.49 %) التي توافق على أن الأقدمية في المهنة تساهم في توجيه
طريقة الاتصال عند الفاعل وذلك من خلال المعتقدات السابقة ونظرة الفاعل للإدارة
ولبيئة التي يعمل فيها وهنا تعمل الأطر المرجعية للفرد : التكوين، والمعتقدات التي تؤدي
دور هام في تغيير التصور للعملية الاتصالية فمن تعود على العمل الفردي سيجد نفسه
مقيدا بذلك ومن تعود على العمل الجماعي فسوف يجد نفسه قادر على العمل ضمن
المجموعة ويتمكن من الاندماج فيها بسهولة وكلما زادت أقدمية الأفراد في المؤسسة كلما
ساهموا في تعدد القنوات الاتصالية داخلها بحيث يمكنهم إيجاد قنوات وممرات اتصالية
من أجل التقاء الأفكار وهو ما يؤكد افتراضاتنا الأولى المتعلقة بتصوير الأفراد لعملهم الذي
كلما كان إيجابيا كلما كان الخطاب الاتصالي واحداً، مما يؤدي إلى ارتفاع حبهم لمؤسستهم
و مشاركتهم في الحوار .

18. أهم المشاكل التي تواجه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية
السابقة التي تؤثر على دهنيات الافراد وتمثل الموروث الثقافي لديهم الذي يستند إلى بعض
الأخطاء التنظيمية الشائعة مثل استحالة متابعة أو انتقاد أو التعرض بالسؤال حول
البرامج التي تضعها الإدارة والتخوف من رد فعل المسؤول على تحديد الأهداف. وغالبا ما
تكون نظرة الفاعل إلى التقاليد السابقة على أنها حقوق مكتسبة لهذا فهو يتمسك بها دائما
ويحاول مقارنتها بوضعيته الحالية لكي يحافظ على مكتسباته وهو شيء عادي في
المنظمات.

19. (86.36%) من العينة يرون أن الاتصال الجيد يؤدي إلى القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة خاصة التي تستعمل الخطاب الشفوي وتعتمد المنظومة الغير رسمية لتمرير رسائلها ومنه فان أي مخطط اتصالي جيد حسب هذه الفئة سيدفع بالقضاء على كل الممارسات والعادات الاتصالية القديمة وهذا ما يمكن إسقاطه على المقاربة الوظيفية التي تتصور الهيكل التنظيمي كوعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره. وعليه فان هذه النظرية توحى بالاحتمية بمعنى أن الأفراد نتاج بيئتهم وهم يستجيبون للمنبهات الخارجية بطريقة آلية تقريبا.

20. (45.45%) ترى أن الوسائل الشفوية أكثر استعمالا في المؤسسة وهذا يعبر عن الرؤية والتصور الذي تعتمده الإدارة في التعامل فالثقافة الشفوية السائدة غالبا ما تعتمد على احتكار المعلومات وتوزيعها بطريقة شفوية وهذا ينبثق من المعتقدات السابقة على عدم قدرة الفاعل على الفهم إضافة إلى أن المكتوب يتسم بالرسومية بينما الشفوي لا يتسم بالرسومية خوفا من الملاحظات أو المتابعات، وهذا عكس الاتصال الكتابي الذي يترك الأثر داخل المؤسسة ويمر عبر قنواتها المختلفة حيث أكدت نسبة لا يستهان بها من الافراد (42.85%) أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا في المؤسسة من أجل إيصال المعلومة وتوزيعها على مستحقيها من أجل التحفيز والتشجيع على العمل.

21. هناك نوع من الرقابة اللصيقة على الفاعل داخل المؤسسة وهي ما يعتبرها المستجوبون كعامل كبح للمبادرات والتطلعات الخاصة بهم للترقية المهنية، وترجع هذه الإجراءات إلى

التقاليد التنظيمية السابقة التي ترسخت في المؤسسة التي تعيق العمل الفردي ولا تشجع على المبادرة والإبداع.

22. أهم المشاكل التي تواجه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية السابقة التي تؤثر على دهنيات الافراد وتمثل الموروث الثقافي لديهم الذي يستند إلى بعض الأخطاء التنظيمية الشائعة مثل استحالة متابعة أو انتقاد أو التعرض بالسؤال حول البرامج التي تضعها الإدارة والتخوف من رد فعل المسؤول على تحديد الأهداف. وغالبا ما تكون نظرة الفاعل إلى التقاليد السابقة على أنها حقوق مكتسبة لهذا فهو يتمسك بها دائما ويحاول مقارنتها بوضعيته الحالية لكي يحافظ على مكتسباته وهو شيء عادي في المنظمات.

23. هناك اهتمام باحترام التدرج الهرمي داخل المؤسسة إضافة إلى التعامل الجيد مع الوسائل المختلفة وهو ما يعبر صراحة على تجاوب الافراد مع النمط الاتصالي، وهو ما تفسره كذلك نسبة المستجوبين الذين يعتبرون أن مستوى الاحترام عادي وهي نسبة معتبرة (34 %) بينما تتضاءل نسبة الذين يعتبرون مستوى الاحترام حسن أو سيء وهذا ما يعتبر مكسبا للمؤسسة من حيث تفاعل وتجاوب الافراد مع المخططات الاتصالية التي تقدمه المؤسسة للتنفيذ.

24. (86.36 %) من العينة يرون أن الاتصال الجيد يؤدي إلى القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة خاصة التي تستعمل الخطاب الشفوي وتعتمد المنظومة الغير رسمية لتمرير رسائلها ومنه فان أي مخطط اتصالي جيد حسب هذه الفئة سيدفع بالقضاء على

كل الممارسات والعادات الاتصالية القديمة وهذا ما يمكن إسقاطه على المقاربة الوظيفية التي تتصور الهيكل التنظيمي كوعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره. وعليه فإن هذه النظرية توحى بالاحتمية بمعنى أن الأفراد نتاج بيئتهم وهم يستجيبون للمنبهات الخارجية بطريقة آلية تقريبا.

25. (45.45 %) ترى أن الوسائل الشفوية أكثر استعمالا في المؤسسة وهذا يعبر عن الرؤية والتصور الذي تعتمده الإدارة في التعامل فالثقافة الشفوية السائدة غالبا ما تعتمد على احتكار المعلومات وتوزيعها بطريقة شفوية وهذا ينبثق من المعتقدات السابقة على عدم قدرة الفاعل على الفهم إضافة إلى أن المكتوب يتسم بالرسمية بينما الشفوي لا يتسم بالرسمية خوفا من الملاحظات أو المتابعات، وهذا عكس الاتصال الكتابي الذي يترك الأثر داخل المؤسسة ويمر عبر قنواتها المختلفة حيث أكدت نسبة لا يستهان بها من الافراد (42.85%) أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا في المؤسسة من أجل إيصال المعلومة وتوزيعها على مستحقيها من أجل التحفيز والتشجيع على العمل.

الختامة

الخاتمة

على الرغم من محاولة الدراسة الراهنة الإحاطة بموضوع الثقافة التسييرية والاتصال إلا أنها أن تبقى تحتاج إلى دراسة أكثر، وقد حاولنا من خلال البحث فهم المتغيرين والتعمق في دارستهما من خلال الجانب النظري والميداني، وقد بقي المفهومين محل جدل ونقاش كونهما يتميزان بالغموض والتعقيد نظرا لتأثرهما بمتغيرات البناء التنظيمي للمؤسسات والأطر المرجعية للفاعلين، وبالتحولات في البيئة الخارجية من جهة أخرى، جهة سواء المكانية، البشرية أو الزمنية.

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة طرح عدة تساؤلات من أجل الوصول إلى تصور للعلاقة بين المتغيرين وهذه الدراسات تتمحور لتصبح منطلقات جديدة لدارسات نظرية وميدانية أخرى خاصة حول أثر الثقافة التسييرية على نوع نمط الاتصال في المؤسسات، وتظهر أهمية الثقافة التسييرية من خلال استعراض تاريخها وأفكارها التي تأسس لأنماط اتصالية وعادات وتقاليد يتبعها الافراد داخل المؤسسة باختلاف المجال الزمني والمجال المكاني ،

ولتحقيق هذا المسعى تناولت الدراسة ثلاث فصول إضافة للمقدمة والخاتمة ،وقد توصلت
الدراسة إلى ما يلي :

- المبحوثين أقرّوا بأهمية القيم الثقافية المكتسبة في المؤسسة في تحديد طريقة الاتصال
فيما بينهم حيث يرجعون ذلك إلى العديد من العوامل الثقافية والتاريخية.

- المبحوثين أكدوا أن الخبرة في التواصل من بين أهم شروط اختيار أفراد خلية الإعلام
والاتصال وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالقيم الثقافية ومنها قيمة التجربة السابقة -
نسبة معتبرة من المبحوثين اكدت انه لا يتم إشراكها في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة
أو مناقشتها في فضاء خاص بذلك وهو ما يعبر عن تمركز القرار في السلطة العليا داخل
المؤسسة المتمثلة في الإطارات السامية أو المتوسطة التي تنظر من زاوية ضيقة أحيانا
للفاعل واعتباره غير قادر على فهم رهانات المؤسسة المختلفة.

- نسبة كبيرة من المبحوثين تعتقد أن حب الانتماء للمؤسسة عند الافراد يساهم كثيرا في
تسهيل العملية الاتصالية وهي تنقسم إلى الذين لهم اعتقاد راسخ وكبير بأهمية روح
الانتماء لما له من آثار على نفسية ومعنويات المرؤوسين حيث أن الاعتقاد بأن المؤسسة
ملك لهم وأنهم لا يستطيعون التقدم دونها وأن حياتهم ونجاحاتهم مرتبط بها يخلق عندهم
القدرة على تقبل الآخر والاستماع له وحسن الحوار.

المراجع

المراجع

1- الكتب باللغة العربية

1. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 23.
4. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1986.
5. أندرو سيزورلاتي، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
6. أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
7. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال الحديث للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
9. فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.

10. ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، 2003
11. مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
12. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،
13. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
14. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2011،
15. محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991
16. محمد عبد المعبود مرسي، ترجمة مصطفى دندثلي، التغير الاجتماعي للثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1990
17. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
18. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
19. محيي محمد مسعد محمود، كيفية كتابة الأبحاث، والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
20. محمد فهد العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989،
21. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، 22.
23. محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 286.
24. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
25. محيي محمد مسعد محمود، كيفية كتابة الأبحاث، والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000،.

26. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
27. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
28. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
29. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy، قسنطينة، 2006.
30. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
31. عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، 1992.
32. عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992،
33. عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999،
34. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2009
35. عمار بوحوش، محمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007
36. عمار بوحوش، محمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
37. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1999،
38. عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992
39. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
40. - ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
41. حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988،
42. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004،
43. - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص ص 630 631.
44. جمال الدين مرسي، الثقافة التسييرية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 13.

45. جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002،
46. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006
47. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 93.
- 48.

2- الرسائل والأطروحات

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التسييرية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة- رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
2. شريط حورية، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق لوادي السمار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2000 2001.
3. محمد بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز PIPE GAS غرداية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004 2005
- 4.

3- الكتب باللغة الأجنبية

1. Madeline Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1990,
2. Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, casbah université, Alger, 1997.
3. Alain Betran et Michel, culture d'entre prise et histoire, les éditions d'organisation, paris, 1991.
4. Taib Hafin, gérer L'entreprise publique, opu Alger, 1990,

5. - المجالات العلمية:

1. بن زروق جمال، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010

5- القواميس والمعاجم:

(1) على بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، ط1، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979.

(2) محمود ابراقن، المبرق، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية 2004

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

تأثير الثقافة التسييرية على نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة الجزائرية.

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك بسكيكدة-سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال: اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذ

الدكتور جمال بن زروق

من اعداد الطالبة

خليفة ندى

ملاحظة: في إطار استكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي يسرنا أن نتعاونوا معنا في اتمام وانجاح بحثنا هذا، نرجو منكم الاجابة عن أسئلتنا ونشكركم مسبقا لتعاونكم معنا.

2024-2023

الاستمارة

المحور الاول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
- اقل من 25 سنة
 - من 25 الى 35 سنة
 - من 36 الى 45 سنة
 - 46 الى 55 سنة
 - أكبر من 55 سنة
3. المستوى الدراسي
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية:
- أعزب (ة) متزوج مطلق (ة) أرمل (ة)
5. الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات
- 10 الى 15 سنة
- 15 الى 20 سنة
- 20 سنة فأكثر

المحور الأول: القيم الثقافية وتأثيرها على نوع الاتصال داخل مؤسسة سوناتراك بسكيدة

6- هل تشارك في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة؟

- دائماً أحياناً أبداً

7- ما نوع المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل مؤسستكم؟

- احتجاج مفاجئ
- إضراب العمال
- صراع تنظيمي

أخري تذكر:

8- هل سبق وان تحدثتم عنها في اجتماعاتكم:

- دائماً أحياناً أبداً

9- في رأيك: هل تساهم القيم المكتسبة عند الافراد داخل المؤسسة في:

- طريقة الاتصال فيما بينهم
- تحديد نوع الوسيلة المستعملة في الاتصال فيما بينهم
- التكتم على المعلومات

أخري تذكر:

10- هل تعتقد أن تنظيم العمل ساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال:

- اكتشاف المشكلة في بداياتها

إعداد خطط فعالة

اختيار الحلول المناسبة

أخرى تذكر:

11- حسب رأيك ما هي فائدة العمل في مجموعة :

طبيعة العمل في حد ذاته

سرعة التواصل بين الأفراد

الأطراف المشاركة في حدوثها

الفائدة التي يجنيها المشاركون

أخرى تذكر:

12- كيف تتقبل مبادرات الافراد داخل المؤسسة؟

بتحفظ بمرونة بـدية بعد دراسة

المحور الثاني: المعتقدات وتأثيرها على نمط الاتصال داخل المؤسسة المالية.

13- خلال إعدادك للمخططات الاتصالية للمؤسسة، هل تقوم ب:

شرح طريقة العمل للمرؤوسين

تحديد مجالات المشاركة بالنسبة لديهم

تحديد الأساليب والإمكانيات المتاحة

أخرى تذكر:

14- هل تعتقد أن استشارتك للمرؤوسين في إعداد المخططات يساعدك على عملك؟

.....

15- هل تقوم بتوزيع المهام على مرؤوسيك من خلال المخطط الاتصالية؟

أحيانا دائما ادرا أبدا نأبدا

16 – هل يشترك كل الافراد في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة؟

نعم لا

17- في رأيك: ما هي الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال داخل المؤسسة؟

التفاوت في السن بين المرؤوسين

الاختلاف في التكوين من حيث النوعية واللغة

نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها

- اختلاف المناطق الجغرافية وتعددتها
أخرى تذكر:

18- هل تتصف الإعلانات والمعلومات الموزعة على الافراد ب:

- الوضوح والشفافية
 إمكانية فهمها
 إمكانية تنفيذها
 متاحة للجميع
 إمكانية متابعتها

أخرى تذكر:

أخرى تذكر:

19- هل تراعي عاملي الزمن والفضاء عند ممارستك للاتصال؟

- أحيانا دائما أبا نادرا

20- هل تعتقد إن مهاراتك الاتصالية تسمح لك ب :

- التدخل في الوقت المناسب
 التحكم في حركة المعلومات
 التعامل الجيد مع وفرة المعلومات

أخرى تذكر:

أخرى تذكر:

المحور الثالث : التقاليد وتأثيرها على نمط الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك بسكيدة

21-الاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات هل هو من أجل:

- المحافظة على صورة المؤسسة
 الخوف من النتائج المترتبة على تسريب المعلومات
 من أجل ضمان نجاح المخططات الاتصالية

أخرى تذكر:

22 - هل تسمح للآخرين بإبداء الرأي في المواضيع الهامة؟

- أحيانا دائما أبا نادرا

23- هل تشجع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم؟

نعم لا

24- هل تعتقد أن السلوك الفردي يمكن أن يساهم في نجاح الاتصال؟

25- ما هي الإجراءات المتبعة لحل المشاكل التي تواجه عملية المتابعة لتنفيذ الأهداف؟

تقييم الإجراءات المتبعة

مراجعة القرارات المتخذة

تقييم مستوى الأداء

أخرى تذكر:

26- كيف تقيم مستوى احترام الافراد للاتصال للمؤسسة؟

حسن جيد عادي سيئ

27- هل تعتقد أن الاتصال الجيد يساهم في:

تقوية أواصر الارتباط التنظيمي بين الافراد وإدارة المؤسسة

تحفيز الافراد على العمل البناء

القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة

أخرى تذكر:

28- هل توافق على تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية دوريا؟

أوافق أوافق بشدة لا أوافق لا أوافق إطلاقا

29- ما هي الوسائل الأكثر استعمالا من اجل تشجيع الافراد على العمل؟

وسائل الاتصال الشفوي

وسائل الاتصال الكتابي

وسائل الاتصال المرئي

30- برأيك هل يمكن للمؤسسة أن تكون اتصالية بجميع اختلافاتها وقيمها؟

الفهرس

الفهرس

* تشكر

* إهداء

* ملخص الدراسة باللغة العربية.....04

* ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....06

* مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة وإجراءاتها

1- إشكالية الدراسة.....10

2- تحديد وضبط مفاهيم الدراسة.....11

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....17

4- أهداف الدراسة.....17

5- منهج الدراسة.....17

6- أدوات جمع وتحليل البيانات.....18

7- مجتمع وعينة الدراسة.....21

8- مقارنة الدراسة.....23

الفصل الثاني: الثقافة التسييرية والاتصال التنظيمي

1- الثقافة التسييرية

1- الثقافة التسييرية من منظور تاريخي.....25

2- مداخل دراسة الثقافة التسييرية.....27

3- ماهية الثقافة التسييرية.....30

32	4- الثقافة التسييرية.....
35	5- مكونات وعناصر الثقافة التسييرية.....
39	6- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها.....
41	7- أنواع الثقافة التسييرية.....
42	8- وظائف وأهمية الثقافة التسييرية.....
43	2- الاتصال التنظيمي.....
43	مفهوم الاتصال التنظيمي.....
43	عناصر الاتصال التنظيمي.....
44	أهداف الاتصال التنظيمي.....
44	أشكال الاتصال التنظيمي.....
45	أساليب الاتصال التنظيمي.....
47	عوائق الاتصال التنظيمي.....
48	شبكات وأنماط الاتصال التنظيمي.....
48	وظائف الاتصال التنظيمي.....
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
50	1- تفرغ البيانات وتحليلها.....
82	2- نتائج الدراسة.....
90	* خاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق.