



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère d'enseignement supérieure et recherche scientifique

Université 20 aout 1955 Skikda

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Faculté des sciences sociale set sciences humaines

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

Département des sciences sociales

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة المالية - دارالمالية سكيكدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية -

إشراف الأستاذ الدكتور : جمال بن زروق

إعداد الطالبة : هدى أوغيدني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حكيمه بوبعيو	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
جمال بن زروق	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
الطاهر اجعيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 03	عضوا
سليمان رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار- عنابة	عضوا
عبد الغني اعراب	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار- عنابة	عضوا
حكيمه وشنان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية 2018-2019

المخلص:

تتناول الدراسة الموسومة ب"الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المالية بولاية سكيكدة" بالدراسة تأثير التقاليد والقيم والمعتقدات على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة من خلال المعالجة الإحصائية للمعطيات المجمعة بواسطة أدوات جمع البيانات المختلفة (الملاحظة، المقابلة والاستمارة) من أجل فحص الفرضيات الثلاث التي تم افتراضها في هذا البحث:

1. القيم الثقافية للفاعلين تؤثر على نمط الاتصال السائد فيما بينهم

2. معتقدات الفاعلين تؤثر على نمط الاتصال السائد فيما بينهم

3. تقاليد الفاعلين تؤثر على نمط الاتصال السائد فيما بينهم

وبعد فحص الفرضيات، ومعالجة البيانات إحصائياً تم التوصل إلى أهم النتائج التي نوردها فيما يلي:

1. تعتبر القيم الثقافية داخل المؤسسة بمثابة المحرك لكل المبادرات والمحاولات والنشاطات المختلفة.

2. يعتمد الفاعلون على قيم التعاون والتواكل وروح المبادرة والخوف من الإدارة في اتصالهم ببعضهم البعض.

3. ينطلق الفاعلون من عاداتهم السابقة المنبثقة من إطارهم المرجعي في تفاعلهم فيما بين بعضهم البعض.

4. يغلب السلوك الفردي للاتصال عند الفاعلين على السلوك الجمعي وهذا يعبر على الثقافة الفردية السائدة داخل المؤسسة المدروسة

5. تصور الفاعل للإدارة ومن ثمة طريقة الاتصال بها ناتج عن المعتقدات السابقة حول الإدارة على أنها بمثابة "الطرف المضاد" للفاعلين.

RESUME

L'étude, intitulée "Culture organisationnelle et communication au sein de l'institution algérienne, étude de terrain réalisée dans l'institution financière de Skikda", examine l'impact des traditions, des valeurs et des croyances sur le modèle de communication dominant au sein de l'institution par le traitement statistique des données collectées par divers outils de collecte de données (observation, entretien et questionnaire) Les trois hypothèses retenues dans cette recherche:

1. les valeurs culturelles des acteurs influencent sur le modèle de communication adopte a l'entreprise
2. Les croyances des acteurs influencent sur le modèle de communication adopte a l'entreprise
3. Les traditions des acteurs influencent sur le modèle de communication adopte a l'entreprise

Après avoir examiné les hypothèses et le traitement des données par des outils statistiques ,on peut distinguer les principaux résultats comme suit:

1. Les valeurs culturelles au sein de l'institution sont considérées comme le moteur de toutes les initiatives, tentatives et activités des acteurs.
2. Les acteurs dépendent des valeurs de coopération, d'interdépendance, d'entrepreneuriat et de crainte de l'administration dans leurs contacts mutuels.
3. Les acteurs procèdent de leurs habitudes antérieures émanant de leur cadre de référence dans leurs interactions les uns avec les autres.
4. Le comportement individuel de la communication entre les acteurs est domine le comportement collectif, ce qui reflète la culture individuelle prévalant au sein de l'institution étudiée.
5. La perception l'administration par l'acteur et la manière de communiquer avec elle est le résultat de précédentes croyances selon lesquelles la gestion était l' "ennemi" des acteurs.

ABSTRACT

The study, entitled "Organizational culture and communication within the Algerian institution, a field study at the financial institution in the state of Skikda," examines the impact of traditions, values and beliefs on the prevailing pattern of communication within the institution through statistical processing of data collected by various data collection tools (observation, interview and form) The three hypotheses assumed in this research:

1. Cultural values of the actors influenced by the pattern of communication among them
2. The beliefs of the actors influenced by the prevailing pattern of communication among themselves
3. The tradition of actors influenced by the pattern of communication among them

After examining the hypotheses and processing the data statistically, the most important results are summarized as follows:

1. Cultural values within the institution are considered the engine of all initiatives, attempts and activities.
2. The actors depend on the values of cooperation, interdependence, entrepreneurship and fear of management in their contact with each other.
3. Actors proceed from their previous habits emanating from their frame of reference in their interactions among each other.
4. The individual behavior of communication among the actors is dominated by collective behavior and this reflects the individual culture prevailing within the studied institution
5. The perception of the actor of the administration and how to communicate with them is a result of previous beliefs about management as a "counter party" to the actors.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	معالم الإشكالية البحثية	شكل رقم 01
63	أشكال الاتصال التنظيمي	شكل رقم 02
73	شبكة العجلة	شكل رقم 03
74	شبكة السلسلة	شكل رقم 04
75	شبكة الدائرة	شكل رقم 05
75	شبكة العنقود	شكل رقم 06
76	شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات	شكل رقم 07
93	مدخلات ومخرجات الثقافة التنظيمية	شكل رقم 08
105	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	شكل رقم 09
149	الحديث عن الإضرابات في الاجتماعات	شكل رقم 10
151	مساهمة القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة	شكل رقم 11
158	مساهمة تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية	شكل رقم 12
160	فائدة العمل الفرقي	شكل رقم 13
162	صعوبة العمل الفرقي	شكل رقم 14
168	امتلاك المعلومات حول نقاط ضعف المؤسسة	شكل رقم 15

172	توزيع المهام من خلال المخطط الاتصالي	شكل رقم 16
175	مشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية	شكل رقم 17
178	مميزات الإعلانات الموزعة على الفاعلين	شكل رقم 18
180	مشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية	شكل رقم 19
182	مراعاة عاملي الفضاء والزمن في العملية الاتصالية	شكل رقم 20
184	مساهمة المهارات الاتصالية	شكل رقم 21
192	إبداء الرأي في المواضيع المهمة	شكل رقم 22
195	تأثير المهارات على الفاعلين	شكل رقم 23
199	التدخل من أجل تقليص العمل الفردي	شكل رقم 24
201	مساهمة الاقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال	شكل رقم 25
205	تقييم مستوى احترام الفاعلين للاتصال في المؤسسة	شكل رقم 26

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	الجنس	جدول رقم (01)
41	الفئة العمرية	جدول رقم (02)
42	الوضعية التعليمية	جدول رقم (03)
42	المستوى الوظيفي	جدول رقم (04)
43	الاقدمية في العمل	جدول رقم (05)
146	المشاركة في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة	جدول رقم (06)
147	نوع الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة	جدول رقم (07)
148	الحديث عن الاضطرابات في الاجتماعات	جدول رقم (08)
150	مساهمة القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة	جدول رقم (09)
152	معايير اتخاذ القرار	جدول رقم (10)
153	معايير الانتماء لخلية الإعلام والاتصال	جدول رقم (11)
155	أهداف إعداد الدلائل الاتصالية	جدول رقم (12)
157	مساهمة تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية	جدول رقم (13)
159	فائدة العمل الفرقي	جدول رقم (14)
161	صعوبة العمل الفرقي	جدول رقم (15)

163	تقبل المبادرات الفردية للفاعلين	جدول رقم (16)
167	امتلاك معلومات حول نقاط ضعف المؤسسة	جدول رقم (17)
169	كيفية إعداد المخططات الاتصالية	جدول رقم (18)
170	استشارة المرؤوسين في إعداد المخططات ومساعدته على أداء العمل	جدول رقم (19)
171	توزيع المهام على المرءوسين من خلال المخطط الاتصالي	جدول رقم (20)
173	مساهمة روح الانتماء تسهيل الاتصال	جدول رقم (21)
174	مشاركة الفاعلين في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة	جدول رقم (22)
175	الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة	جدول رقم (23)
178	مميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين	جدول رقم (24)
179	مشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية	جدول رقم (25)
181	الفئة الأكثر مساهمة في تحديد الأولويات الاتصالية للمؤسسة	جدول رقم (26)
182	مراعاة عاملي الزمن والفضاء في العملية الاتصالية	جدول رقم (27)
183	مساهمة المهارات الاتصالية	جدول رقم (28)
185	العمل في جو الإشاعات والدعايات	جدول رقم (29)
186	عوائق تجسيد مخطط الاتصال	جدول رقم (30)
187	الإجابة على الرسائل الكتابية	جدول رقم (31)
188	استخدام جميع الوسائل الاتصالية لإيصال المعلومة إلى الجميع	جدول رقم (32)

191	الاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات	جدول رقم (33)
192	تمكين الفاعلين من إبداء الرأي في المواضيع الهامة	جدول رقم (34)
193	تشجيع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم	جدول رقم (35)
194	تأثير المهارات على الفاعلين	جدول رقم (36)
196	مساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال	جدول رقم (37)
197	التدخل من أجل تقليص العمل الفردي	جدول رقم (38)
198	مساهمة الأقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال	جدول رقم (39)
200	متابعة تنفيذ الأهداف المحددة بعد الاجتماعات	جدول رقم (40)
202	المشاكل التي تواجه عملية متابعة التنفيذ	جدول رقم (41)
203	المشاكل التي تواجه عملية متابعة التنفيذ	جدول رقم (42)
205	تقييم مستوى احترام الفاعلين للاتصال داخل المؤسسة	جدول رقم (43)
206	أهمية الاتصال داخل المؤسسة	جدول رقم (44)
208	تحسين المضامين والمحتويات الاتصالية	جدول رقم (45)
209	الوسائل الأكثر استعمالاً من أجل تشجيع الفاعلين على العمل	جدول رقم (46)
210	إمكانية أن تكون المؤسسة اتصالية رغم اختلاف قيمها وتقاليدها	جدول رقم (47)

المقدمة

المقدمة:

المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فإستراتيجيتها و بنيتها و ثقافتها و نمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها و من ثمة البقاء والاستمرارية لها. و إدارة المؤسسة تعمل من أجل تطوير المؤسسة، و هذا العمل لن يتلقاه الفاعلين دون أي رد فعل لأنه يمسهم بالدرجة الأولى و يمس هويتهم الشخصية، فالعلاقة إذن بين مثالية الأنا و إدراك الواقع يمكن أن تظهر في أي لحظة داخل المؤسسة سواء كان ذلك بفشلها أو نجاحها و الذي يكون له وقع متميز على الفاعلين، و غالبا ما ينتج عن نمط الإستراتيجية المتبعة و الناتجة عن مختلف التطورات التي تعرفها البيئة إعادة نظر في الكفاءات التي يجب توفرها و ذلك 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 و يمكنها أن تتغلب في ذلك على القوة الخارجية، و يرتبط تسيير المؤسسة غالبا بسلوكيات و ممارسات هي حصيلة للقيم الثقافية التنظيمية المترسبة داخلها. و الناتجة عن التفاعل المستمر و تراكمات الماضي، لهذا فغالبا ما تصطدم محاولات التغيير في نمط التسيير بنوع من المقاومة مما يجعل المنظمة ككل تعيش أزمة يمكن أن تؤثر على بنيتها و مشاريعها و حتى وجودها خاصة في غياب نسق اتصالي يشجع الحوار و النقاش حول التسيير لتفادي ظهور مثل هذا النوع من المقاومة لكل ما هو جديد. وقد أكدت العديد من الدراسات على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة ونمط 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 التنظيمية السائدة في كل فترة في طريقة تسيير التغيرات من خلال تأثيرها على طريقة التعامل معها.

تأتي هذه الدراسة من أجل فحص العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة دار المالية بسكيكدة، والتي قسمت إلى مقدمة وثمانية فصول وخاتمة، حيث تناول الفصل الأول منها الإطار التصوري للدراسة من إشكالية إلى المفاهيم المرتبطة بالموضوع ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها ومجالاتها الزمنية والمكانية، أما الفصل الثاني فقد خصص لأحد متغيرات الدراسة وهو الاتصال التنظيمي حيث تم التطرق إلى المفهوم وأشكاله وأهدافه وأساليبه وعوائقه وشبكاته ووظائفه، لنعرج بعد ذلك في الفصل الثالث على الثقافة التنظيمية ومدخلها الوصفية والكمية، وتوصيفها وتعريفها المختلفة ومكوناته وعناصرها من قيم وتقاليد ومعتقدات إضافة لهياكلها وخصائصها المختلفة، لنقدم في الفصل الرابع أهم الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع أو أحد متغيراته والتي كانت بمثابة الخلفية لهذه الدراسة. أما الفصل الخامس فقد تم التطرق فيه إلى تأثير القيم الثقافية على نمط الاتصال السائد في المؤسسة وذلك للإجابة على التساؤل الأول واختبار الفرضية الأولى، أما الفصل السادس فقد كان ميدانيا كذلك حيث تمت معالجة تأثير المعتقدات على نمط الاتصال السائد في المؤسسة وذلك للإجابة على التساؤل الثاني واختبار الفرضية الثانية، أما الفرضية الثالثة فقد تم اختبارها من خلال الفصل السابع الذي أجاب كذلك على التساؤل الثالث المتعلق بتأثير التقاليد على نمط

الاتصال داخل المؤسسة في حين تم تخصيص الفصل الثامن لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ظل الفرضيات والدراسات السابقة والمداخل النظرية المتبعة.

الفصل الأول

1- مشكلة الدراسة :

1.1- إشكالية الدراسة:

تساهم المنظمات في عصرنا الحالي بفعالية كبيرة في المجتمع الذي تنشط فيه، باعتبارها نظام مفتوح يتميز بالمرونة والاتصالات فيما بينها من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وتربطها بالمجتمع كذلك علاقة مستمرة تحكمها مجموعة من التبادلات والتفاعلات، له

مدخلات ومخرجات، ويعتبر نظام أشمل يتكون من أنظمة فرعية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية، ويمارس هذا الأخير أي النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياة المنظمات وجودة أدائها وكفاءتها.

إن التنوع الذي تعرفه المنظمات واختلاف ثقافاتهما في المجتمعات المعاصرة، جعل منها مجالا خصبا للدراسة من طرف العديد من الباحثين والمختصين في مجالات علمية متعددة، حيث قاموا بدراستها ومحاولة تشخيصها ومعرفة نتائجها على مختلف المستويات والأصعدة، وهذا انطلاقا من كون المنظمات أنظمة من المعاني المشتركة، والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها لا تعتبر خلايا اقتصادية وحسب، وإنما فضاء يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس في شكل تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال، مما يولد لدى العاملين ثقافة موحدة تؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وترسم قواعد السلوك المرغوب فيه داخل نسق تنظيمي معين.

وكون المؤسسات تستقبل مواردها البشرية المحملة بمجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات التي ترسخت انطلاقا من 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 تنسجم 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.

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الاتصال في المنظمات حيث اعتبروه بمثابة المحرك الأساسي لكل أنشطتها، فمن خلاله يتم توفير وتوزيع المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والأوامر والآراء وكل ماله علاقة بعملية التسيير عبر مختلف أجزائها والأطراف العاملة بها، وأن أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر صيرورة العمل، ولأن المنظمة نسق un system فهي في نفس الوقت اتصال.¹ و لا يمكن تصور المنظمة دون نسق اتصالي يمثل أهم الأنساق الفرعية ويجمع بينها من اجل تحقيق الأهداف العامة.

إن تصور 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 الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة والسياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة أخرى²، 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

¹ - بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010، ص 398

² - بن زروق جمال، المرجع السابق، ص 399.

والاجتماعية والثقافية الحديثة من أجل الوصول إلى أهدافها وكذا الحفاظ على بقائها في ظل التنافس الذي تشهده المنظمات اليوم.

ومع تزايد اهتمام المؤسسة الجزائرية بتطوير أعمالها والتركيز على الاتصالات والثقافة التنظيمية كحتمية تفرضها الظروف التنافسية الحديثة، في ظل استمرار تشكل الثقافة التنظيمية 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 الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحديد نمط الاتصال لدى العاملين في المؤسسة المالية - دار المالية بسكيكدة-، حيث تلعب المؤسسة دورا فعالا وحيويا باعتبارها فضاءا للتبادلات المالية والمراقبة لها وهو ما يؤثر بشكل أو بآخر على نشاط المؤسسات .

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

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية للفاعلين و أنماط الاتصال بالمؤسسة المالية لولاية سكيكدة ؟

و من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تجزئة التساؤل الرئيس إلى مجموعة من

التساؤلات الفرعية كالآتي:

1- هل هناك علاقة بين القيم الثقافية التنظيمية وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة

المالية بسكيدة ؟

2- هل هناك علاقة بين المعتقدات وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيدة

؟

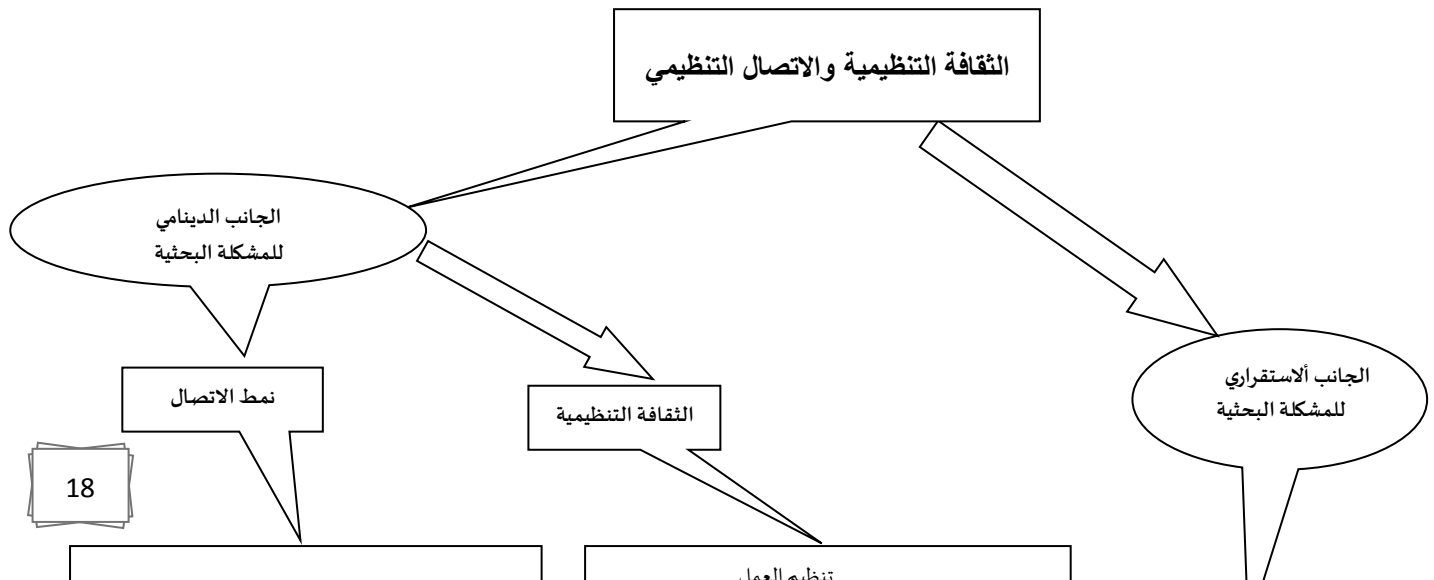
3- هل هناك علاقة بين التقاليد وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيدة ؟

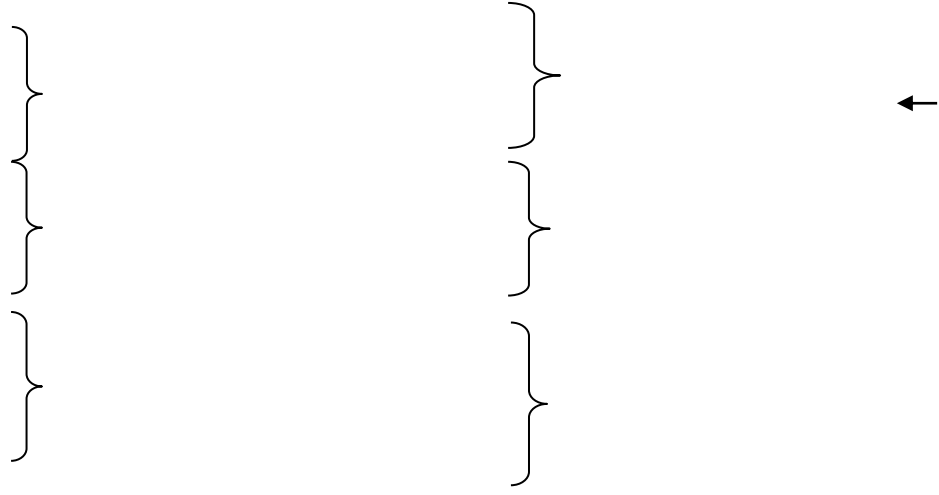
4- هل للمتغيرات التالية: الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، الوظيفة تأثير

على اكتساب العمال للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المالية بسكيدة ؟ وهل

يعود ذلك بالتأثير على نمط الاتصال السائد داخلها ؟

الشكل رقم 01 : معالم الإشكالية البحثية





2.1- فرضيات الدراسة :

بالاستناد إلى عناصر و مكونات المشكلة البحثية، و ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه، صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة و ثلاث فرضيات جزئية.

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و نمط الاتصال السائد في المؤسسة المالية بسكيدة

الفرضية الجزئية الأولى:

تساهم القيم الثقافية في تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة



تحديد نمط الاتصال

القيم الثقافية

الارتباط

انتقال المعلومات

تنظيم العمل

التوجه نحو العمل الفرقي

تحمل المسؤولية

ديناميكية الجماعة

التجاذب

المتغيرات الديمغرافية

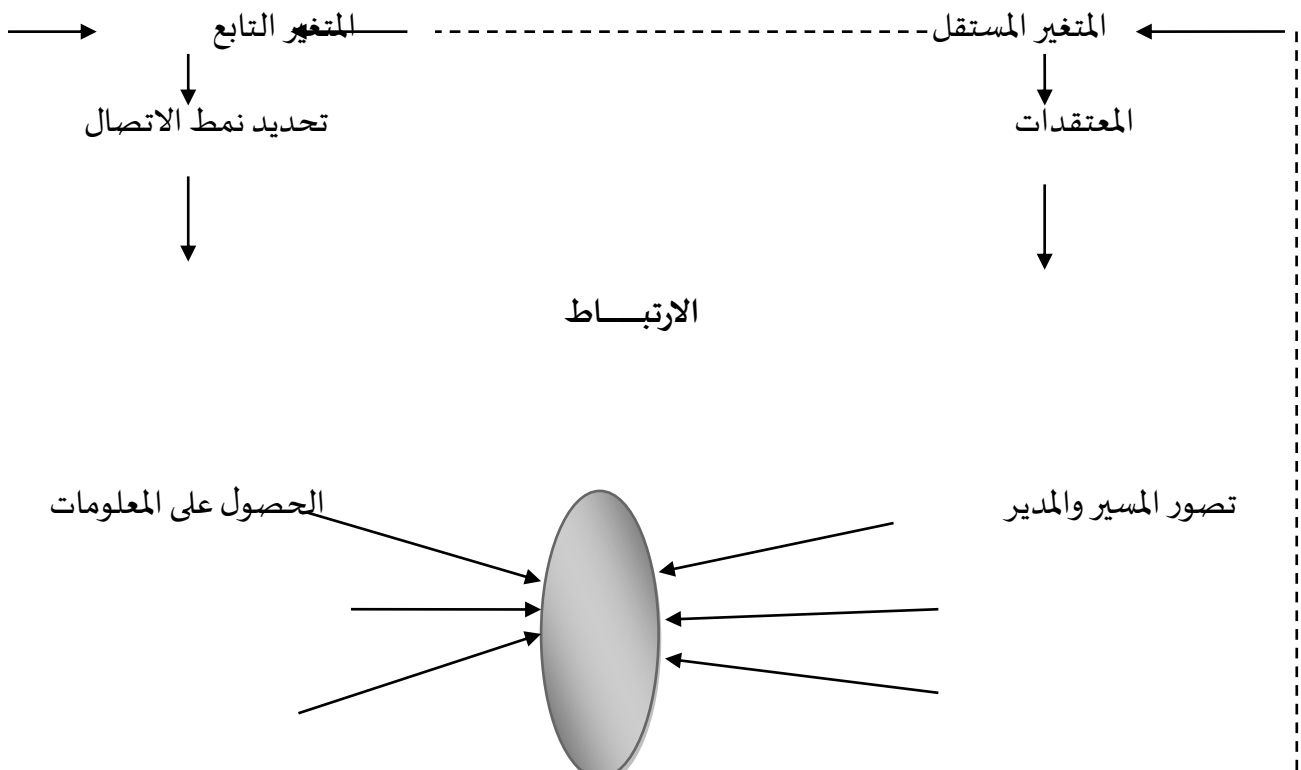
تساهم القيم الثقافية في تحديد طريقة التواصل بين أفراد المؤسسة

تساهم القيم الثقافية في تحديد طرق المساهمة في الحوار وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة

تساهم القيم الثقافية في تشجيع العمل الجماعي

الفرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة عند الأفراد وكيفية التواصل فيما بينهم



التفاعل الايجابي مع الأحداث

تصور الوقت

اختيار الزمن والمكان

تصور الفضاء

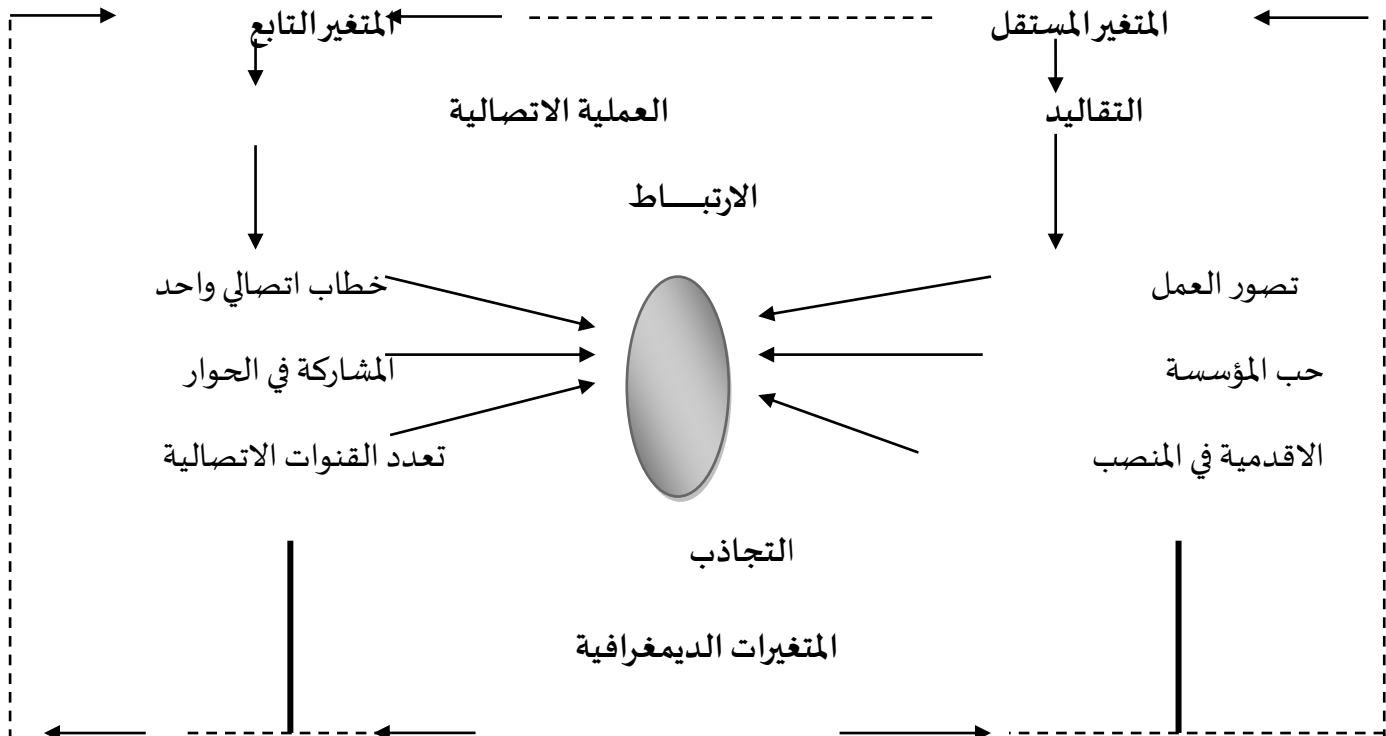
التجاذب

المتغيرات الديمغرافية

يؤدي التصور الخاطئ للمسير أو المدير على انه بمثابة العدو إلى فشل الاتصال كلما كان تصور الفضاء مهما عند الأفراد كلما نجحت العملية الاتصالية كلما كان تصور الأفراد للزمن جيدا كلما سهل لهم ذلك من الحصول على المعلومات وتبادلها

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة بين التقاليد العملية عند أفراد المؤسسة وتعاملهم مع العملية الاتصالية



كلما كان تصور الأفراد لعملهم ايجابيا كلما كان الخطاب الاتصالي وحدا.
كلما ارتفع حب الأفراد لمؤسستهم كلما ازدادت مشاركتهم في الحوار
كلما زادت اقدمية الأفراد في المؤسسة كلما ساهمو في تعدد القنوات الاتصالية داخلها

3.1- أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

إن من بين أهم مراحل تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية مرحلة اختيار موضوع الدراسة، الذي يجعل منه الباحث فيما بعد مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري إلى أن تكشف له عن جميع جوانبها، وبذلك يكون قد توصل إلى حلها، غير أن هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ أو بمحض الصدفة، بل هناك جملة من الدوافع والاعتبارات التي تسبق اختيار موضوع الدراسة والتي تتحكم فيها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، ويمكن حصرها في:

1.3.1- الأسباب الذاتية:

- ✓ اهتمامات الباحثة و ميولاتها الشخصية بموضوع الاتصال في المؤسسات.
- ✓ الفضول العلمي الذي دفع بالباحثة إلى معرفة مدى استساغة المؤسسة الجزائرية لمفهوم الثقافة التنظيمية، والعلاقة التي تربطها بنمط الاتصال القائم.

2.3.1- الأسباب الموضوعية:

✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

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

✓ تزايد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي

شهدتها المؤسسات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها، لذا توجهت دراستنا هذه إلى

التركيز على متغير الثقافة التنظيمية وتأثيره على نمط الاتصال السائد في المؤسسة

المالية لولاية سكيكدة، باعتباره أحد المجالات الحيوية المعاصرة في دراسة أنشطة

المؤسسة.

4.1- أهداف الدراسة:

من مجمل المبررات السابقة، وبالاستناد إلى مختلف التصورات النظرية والأبحاث

الميدانية، ومن خلال معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، فإن الدراسة الراهنة والمتعلقة

بالاتصال والثقافة التنظيمية، تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

➤ محاولة تشخيص الواقع الفعلي للاتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة

المالية لولاية سكيكدة.

➤ محاولة 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.

➤ محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين والثقافة التنظيمية ونمط الاتصال في

المؤسسة المالية.

➤ معرفة ما إذا كان هناك فروق بين المبحوثين في اكتسابهم للثقافة التنظيمية

السائدة في المؤسسة المالية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وعلى كل فإن أهداف الدراسة جاءت استجابة لقضايا موضوعية وواقعية سواء كانت

نفسية ناتجة عن ميول ورغبة شخصية، أو أكاديمية علمية تساهم في بعث عجلة البحث في

ميدان الثقافة التنظيمية والاتصال .

5.1- تحديد وضبط مفاهيم الدراسة:

يقصد بتحديد وضبط المفاهيم ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من

صفات، ولهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على

فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما

اتضح المقصود من ورائها، ويكون أكثر وضوحا عندما تكون كلماتها صورة لها. إذ أنّ تحديد

المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، ونظرا لهذه الأهمية

يستوجب على الباحث أن يحدد ويضبط مفاهيمه بكل دقة وانتباه، مما يجعله يميل إلى

التعريفات الإجرائية في تباين مقاصده و مغايزه الدالة على المعالجة العلمية التي يمكن لنا

قياس أبعادها والنتائج المتحصل عليها.

1.5.1- 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.

أ/ الاتصال لغة:

الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل". و وصل الشيء بالشيء وصلأ وصله ووصولاً وصله: أي بلغه وانتهى إليه، وأوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه.¹

وكلمة اتصال باللغة الانجليزية "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاماً ومشتركا To make Commun، أو تقاسم To share أو نقل To transmute، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عامًا بين شخصين أو مجموعة جماعات.²

وفي نفس السياق تعرفه سامية محمد على أنه: "عملية إشتراك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي."³

ب/ 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

¹- الفيروز آبادي مجد الين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003، ص 1380.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276.

³- علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1947، ص 143.

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.¹

الاتصال هو: "خاصية إنسانية وظاهرة اجتماعية إلزامية تنشأ من دخول الأفراد ضمن بيئة اجتماعية متغيرة على الدوام و متميزة في الوقت نفسه."² نفهم من هذا أن الإنسان اجتماعي بطبعه يكون في تفاعل مستمر، ومن ثمة يكون في اتصال مع من يسعى للتفاهم معهم. كما يعرف 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."³

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."⁴

وعرف أيضا باعتباره عملية متواصلة تتمثل في: "نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية متواصلة."⁵

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.

¹ - علي السلي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 165.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

³ - عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1999، ص 11.

⁴ - عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992، ص 60.

⁵ - العبد عاطف عدلي، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 10.

ت/ التعريف الإجرائي للاتصال:

وتقصد الباحثة بالاتصال في دراستها هذه: هو الاتصال 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 من خلال تأثيرهم بالقيم والعادات والتقاليد الثقافية السائدة في المؤسسة في المؤسسة المالية بسكيدة.

قبل التطرق لمفهوم آخر تود الباحثة أن تشير إلى أن بعض العلماء يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسسي، والبعض يستخدم الاتصال التنظيمي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداما هو الاتصال التنظيمي كما يؤكد محمد ناجي جوهر. إذ أن الاختلاف يكمن في التسمية فقط، ويفضل الباحثين والمختصين استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات كما يعتقد البعض بأن استخدام المصطلح هو تعبير أكثر للعملية الاتصالية التي تقوم بها المنظمات وهذا يتماشى وأهداف دراستنا الحالية. 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."¹ وهو: "الاتصال الذي يحدث في إطار المنظمة أو المؤسسة، وهو عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات."² أما إبراهيم أبو عرقوب فيعرف الاتصال المؤسسي بأنه: "الاتصال

¹ محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 18.

² عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، 1992، ص 15.

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.¹

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.

2.5.1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بها.² وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة.

أ/ المفهوم اللغوي والاصطلاحي للثقافة:

تعرف الثقافة من الناحية اللغوية على أنها مشتقة من مصدر ثقّف، ثقّف، وثقافة الرجل أي صار حاذقا فطنا.³ 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 الانثربولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام

¹- فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 18.

²- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

³- على بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، ط1، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979، ص 238.

هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفاً، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها ولكن يظل تعريفه مهماً اتسع قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة.¹ وعلى كل فكلمة الثقافة في اللغة تعني في مجملها رعاية العقل والاعتناء بهتذيب الإنسان. أما من الناحية الاصطلاحية فيعرفها مالك بن نبي بأنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد من ولادته لتصبح لاشعورياً تلك العلاقة التي تربط الفرد طباعه وشخصيته".²

ويعرفها إدوارد تايلور Edward Taylor في كتابه الثقافة البدائية في قوله: " إن الثقافة أو الحضارة بالمعنى اللاتنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشتمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع".³ ويتفق الكثير من الباحثين والمختصين المهتمين بالثقافة أن التعريف الذي قدمه الأنثروبولوجي تايلور من أكثر التعاريف تداولاً، وأكثرها شمولية مما أكسبه ميزة الاستمرارية.

ب/ الثقافة التنظيمية:

يعرفها القريوتي بأنها: " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁴

كما ترى العطية أيضاً أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.¹

¹ - 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.

² - مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة، أحمد شعيبو، ط1، دار الفكر، دمشق، 1992، ص 17.

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، ص ص 74 75.

⁴ - محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 286.

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 التنظيمية 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.

ت/ التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

ونقصد بالثقافة التنظيمية 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 المؤسسة المالية لولاية سكيكدة.

كما سنتطرق إلى الكثير من المفاهيم والمصطلحات في دراستنا هذه ومن بينها نذكر:

3.5.1- مفهوم المنظمة:

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

يعرفها "روبين" بأنها: "عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية ورشيدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة."¹ ما يمكن استخلاصه أن هذا التعريف يتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح، نسق واعي، حدوده شبه معروفة، له أهدافه الخاصة المشتركة.

والتنظيم بمعنى منظمة "Organisation"، وهو الإطار أو البناء الذي تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف، والذي يظم كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية التي تسعى لتحقيق نتائج محددة.

والتنظيم أيضا هو عبارة عن نظام "System" يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسي للنظام، ويتصل بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر النظام بها ويؤثر فيها من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت إيجابية أو سلبية.²

ويقول محمد عبد الوهاب أن عبارة تنظيم تعني شيئين: "وظيفة وشكل، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع. أما الثاني أو هيكل التنظيم المقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 38.

² - قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفاهيم والنظريات والمبادئ، طرابلس، 1997، ص 29.

بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.¹ وما يمكن استخلاصه هو أن التنظيمات

بطبيعتها تحتوي في معانيها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

فتحديد مفهوم للتنظيم هو عدم إغفال أي من الاتجاهين (التقليدي، الموضوعي)، بل

العمل على الجمع بينهما للتوصل إلى مفهوم جامع ومتوازن، يشمل الهيكل التنظيمي،

والأنشطة البشرية في آن واحد، وهذا ما ذهب إليه الاتجاه الحديث، ليقر بأن التنظيم يشمل

الشكل والأفراد معاً، أي أنه ينصرف إلى الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة، وكذلك تنظيم

وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة عن طريق تجميع جهود العاملين.² من خلال ما سبق

يمكن القول بأن المفاهيم المختلفة والمتداولة بين العلماء والكتاب والباحثين تركز بصفة

رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

- ينظر البعض إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة.

_ والبعض الآخر يرى التنظيم من منظور عضوي على أنه كيان أو وحدة.³

وعليه فالباحثة في هذه الدراسة ستتناول المفهومين معاً، بالإضافة إلى استخدام كلمة

تنظيم للتعبير عن الوحدات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف وغايات محددة من أجل

إشباع حاجات معينة. وهذا من وجهة نظر "أتزوني" الذي يرى بأن التنظيم عبارة عن وحدة

اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.⁴

4.5.1- مفهوم المؤسسة:

¹ - غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 14.

² - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 193.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 20.

⁴ - طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 93.

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 زمني ومكاني".¹

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".²

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 الباحثة المؤسسة في هذه الدراسة باعتبارها منظمة ونسق اجتماعيين 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

¹- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 20.

²- Bigrion André, encyclopédie de l'économiste Larousse, paris 1978, P 395.

للعملية التنظيمية. ويعرفها "شين" بأنها: "تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص، لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكله السلطة".¹

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 تولى أهمية لدوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بينهم، بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة.

وفي دراستنا هذه سنتطرق للمؤسسة والمنظمة والتنظيم كمرادفات لها نفس المعنى، باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تم تناولها على أنها نظام اجتماعي ونسق 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 للمؤسسة المالية لولاية سكيكدة، والتي تعتبر المؤسسة محل الدراسة والبحث.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2- مجالات الدراسة :

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، 2001، ص 55.

1.2.2- المجال المكاني

يشتغل بالمؤسسة المالية بسكيكدة مجموعة من العمال بلغ عددهم إلى غاية 2017/12/31 حوالي 949 عامل دائم(مرسم) ، و 111 عامل متعاقد، موزعين على المصالح التالية حسب الجدول التالي :

المصالح	العمال الدائمين(المرسمين)	العمال المتعاقدين
الرقابة المالية	34	04
أملاك الدولة	227	53
مديرية الضرائب	486	48
الخزينة	202	06
المجموع	949	111

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة ميدان الدراسة تشغل عددا لا بأس به من العمال سواء المرسمين أو المتعاقدين منهم ، وتختلف رتبهم وأدوارهم حسب الجدول التالي:

الفئات	التكرار	النسبة
إطار سامي	22	% 2.07
إطار	31	% 2.92
متصرف رئيسي	149	% 14.05
متصرف	316	% 29.81
مستخدمين الإدارة	283	% 26.69
أعوان متعددي المهام	259	% 24.43
المجموع	1060	% 100

2.2.2-المجال الزمني

يقصد به تلك الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أو البحث وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة والبحث وذلك منذ انطلاق عملية البحث حتى الانتهاء منه بشكل نهائي وقد جرت العادة عند تحديد المجال الزمني للبحث الاقتصار على الدراسة الميدانية تحديدا ابتداء من النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم النزول إلى الميدان لتطبيق الاستمارة التجريبية ثم النهائية في مرحلة لاحقة غير أن تحديد الفترة الزمنية لكل بحث منذ الاختيار وحتى كتابة التقرير النهائي تبقى مجندة¹. وعلى العموم فإن الدراسة التي نحن بصدد انجازها عرفت المراحل التالية قبل الوصول إلى نسختها النهائية:

1. المرحلة الأولى: تم فيه النزول إلى الميدان لإجراء الزيارة الدراسية الاستطلاعية، أين توجهنا إلى مقابلة مدير المؤسسة² حيث تم التطرق فيها إلى المؤسسة وتاريخها بشكل عام والمشاكل التي توجهها يوميا.

2. المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم الاعتماد على تقنية المقابلة الغير مقننة والتي تم إجراؤها مع مجموعة من إطارات المؤسسة، حيث أفادنا هؤلاء بمعلومات تتعلق ببناء المخططات الاتصالية وعلاقة المسؤولين بالمرؤوسين كما تم تزويدنا بالمخططات الاتصالية للمؤسسة والدلائل والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم تزويد الباحثة بالعديد من الوثائق والتقارير، وعدد العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح والأقسام، وقد استغرقت هذه المرحلة عشرة أيام انطلاقا من 15 فيفري إلى 25 من نفس الشهر.

¹ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2009، ص 64.

² مقابلة مع مدير المؤسسة أجريت في المؤسسة يوم 2018/02/12

3. المرحلة الثالثة: وانطلقت بتاريخ 01 مارس من نفس السنة والتي تم من خلالها اختبار أولي للاستمارة حي تم توزيع التجريبية منها على حوالي 30 مفردة من المجتمع وبعد تقصي مدى تقبل وفهم المبحوثين لنوعية الأسئلة كما وكيفا تم تعديل الاستمارة بما يضمن الحصول على أدق المعلومات وأكثرها إفادة .

4. المرحلة الرابعة: بعد استرجاع الاستمارات التجريبية وتعديلها وموافقة مدير الرسالة على الشكل النهائي لها تمت عملية توزيع الاستمارة في ظرف 15 يوما ثم بعد أسبوع تم الرجوع إلى المؤسسة واللقاء بالمبحوثين لإعادة جمع الاستمارة حيث تم ترجمة بعض الأسئلة لبعض المستجوبين الذين يمتلكون تكوين فرنسي اللغة. وعلى العموم فقد دامت الدراسة الميدانية من 2018/02/15 إلى غاية 2018/05/10 .

3.2.2- المجال البشري

أ/ 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."¹ 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. و لكل منها طبيعة تميزها عن غيرها ينبغي أن تراعى عند الاختيار. وإذا كان الإطار المرجعي هو قوائم أسماء سكان القرية فتكون المفردة الفرد ذكر

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 67.

أو أنثى أو كليهما. ويجب أن يراعي الباحث أهمية حداثة القوائم حتى يتفادى الأخطاء التي قد تصادفه في الاختيار، نتيجة انتقال أحد المواطنين ولم يتم شطبه من القوائم. ومنه فإن مجتمع البحث لدراستنا هو مجموع عمال دار المالية المقدرة عددهم ب 1060 مفردة باحتساب الدائمين والمتعاقدين من جميع المصالح تتشكل من جميع الفئات والرتب المهنية ب/ العينة: يتوقف وصول الدراسة إلى نتائج علمية في أي بحث اجتماعي أو علمي على الاختيار الموفق والدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث والتي تهدف إلى تمثيله تمثيلاً صادقاً، حيث تعرف العينة على أنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة". ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يدور حول الثقافة التنظيمية والاتصال، وأيضاً محل الدراسة المؤسسة المالية، تم اختيار العينة من فئة الإطارات والمتصرفين الرئيسيين ورؤساء المصالح لما لهم قدرة على الإجابة على تساؤلاتنا لأن هذه الفئات تفيد في حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة المبحوثة، كما أن هذه الفئة هي التي تضع المخططات الاتصالية وتساهم في إعداد القوانين الداخلية وتمارس مهامهما في إطار ذلك، كما أنها تملك سلطة اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية وتعمل على ضمان فعالية الاتصالات وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة، وقد تم اعتماد العينة العرضية من أجل دراسة هذا الموضوع للأسباب التالية:

✓ الحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات

إما بالنظر إلى المواقع التي يتبوءونها وهو شيء مشروع ومقبول منهجياً.

✓ لأن المعلومات المطلوبة متوفرة عند هذه الفئة

وقد تم تحديد 10% من مجتمع البحث نظرا لكبر حجمه من أجل تجسيد الدراسة الميدانية، وتحصلنا على عينة قدرها 106 مفردة، وبعد توزيع الاستثمارات على المبحوثين وجمعها والقيام باستغلالها من أجل الدراسة تحصلنا على عدد لا يستهان به من الاستثمارات لم يتم الإجابة عليها كما لم نحصل على البعض منها، وبعد الانتهاء من الدراسة الأولية تحصلنا على 77 استمارة قابلة للاستغلال من حيث المعلومات الكاملة والواضحة والتي يمكن أن تقدم إجابة لتساؤلات البحث .

وفيما يلي خصائص عينة الدراسة التي تم تحديدها في الجنس، الاقدمية في العمل، الفئة العمرية، الوضعية التعليمية والمستوى الوظيفي.

جدول رقم 01 : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	% 28.57
أنثى	55	% 71.42
المجموع	77	% 100

يتضح من خلال توزيع المبحوثين حسب الجنس أن أكبر نسبة منهم من الإناث والذي قدرت نسبتهم ب 71.42 % من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي لأن مجال العمل هو إدارة عمومية معروفة بكثافة العنصر النسوي فيها وهنا يمكن القول أن طبيعة العمل حددت نسبة الجنس المسيطر في العمل، كما أن نسبة الذكور كذلك لا يستهان بها حيث قدرت ب 28.57 % من المبحوثين ولكن هذا لا يمنع من تواجد بعض الرجال في الوظائف العالية بهذه المؤسسة العمومية.

جدول رقم 02 : الفئة العمرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
[29-20]	14	% 18.18
[39-30]	33	% 42.85
[49-40]	25	% 32.46
[59-50]	05	% 06.49
[69-60]	01	% 1.29
المجموع	77	% 100

يتضح من الجدول رقم 02 أن الفئة العمرية المتوسطة التي تتراوح بين [39-30] تمثل أهم نسبة من المستجوبين داخل هذه المؤسسة وهو الشيء الذي يمكننا من الحديث على موضوع الدراسة خاصة الجانب المتعلق منه بالاتصال لأن هذه الفئة العمرية درست بالجامعة في معظمها وتفهم ما هو المقصود بالاتصال والإعلام و الصحافة وغيرها، أما النسبة الثانية من حيث التمثيل والتي قدرت ب 32.46 % وهي فئة [49-40] التي تمثل منتصف العمر وهي فئة تتصف بالنضج التنظيمي والمهني يمكن أن تقدم الإضافة فيما يتعلق بالأسئلة المطروحة حول ثقافة المؤسسة خاصة لأننا بصدد الحديث مع أفراد لا تقل خبرتهم عن 15 سنة عمل بالمؤسسة إذا احتسبنا سن التوظيف 35 سنة.

الجدول رقم 03 : الوضعية التعليمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
متوسط	7	% 9.09
ثانوي	16	% 20.77
جامعي	54	% 70.12
المجموع	77	% 100

يتضح من الجدول رقم 03 أن فئة الجامعيين من المبحوثين نسبتها كبيرة جدا وقدرت ب"70.12 %"، وهي نسبة ممثلة تسمح لنا من خلال هذه الدراسة من فحص التساؤلات واثبات صحة الفرضيات لان المستوى التعليمي يسمح للمستجوبين بالحديث عن الثقافة التنظيمية والاتصال وما يدور حول محاور البحث المختلفة، بينما مثلت نسبة الذين لهم مستوى ثانوي قيمة "20.77 %" وهي نسبة معتبرة كذلك يمكننا أصحابه من دراسة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالتقاليد والمعتقدات.

جدول رقم 04 : المستوى الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إطار	10	% 12.98
عون إدارة	11	% 14.28
متصرف	39	% 50.64
متصرف رئيسي	17	% 22.07
المجموع	77	% 100

يتضح من الجدول المتعلق بالمستوى الوظيفي أن نسبة كبيرة من المستجوبين (50.64 %) تمثل فئة المتصرفين وهي الفئة الغالبة على عينة البحث لأنها من مستويات متقدمة في التعليم خاصة وأن الحاصلين على هذه الرتبة المهنية من حاملي الشهادات الجامعية وهو ما يسمح لنا بالحصول على أجوبة تفيدنا في التحليل و التفسير واثبات صحة الفرضيات، وفي المرتبة التي تليها تأتي نسبة معتبرة كذلك (22.07 %) وهي فئة المتصرفين الرئيسيين وهي ترقية مهنية لكن تعبر عن خبرة أفراد عينة الدراسة وإمكاناتهم التعليمية والمهنية للإجابة على تساؤلات الدراسة. أما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة الإطارات والتي قدرت نسبتها ب(12.98 %) وهو شيء

طبيعي لأنه لا يمكن أن يكون كل من في المؤسسة إطارات وقد تم استعمال المقابلات مع هذه الفئة إضافة إلى الاستمارة الميدانية.

جدول رقم 05 : الاقدمية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
[9-0]	15	% 19.48
[19-10]	21	% 27.27
[29-20]	36	% 46.75
[39-30]	05	% 06.49
المجموع	77	% 100

يتضح من خلال الجدول السابق الخبرة الكبيرة لأفراد العينة حيث تمثل نسبة كبيرة من العينة (46.75%) العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 20 إلى 29 سنة من العمل وهي فئة هامة جدا للموضوع المراد دراسته لأنه تكون قد تشبعت بالقيم التنظيمية للمؤسسة باختلاف أنواعها كما أنها تكون رسخت مجموعة من المبادئ المسيرة للعمل التنظيمي الشيء الذي يساعدنا على إجراء دراسة علمية تمكنا من الحصول على نتائج مقبولة منهجيا وإجراءيا. كما أن هذه الفئة تكون قد مرت تجربتها إلى فئة أخرى تمثل نسبة هامة (27.27 %) من المستجوبين وهي التي تتراوح تجربتها واقدميتها ما بين 10 إلى 19 سنة عمل وتكون قد احتكت بالفئة السابقة ولها قواسم مشتركة معها.

2- منهج الدراسة:

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهنا يقول ديكرت، "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع

العقل من الوصول إلى حقيقة.¹ ويعرف المنهج على أنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة."²

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الراهنة والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة المالية لولاية سكيكدة، فإن 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 خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وذلك بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."³

ولم يكن اختيار هذا المنهج وليد الصدفة بل لاعتبارات ومبررات موضوعية بحثية، حيث ترى الباحثة بأنه من أكثر المناهج ملائمة وذلك لانسجام خطواته مع موضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يسمح باستخدام أدوات جمع البيانات والتي يمكن من خلالها الحصول على الإجابات التي تتطلبها التساؤلات في الدراسة، كما يسمح هذا المنهج بالاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث وإجراء بعض المقابلات الميدانية مما يمنح الدراسة درجة أكثر من الدقة الموضوعية في التحليل والتفسير.

ونظرا لهذه العلاقة القوية بين المنهج المستخدم وطبيعة موضوع الدراسة فقد مكن المنهج الوصفي الباحث من وصف طبيعة الاتصال في المؤسسة وتحليل العملية الاتصالية ومعرفة

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 60.

²- ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 33.

³- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 48.

خصائصها والكشف عن أشكالها ووسائلها، بالإضافة إلى رصد بعض القيم التنظيمية السائدة التي تشكل ثقافة المنظمة والتي تتحكم بدورها في سلوك وممارسات الأفراد في المؤسسة المالية، وكذلك الكشف عن العلاقة التي تحكم الثقافة التنظيمية بنمط الاتصال السائد وتفسير ذلك في ظل الظروف السائدة في المؤسسة الجزائرية والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

3.2- أدوات جمع وتحليل البيانات:

تتعدد الأدوات المنهجية لجمع البيانات وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

1.3.2- الوثائق والسجلات:

والمقصود بها : " كل كتابة تقدم دليلا ومعطيات، ثم توسعت لتشمل كل نظام للاتصالات يسمح بتقديم دليل أو شهادة Témoignage".¹ وفي بحثنا هذا قامت الباحثة بمطالعة وثائق نظرية لها علاقة بموضوع الدراسة، وأخرى تخص المؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية الوثيقة في إعداد البحوث الأكاديمية، تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق التي أعطت كلها دلالات للبيانات المتعلقة بالتحليل وكذا المتعلقة بالمؤسسة، كالمناشير والمجلات المجسدة لتاريخ المؤسسة المالية ومراحل تطورها ونشاطاتها الاتصالية، وكذلك البيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال المخطط الخاص بتسيير الموارد البشرية، ومخططات الاتصال والدلائل المختلفة.

2.3.2- الملاحظة:

¹ - صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1988، ص 205.

وهي عبارة عن: "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية."¹

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." وتناسب هذه الأداة:

- حالات جمع البيانات فيما يتصل بسلوك الأفراد في بعض المواقف الواقعية في الحياة.
- جمع البيانات في الأحوال التي يبدي فيها المبحوثون نوعا من المقاومة للباحث، ويرفضون الإجابة على الأسئلة.

- يمكن استخدامها في الدراسات الكشفية، والوصفية.²

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:

أ/ الملاحظة البسيطة: "وهي التي من جرائها نحفظ بالحيادية اللطيفة، دون أن نشرك في هذه الملاحظة إلا بالقدر الذي يراه الملاحظ مناسبا.

¹ - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 131.

² - محي محمد مسعد محمود، كيفية كتابة الأبحاث، والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 36.

ب/ الملاحظة بالمشاركة: "والتي تعني مشاركة الباحث في جزئيات وتفصيل الحياة اليومية

للمبحوثين، وهي أداة من أدوات جمع البيانات، تسمح للباحث احتلال مركزاً أو وضعاً على

مستوى المجموعة المدروسة والمشاركة في حياتها اليومية أو أوقاتها الخاصة الاستثنائية."¹

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 المؤسسة المالية لسكيدو. بالإضافة إلى

ملاحظة بعض السلوك الخاص بالمسؤولين وطريقة تعاملهم واتصالهم مع مختلف العمال.

3.3.2- الاستمارة: يعرف كود Good الاستبيان بأنه: "قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد

لمعرفة آراء ومعتقدات واتجاهات الآخرين نحو موضوع معين."²

ويعرف الاستبيان أيضاً على أنه: "وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساساً 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."³

¹- فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال الحديث للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 220.

²- لوسين كوهين، لورانس مانيون، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة، كوثر كوجك، وليم تارزروس عبيد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 208.

³- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط1، منشورات جامعة 07 أكتوبر، بنغازي، 2008، ص 205.

وقد تم صياغة الاستمارة بشكل يوضح الانشغالات المطروحة في الإشكالية وفروض الدراسة حيث تم تجريبيها ومراجعتها وتعديلها ، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 48 سؤال توزعت على أربع محاور رئيسية :

المحور الأول : عبارة عن بيانات شخصية للمبحوث وهي تبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 05 .

المحور الثاني : ويتعلق بتأثير القيم الثقافية على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة المالية ، وهي تمتد من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم 16 .

المحور الثالث : ويتعلق بتأثير المعتقدات على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة المالية ، وهي تمتد من السؤال رقم 17 إلى غاية السؤال رقم 32 .

المحور الرابع : ويتعلق بتأثير التقاليد على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة المالية ، وهي تمتد من السؤال رقم 33 إلى غاية السؤال رقم 47 .

وقد تم مراجعة الاستمارة من خلال عرض النسخة التجريبية على مجموعة من المبحوثين ، والاستفادة من ملاحظات مجموعة من المختصين من الأساتذة ثم بعد ذلك تم إعداد النسخة النهائية التي تم توزيعها .

1.3.5- اختبار صدق وثبات الاستمارة:

يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية الاستمارة لقياس السلوك أو الاتجاه التي صممت من اجله أي الاختيار صادقاً إذا كان يقيس ما وضع الاختبار من اجله ، وان تحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية ، ولا شك من تحقيق الثبات لأنه قد تكون أداة القياس أو الاختبار ثابتة

ولكنها غير صادقة. وقد اعتمدت الباحثة لمعرفة صدق الاستمارة على الصدق الظاهري للاستمارة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم 05 محكمين من ذوي الاختصاص في علم الاجتماع وعلوم الاتصال في عدة جامعات جزائرية¹ وكان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الأسئلة ومدى وضوحها و ملائمتها لواقع المبحوث ومدى فهمه للسؤال ،قد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين حيث تم إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف البعض منها والتي لها نفس المعنى ، حتى تم التوصل إلى الصيغة النهائية لها والتي توجد في ملاحق الدراسة.

2.3.5- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات الاستمارة درجة ثبات إجابة المبحوثين في حال تكرار وتوزيع الاستمارة عليهم مرة أخرى أو عدة مرات ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، حيث قامت الباحثة في شهر فيفري 2018 بتوزيع 30 استمارة على المبحوثين في المؤسسة ثم تم جمعها، وبعد ثلاث أسابيع تمت إعادة العملية على نفس الأفراد وتم جمعها بعد ذلك.

4-5- المقابلة:

¹ - ا.د/عرب عبد الغني ، جامعة باجي مختار عنابة
- أ.د/ ادريس بولكعيبات ، جامعة قسنطينة 03
- د/ميلود بوبكر ، جامعة قسنطينة 03
- د/ سهام بولوداني، جامعة باجي مختار عنابة
- د/ بورقعة سمية ، جامعة باجي مختار عنابة

تعتبر المقابلات من أكثر الوسائل ملائمة لجمع البيانات من الميدان، حيث يقوم الباحث بإدارة حوار مع من يقابله، وتوجيه أسئلة بطريقة معينة، لتجميع الآراء والأفكار، ومعرفة الرغبات.¹ وتعرف المقابلة على أنها: "عملية تنقيب علمية تعتمد على صيرورة اتصالية لقضية من أجل جمع معلومات لها علاقة مع هدف محدد."²

وفي سبيل جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا، لجأت الباحثة إلى أداة المقابلة الموجهة والتي تعرف على أنها: "المقابلة التي تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية، توجه إلى جميع مفردات العينة المبحوثة، وهذا النوع هو الأكثر شيوعا في البحوث الميدانية، وهي التي تعرف أحيانا بالمقابلة النمطية."³

¹- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي، أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 36.

²- Madeline Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1990, p 742.

³- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy، قسنطينة، 2006، ص 119.

الفصل الثاني

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

تشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما، وعند القيام ببحوث حول المنظمات فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة، الشفوية وغير اللفظية فالاتصال التنظيمي يتكون من كلمتين هما: الاتصال والتنظيم.

1-1 - الاتصال:

أ/ لغة: كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاى إلى غاية معينة.

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية "communication" مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني الشيء المشترك وفعالها "communicate" أي يتبع أو يشيع، والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه: "نقل أو تبادل الأفكار والمعلومات"¹.

ب/ اصطلاحا: يشيع استعمال "الاتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس، وهم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا، فالاتصال اليوم بعد من بين المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية أولية، الكل يقوم لها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين الاختصاصات العلمية. وقد تناول العلماء والباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا، كل حسب اختصاصه وحسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته.

فنجد مثلا أن علماء النفس والإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك والتعلم ومن هذا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك وكذا عملية مهمة في التعلم وعلى هذا

¹- فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2003، ص 17.

فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"¹.

وعرفه "Albert Henry" بأنه "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"². والاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها³، و قد عرفه "Pierre.G.Bergeron" هو صورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل لهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه⁴. أما جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" فالاتصال هو فن خلق والبشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

وفي قاموس الإدارة العامة Dcitionary of public Administration أورد زكي غوشة تعريف للاتصال بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة"⁵.

كما عرفه احد الباحثين على أنه الاتصال : أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا، ولهذا

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 23.

²- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13.

³- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006، ص 64.

⁴- Pierre. G.Bergeron, la gestion modrene, Theiorie, cas Gaeton,Marin, Editeur, Québec 1980, p 369.

⁵- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 3130.

المعنى فإن العلق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية¹.

2-1- التنظيم:

أ/ لغة: كلمة التنظيم مشتقة من الفعل "نظم"، و"نظم الشيء" أي أفه وجمعه، "وانتظم الأمر" أي "استقام واتسق"². وكلمة Organisation بهذا المعنى تشمل كل وحدة أو جماعة قائمة بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة³.

ب/ اصطلاحاً: توجد عدة مفاهيم وأراء على ضوءها يمكن تحديد مفهوم التنظيم من زوايا مختلفة يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.

ويرى Jhon Pfifnerr : أن التنظيم هو احد الأنماط الذي يتصل من خلاله عدد كبير من الناس مع بعضهم وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متماسكة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها⁴. وفي معجم العلوم الاجتماعية تقدم معنيين لكلمة تنظيم وهما المعنى الأول هو منظمة ويدل على مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي

¹- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 17 18.

²- منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 807.

³- عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 16.

⁴- بوحنية قوى، مرجع سابق، ص 13.

يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع¹. وحسب طه طارق فإن التنظيم هو "الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية، مادية، معلوماتية...، اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها"².

أما في ما يخص الاتصال التنظيمي فقد وردت لهذا المفهوم كثير من التعاريف لكن مدرسة الأنساق المفتوحة تعد من أولى المدارس التي تعرضت له حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة، والحصول على المعلومات، ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات³.

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة لها يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعالته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة⁴.

¹ - حسان الجبلاي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 12.

² - طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1982، ص 166.

³ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

⁴ - أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم¹. أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي².

أما شيلستر برنارد فيرى بأن الاتصال التنظيمي هو "الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي، وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختاره للأشخاص"³، أما براون فيعرفه بأنه "عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرمز، أو الوسائل والطريقة التي يمكن بواسطتها أخذ أعضاء المنظمة أن تشترك في المعنى والمفهوم مع شخص آخر"⁴.

ومن خلال تناولنا لتعريف الاتصال التنظيمي نجد أن استعمال الباحثين لهذا المصطلح باعتباره أداة تحليلية تفسيرية كسلوك البشري داخل المنظمات وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال الرسمي غاية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين، فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة.

¹- محمد فهد العطرزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

²- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

³ - Taib Hafin, gérer L'entre prise publique, ope Alger, 1990, p 221.

⁴- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 233.

2- عناصر الاتصال التنظيمي:

تم العملية الاتصالية من خلال أربعة عناصر رئيسية هي :

2-1- المرسل: وهو الشخص الذي يحاول الاتصال وقد تكون لديه فكرة أو عمل يرغب القيام به أو معنى ما، وأحيانا قد يحدث الاتصال دون رغبة من المرسل¹. ويحول هذا المرسل أو المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة².

2-2- الرسالة: هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابته يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء وكذلك تقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة³. وفيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل:

أ/ رسائل وظيفية: وهي التي تنقل المعلومات عقلانية، فنية، أو عملية، إدارية، أو اجتماعية، فهي تركز حول العمل والوظيفة الإنتاجية.

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2011، ص 38.

² - أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 8.

³ - محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991، ص 27.

ب/ رسائل شاعرية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات إلى العلاقات ووظيفتها استهلاكية أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم عرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها سلبيا أو إيجابيا.

3.2- المستقبل: هو هدف عملية الاتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير معلوماته واتجاهاته وسلوكه¹.

4.2- القناة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة وتتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها²:

أ/ القناة اللفظية: وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

ب/ القناة التصويرية: وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات.

ت/ القناة الكتابية: وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني "صحف، مجلات، كتب، مطبوعات".

ث/ القناة الحركية: وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل: "الإيماءات، الإشارات، شكل الوقوف"، وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل: "النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين".

1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلوي للنشر، 1993، ص 41.

2- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 43.

5.2- التغذية الرجعية:

هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية لكافة مؤتمراتها والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الإيجابية، وقد تكون التغذية العكسية فورية، إعلامية، تصحيحية و تعزيرية¹.

3- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهذا التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى²:

1.3- هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل

اتجاهات جديدة أو تعديل قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2.3- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير نوعية المستقبلين

بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3.3- هدف تعليمي: ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات

أو مفاهيم جديدة.

¹- جمال الدين لعوسسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 42.

²- أحمد بخوش، مرجع سابق، ص 15.

4.3- هدف ترفيبي أو ترويجي: ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة

والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5.3- هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يته الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع

المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات¹.

6.3- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك

تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد².

ويمكن القول أن الاتصال في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها يهدف إلى ما يلي:

✓ تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير

المعلومات للأفراد والجماعات.

✓ تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها

من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى

المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها³.

✓ خلق المهارات وبث روح المبادئ والإبداع وذلك عن طرق الإمداد بالمعلومات اللازمة

لتوفير كافة الإرشادات والتوجيهات التي تتضمن تحقيق أهداف العمل وأساليبه وطرق

الأداء الأفضل.

¹- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19.

²- المرجع نفسه، ص 19.

³- محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط 4، 2003، ص 201.

✓ خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء وذلك عن طريق الاتصال بالعاملين في

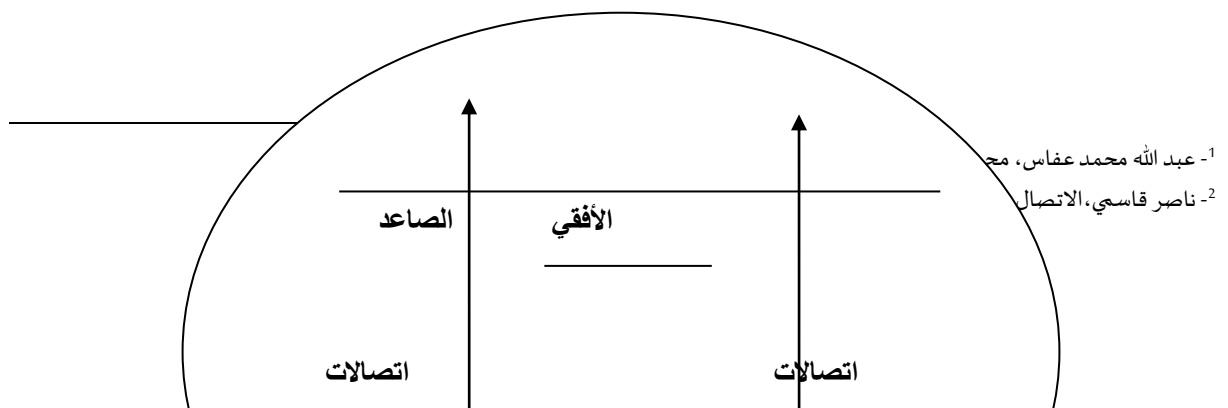
مختلف المستويات¹.

كما يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة. كما يهدف الاتصال أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج².

4- أشكال الاتصال التنظيمي:

إن أشكال الاتصالات الرسمية التي تم في الوزارة هي نفسها التي تتم في المؤسسات الأخرى، سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة تجارية أو صناعية. ونظرا لأهمية هذه الأشكال من الاتصالات الرسمية في حياة المؤسسات ونظرا لأهمية تعريفك بها لمساعدتك في حياتك العملية فإنه يمكن تعميم مثالنا في الوزارة على كافة المؤسسات والتنظيمات ويمكن تمثيل أي مؤسسة أو تنظيم بمربع وتمثيل أنواع الاتصالات داخلها بالأسهم في المربع كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (02): أشكال الاتصال التنظيمي:



1.4- الاتصالات الرأسية النازلة:

عرفنا أن الاتصالات الرأسية النازلة تبدأ من أعلى مستوى وظيفي في المؤسسة الوزير في الوزارة ورئيس مجلس الإدارة في الشركة وهكذا، وتتجه إلى أسفل.

ويكون هذا النوع من الاتصالات في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إليها وهذه الاتصالات الرسمية ضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات أو توضيح الأعمال والبث في الأمور كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبها يمكن المرؤوسين من التعرف على الحقائق المحيطة لموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق، و بها نعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداءه¹.

2.4- الاتصالات الرأسية الصاعدة:

الاتصالات الرسمية الرأسية الصاعدة تتجه عادة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المؤسسة من رئيس القسم فمدير الدائرة، فوكيل الوزارة صعودا، والاتصالات الصاعدة تأتي هذه المرة من المرؤوسين إلى الرئيس وعادة تستخدم هذا النوع من الاتصالات الصاعدة في نقل المعلومات التي لدى المرؤوسين إلى المستوى الأعلى كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة من الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها.

3.4- الاتصالات الأفقية:

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس وبالمرؤوسين كما هو الحال في الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد. إلا أنه قبل الانتهاء من الحديث عن الاتصالات الرسمية يجدر بنا أن نذكر بأن الرسائل المتجهة صعودا أو نزولا أو أفقيا من الرئيس إلى المرؤوسين أو من المرؤوسين إلى الرئيس أو بين ذوي المستوى الوظيفي الواحد تكون بصورة مكتوبة أو منطوقة ومن وسائلها المكتوبة: النشرات، الخطابات

¹- المرجع نفسه، ص ص 238 239.

الصحافة الداخلية، الكتيبات، التقارير السنوية، المذكرات، لوحات الأخبار، المعرض، أسئلة مكتوبة، شكاوي، استقصاءات، سلوك وما إليها الرسائل المنطوقة فقد تكون على شكل أوامر مناقشة وجها لوجه، محاضرات، توجيه أسئلة، مقابلات، مؤتمرات، تليفون، حديث عام، وسائل سمعية وبصرية، مكبرات صوت وما إليها¹.

4.4- الاتصالات الغير الرسمية:

أما الاتصالات غير الرسمية، كما يشير إليها اسمها فإنها لا تتبع خطوط الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم تقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية واحدة وما إليها.

وعندما يتحدث أحد الموظفين في قسم آخر وربما من مديرية أخرى لأن بينهما صداقة شخصية أو يتشاركان بنفس الأفكار أو ينظمان لنادي رياضي واحد نقول أنهما يتصلان بحكم هذه العلاقات التي لا تكون رسمية.

ويشير أحد علماء الإدارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية في كل مؤسسة عامة أو خاصة حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الاتصالات وما يسمى (شبكة الإشاعات)، التي لا تعدو أن تكون أحد أشكالها ويقصد بها القنوات التي تمر بها

¹- المرجع نفسه، ص 239.

الإشاعات صحيحة كانت أم كاذبة ولا تستطيع منظمة أن تفعل حيالها شيئاً، وتنشأ هذه الإشاعات غالباً من أحاط الغموض بموضوع معين يهم الموظفين في المؤسسة.

وقد تحدث الاتصالات غير الرسمية التي قد تستخدم بمصلحة المؤسسة أو تتطور لغير مصلحتها في أوساط ما يسمى بالمؤسسة بـ"جماعة الصداقة أو القرابة"، والزمرة هذا تضم مجموعة من الأفراد يشتركون في العادات والمستوى الاجتماعي، وكل موظف في المؤسسة يكون عادة عضواً في واحدة أو أكثر من هذه الجماعات والزمرة¹.

5- أساليب الاتصال التنظيمي:

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وإحداث المشاركة في الفكر، وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال، هذه الأساليب هي:

1.5 - أسلوب الاتصال الكتابي Writing Communication:

حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت internet أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.

¹- المرجع نفسه، ص 240.

وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة. ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

➤ يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة.

➤ يحمي المعلومات المراد نقلها من التعريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي¹.

➤ يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

➤ يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتأمل والتحصيص والتدقيق ومحاولة الفهم.

لكن لا يخلو أسلوب الاتصال الكتابي من عيوب وسلبيات منها:

➤ أنه لا تتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض

المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة.

➤ إن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله

تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

¹- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 83.

➤ هذا الأسلوب قد يسهل عملية احتمالات التعريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقا بطبيعة تفكيره وخبرته ويتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات والإحصائيات¹.

2.5- أسلوب الاتصال الشفوي Verbal communication:

الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال يكون على شكل الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا. وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعا للمستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد تعرض المعلومات المراد نقلها إلى التعريف أو إلى سوء الفهم، كذلك احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع، لكنه بواسطة يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل. ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها:

المقابلات الشخصية بين المرسل والمستقبل، والمكالمات الهاتفية، والندوات والمؤتمرات، واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.

5.3- أسلوب الاتصال التصويري Picture communication:

¹- المرجع نفسه، ص ص 83 75.

ويجري هذا الاتصال عن طريق استخدام الصورة والرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات¹.

4- عوائق الاتصال التنظيمي:

إن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداة فنظام الاتصال ينبغي أن يكون بحكم الحلقات وان أي تغيير يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام، ومنه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، وهذه الأخيرة مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة دافعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه².

يقوم الاتصال على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، فالهدف الأساسي من ممارسة الاتصال بوساطة الرموز هو خلق معان عند المتلقي تماثل المعاني التي يرسلها المرسل إليه، أو بالعكس، وكلما كان التماثل في المعاني دقيقا، كلما كان الاتصال ناجحا وفعالا، لذلك يفشل الاتصال في تحقيق أهدافه حين لا يستقبل المتلقي المعاني التي يرسلها إليه بصورة واضحة، لسبب من الأسباب التي تعيق الاتصال، وتعرقل وصوله ما يلي :

✓ التباين في المستوى والإدراك: ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة

والإدراك والخبرة، وينجم عن ذلك تباين في الإطار المرجعي بين المرسل

¹ - المرجع نفسه، ص ص 74 75.

² - firskr communication effectively Harcour, publishing, California, N.S.A, 2006, p 25.

والمستقبل، وهذا يؤدي إلى أن المشارك في الاتصال يعجز عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها بصورة مناسبة.

✓ الشرود وعم الانتباه: إن تحقيق الاتصال بفاعلية تستدعي من المشارك في الاتصال إعطاء الرسالة الانتباه والاهتمام الكافيين لذلك فإن عدم التركيز والشرود يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة¹.

ويحدث هذا للأسباب التالية، منفردة أو مجتمعة:

✓ تصارع المنبهات والاهتمامات: أي عدم القدرة على التركيز على منبه بعينه بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد، وفي هذا المجال، يعرف المنبه بأنه "كل شيء يدركه الإنسان بوساطة الحواس، التي تعتبر قنوات الاتصال الإنساني".

✓ الضغوط الخارجية: مثل الضوضاء وعوامل الجر المختلفة التي تؤثر على الإنسان.

✓ الضغوط الداخلية: مثل القلق والمعانات والتقلبات النفسية والمزاجية.

✓ الافتراض المسبق: وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح

مقاصده

✓ العرض المختل: إن تقديم الرسالة بصورة منظمة ومنطقية من خلال استعمال التعابير الدقيقة بلغة سلسة، يؤدي إلى استيعاب تلك الرسالة بصورة أفضل، أما

¹ - عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، ط 6، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 26 27.

العرض المختل غير المنظم وغير المترابط فيؤدي إلى تشويش الملتقي وعدم فهمه أو إلهامه، ولذلك لا بد من ترتيب الأفكار وتبويبها وتقديمها بتسلسل ومنطقية، والابتعاد قدر الإمكان عن التعقيدات اللغوية والجمل الطويلة

✓ إغلاق قنوات الاتصال: وهذا يعني إغلاق الباب في وجه المشارك في الاتصال والحيلولة بينه وبين رأيه فيما يقدم إليه، ومنعه من محاوره المرسل بصورة متكافئة، إن الفشل في إقامة علاقات اتصالية ناجحة يرجع إلى عدم فتح قنوات الاتصال، بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية¹. فالإتصال يساعد على إزالة الجفوة والغموض بين الخرقاء، كما يساعد على إقامة جسور تصل بينهم.

ولذلك فإن تبادل الرموز يعني الاتصال الأفقي المتكافئ المناسب لطرح وجهات النظر المتباينة، ومناقشتها برحابة صدر، مما يؤدي في النهاية إلى التغلب على الحواجز، ويقود إلى تقريب وجهات النظر، والوصول إلى الحلول المناسبة².

5- شبكات وأنماط الاتصال التنظيمي:

عرف العالم Scott شبكة الاتصال بأنها "نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال". وقد أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة ثم استنتاج مجموعة من شبكات

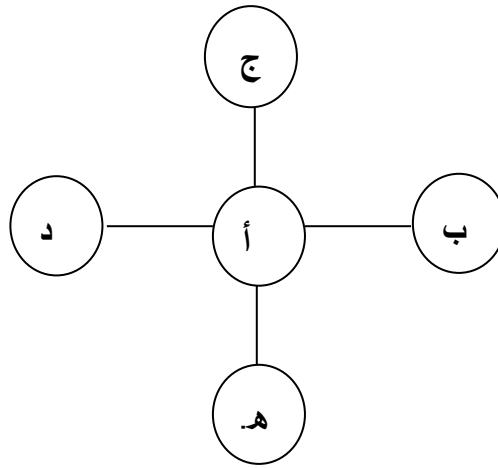
¹- المرجع نفسه، ص ص 27 28.

²- المرجع نفسه، ص ص 27 28.

الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة ومن هذه الشبكات¹:

1.5- شبكة العجلة:

وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، وأما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:

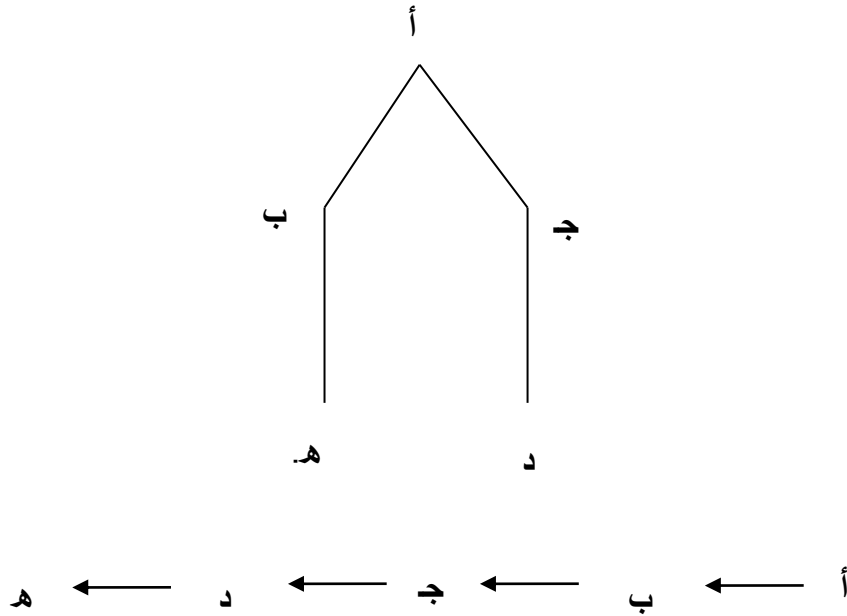


شكل (03): شبكة العجلة².

2.5- شبكة السلسلة:

¹- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 41.
²- المرجع نفسه، ص 41.

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة والشكل التالي يوضح ذلك:



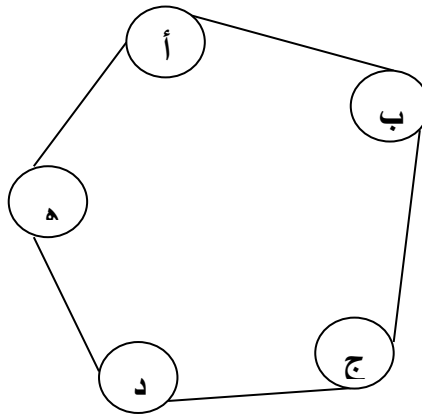
شكل (04) شبكة السلسلة¹.

3.5- شبكة الدائرة:

¹ - خضير كاظم حمود السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 128.

وفي هذه الشبكة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية وأنها كانت أكثر الإشكال عرضه للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد.

وان أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا لمجموعة ومركزها الرئيسي، ويمكن تصوير الذاكرة في الشكل التالي:

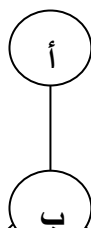


شكل (05) شبكة الدائرة¹.

4.5- شبكة العنقود:

وهو الاتصال على شكل العنقود، ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. إذ أن المدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا

1- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 42.

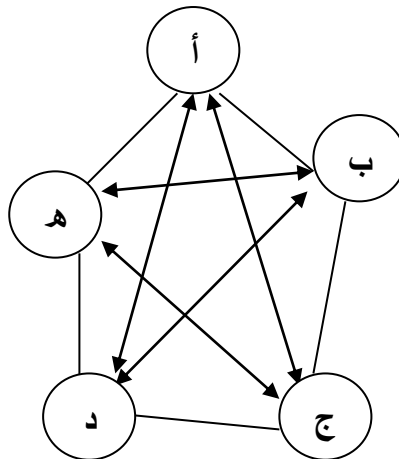


من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال والشكل التالي يوضح هذا النمط من الاتصال:

شكل (06) شبكة العنقود¹.

5.5 - شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات:

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى الشبكة العجلة حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة الشخصية والمكانة. حيث أن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي للمنشأة، تصور هذه الشبكة على النحو التالي:



¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 129.

شكل (07) شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات

النتيجة النهائية للأبحاث والدراسات على شبكات الاتصال والمتعلقة بين الأداء والرضا من جهة وشبكة الاتصال من جهة أخرى هي أن شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الأداء والرضا¹. وفي المهمات البسيطة تعتبر شبكة "العجلة" وشبكة "الاتصال في كل الجهات" أكثر الشبكات فاعلية بينما تعتبر شبكة "الدائرة" أقل الشبكات فاعلية².

6- علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات:

لا بد للمدير الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في المؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك لأن التنظيم يقسم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات وكذلك العلاقات الوظيفية وهذا هو التنظيم الرسمي وإلى جانبه يتواجد تنظيم غير رسمي يتعدد بين العاملين على أسس شخصية، وترتبط الاتصالات بوظيفة المدير على اعتبار أنه المسئول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها، ولعل من أهم الصفات القيادية الواجب على المديرين التمتع بها هي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة من خلال القدرة على فهم العاملين وحاجاتهم، وكذلك البيئة وتغييراتها من خلال النظرة الشاملة.

1.6- علاقة نمط الاتصال بالعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية:

¹- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 42 43.

²- المرجع نفسه، ص 42 43.

يختلف دور المديرين من عملية الاتصالات باختلاف مستوياتهم الإدارية إذ يتركز دور الإدارة الدنيا من هذا المجال على تطوير وجمع المعلومات حول المسائل المختلفة والعاملين، أما المديرون في المستوى الأوسط فيقومون بدور مزدوج يتمثل بجمع المعلومات من المستويات الدنيا ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا الاستفادة منها¹.

وكذلك يتميز نمط الاتصالات في المستويات العليا بالشمولية إذ يركزون فيه على صورة المؤسسة ومشاكلها ويتعلق اهتمامهم غالباً بالقرارات الإستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة وسبيل استعمالها.

2.6- تأثير التنظيم غير الرسمي على الاتصالات:

إن العامل في التنظيمات يدرك أن الاتصالات لا تتقيد بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي، فهناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية (Friend ship Task Group) (Groups, spécial Groups) تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة².

7- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً أساسياً حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين كاتز وكاهن وهما من رواد مدرسة الاتساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق

¹ - جمال الدين لعوسيات، مرجع سابق، ص ص 43 44.

² - المرجع نفسه، ص ص 43 44.

الاجتماعي الذي يحدث فيه ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية:

1.7- وظيفة الإنتاج: يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة داخل المنشأة حيث يرى كيث ديفيز في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم.¹

فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال"، ومن هنا تتضح أهمية وجوده في المنشأة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل أو النوعية، وقد بنيت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبيل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنشأة وتمنحهم نوعاً من السلطة.²

1- جمال بن زروق، التغيير التنظيمي ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010، ص ص 402 403.

2- المرجع نفسه، ص ص 403 404.

✓ 2.7- وظيفة الإبداع: عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه "إنشاء ووضع أفكار وأنماط

سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة"¹. وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبذلها الفاعلون للتغير لأن السلوكات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة لشفق حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين: البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا ولها حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين.

3.7- وظيفة المحافظة: يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتفق

بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة، ومدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

✓ حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: يؤدي النسق الاتصالي

الفعال دورا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات

¹- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 140.

الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل: ¹ بعث رسائل الشكر والمدح والزيارات الميدانية. ولوحات التقدير لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر.

✓ **تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:** يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محله لتفاعله مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة لتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاته ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذا ساهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.

✓ **ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:** المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل

1- بن زروق جمال، مرجع سابق، ص ص 403 404.

على استمرارية الوظيفيين السابقين وذلك من خلال الحفاظ على الإنجاز
الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة¹.

¹- المرجع نفسه، ص ص 404 405.

الفصل الثالث

1- الثقافة التنظيمية من منظور تاريخي:

رغم الاختلاف الحاصل بين المجتمعات إلا أن العمل سواء كان فرديا أو جماعيا يبقى ذو ارتباط وثيق بالإنسان وحياته اليومية سواء كان البلد الذي ينتمي إليه الإنسان متقدما أو متخلفا من حيث استعمال التكنولوجيات ، فالعمل هو العمل قاسم مشترك وضرورة لكل حياة اجتماعية¹. فهو فعل ديناميكي يقوم به الإنسان لإحداث التغيير والتطور حيث يستخدم أساليب فعالة في الإنتاج، وهو أداة وصل تجمع بين فكر الإنسان وجهده أي الوساطة بين العقل والوجود، و يخلق النشاط والحيوية فلا تصدر أفكار عن حركة العقل وحده، بل بالاحتكاك بالوجود وتطوير المادة وتحويل الطبيعة لإشباع حاجات الناس.

وهذا التطور الذي يعرفه العمل هو نتاج مرجعيات ثقافية مختلفة، فاختلف الثقافات كان عاملا مهما في تنوع العمل والنظرة إليه، فالعمل في الأساس يرجع إلى غابر العصور وهو أصل تواجد الإنسان على الأرض، لكن هذا التحول لم يأت هكذا بل مر بفترات زمنية تميزت بالصراعات التي ساعدت الإنسان على فهم الطبيعة وتسخيرها له، حيث أدرك الفاعل الاجتماعي أن كيفية الوصول إلى الغايات والأهداف لا يتحقق إلا بالتخطيط والتنظيم².

وبعد مدة ليست باليسيرة تبين للإنسان أن العمل وحده لا يكفي للتقدم والرقى لكن يجب أن يتميز هذا العمل بالتنظيم الذي أصبح وسيلة لتحقيق غايات لأنه عبارة عن عملية الجمع بين الطبيعة والعمل ورأس المال لخلق منفعة أو خدم حيث يعد التنظيم ميزة أساسية من مميزات

¹ جورج فريدمان وبيارنافيل، ترجمة يولاند صاموثيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج1، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 11.

² محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي، مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977، ص 33.

المجتمع ولهذا فإن النشاطات الاقتصادية والثقافية والسياسية لا بد أن تمر عبر عالم التنظيم حتى تكون فعالة.

وقد اختلف مفهوم التنظيم بالنسبة للعلماء والباحثين حسب البيئة التي يعرف فيها والتي تظهر من خلال تصوراتهم واتجاهاتهم نحوه، و هو يأخذ مظاهر عديدة من بينها عملية تنظيم العمل داخل المنظمات المختلفة وما لها من دور فعال في تحقيق أكبر قدر من المردودية الإنتاجية ، وهذا ما ساهم في بروز دور وأهمية العوامل الثقافية داخل التنظيمات ومدى فعاليتها فالمؤسسة بيئة ثقافية بمعنى أن الثقافة تعتبر واحدة من المنتجات الضرورية لمفهومها العام، وهو ما يعبر أن الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة يتفاعلون وينتج عن هذا التفاعل ثقافة معينة حسب نوع التنظيم الذي يحكمهم، بالإضافة إلى تأثير البيئة المحيطة¹.

ويعود اكتشاف مفهوم الثقافة التنظيمية الى " جون إليوت " " Jean Eliot " في سنوات الخمسينات، وظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات لمواجهة المنافسة اليابانية وللحصول على عامل التبعية نفسها.وقد سمحت تلك الدراسة بالتفكير في أهمية العوامل الإنسانية في الإنتاج وبذلك التأكيد على النسق الإنساني للمؤسسة².فالثقافة التي تنتجها المؤسسة يجب أن تكون نابعة عن ذلك التفاعل المنطقي الناتج ما بين ثقافة الفاعلين الاجتماعيين وهذا لتساعد على رفع المردودية الإنتاجية وتحسينها، وباعتبار أن ثقافة المؤسسة إطارا مرجعيا تستند إليه كافة الأعمال الإدارية في مجال التنظيم من خلال تبني طرق مختلفة في التسيير، وهذا الأخير لا يؤدي إلى النتيجة المتوقعة إلا إذا كانت هذه الطرق مدعومة بالمنطق

¹ -Renand Sain Saulieu, L'identité au travail , Edition la fonction Nation Des Sciences politique, paris,1979, p 199.

² -Deus cushe, la nation de culture dans les science sociales, casbah édition, Alger, 1998, p100.

الثقافي ومنسجمة معه، وهناك العديد من النماذج المختلفة لتصور العمل التي تساعدنا على فهم الوضعيات المختلفة، فالمنظور الياباني للعمل يركز على احترام عقد العمل، أما المنظور الفرنسي فيعتمد على منطق الشرف¹. ففي المثال الأول، ينظر المسير الياباني إلى العمل على أنه ضرورة دائمة مدى الحياة، وهذا نتج من تاريخ ثقافتها العريق، حيث حاول اليابانيون الحفاظ على النظام الإقطاعي الداخلي المرتبط بتاريخهم، فهم يعملون ويحبون عملهم لأنه مرتبط بحبهم لإلههم (Meiji) فعملهم يكسبهم ثقته فهو يحميهم من الأعداء ويوفر لهم الأمن والاستقرار، لكن جل التحاليل التي أجريت لم تعطي أهمية للبعد التاريخي وارتبطت بالتشغيل على مدى الحياة، بل ظهرت الإكراهات السوسيوقراطية (1910-1930)، حيث كان الطلب على اليد العاملة كبير، وكانت هذه اليد العاملة غير مستقرة في أماكن العمل لعدم توفر الشروط اللازمة لذا اتجهت المؤسسات الكبيرة إلى كسب ثقة العمال، كما ساهمت في استقرارهم وهذا بتوفير الأمن وزيادة الأجر، وبالتالي تتجاوز هذا الإكراه من جهة وتكسب أهمية كتلة العمل وثقتها من جهة أخرى. ومن هذا جاء التشغيل مدى الحياة في المؤسسات اليابانية، وكان هذا مرتبط بالثقافة المستمدة من التاريخ²، أما بالنظر إلى المجتمع الأمريكي فهو غير مستقر تركيبته متنوعة ومشكلة من مختلف أجناس العالم، هذا ما انعكس على طبيعة التفاعل الثقافي في داخل محيط المؤسسة.

كما ظهر هذا المفهوم لأول مرة في فرنسا في الثمانينات في خطابات بعض المسؤولين وقد تطور بتطور الأزمة الاقتصادية التي تأثرت بها المؤسسة الفرنسية كثيرا حيث تميزت بالركود

¹ -Raid Zghal, culture social et culture d'entre prise, semainière sur la culture d'entre prise, édition, C.R.A.S.C, Oran, 1997, p 86.

² -Alain Betran et Michel, culture d'entre prise et histoire, les éditions d'organisation, paris,1991, p 363.

والجمود خاصة في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، هذا ما أدى لبعض رجال الأعمال والمؤرخين الفرنسيين إلى البحث عن طريقة جديدة لتحسين هذه الوضعية وكانت ثقافة المؤسسة كحل استراتيجي لهذه الأزمة وذلك باختيار المسيرين القادرين على الحصول على هوية مشركة وجمع العمال والتحامهم لتحقيق أهداف محددة¹. والنتيجة أن ثقافة المنظمة من هذا المنطلق هي امتداد لثقافة المجتمع التي تستمد منه القيم والمعايير، تأخذ بضوابط هذا المجتمع وتتفاعل معه.

2- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية:

إن موضوع الثقافة التنظيمية موضوع متشعب تتطلب دراسته تدخل العديد من العلوم الاجتماعية كالانثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم السكان وغيرها من العلوم التي تدرس الإنسان والمجتمع، ومن أجل تسليط الضوء جيدا على هذا الموضوع نحاول التطرق إليه من خلال المداخل التالية:

1.2- المدخل الوصفي²:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية، وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقا مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة

¹ - محمد إسماعيل قباري، المرجع نفسه، ص 363.

² نفس المرجع السابق، ص: 81-83.

لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية. ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية. ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والأساطير والخرافات والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

✓ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات البيئية المرتبطة بالثقافة غير واضحة المعالم.

✓ تعميم النتائج التي تم التوصل إليها لا تشمل كل المنظمات.

✓ لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجهاً

لوجه، كما قد يتعمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم بينما يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.

✓ احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلباً أو إيجاباً، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وباتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

2.2- المدخل الكمي¹

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

3.2- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

تصنف هذه المقاييس الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويصاحب كل صنف وصف دقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسمها إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 83-85.

4.2- مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم هذا النوع من المقاييس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة لها يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس، كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وهو ما يسمح للباحث بالدراسة المعمقة.

3- ماهية الثقافة التنظيمية:

ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة الجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، هذه الأخيرة تميزت بصعوبة الاصطلاح حولها كما تعددت تعاريفها المختلفة وقد ظل هذا المفهوم ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته على التجديد والتسهيل التنظيمي¹. ولكن قبل التطرق إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية لابد أولاً من تحديد مفهوم الثقافة.

1.3- مفهوم الثقافة:

موضوع الثقافة هو موضوع متشعب تهتم به العديد من العلوم ، حيث بلغت التعاريف حوله أكثر من 150 تعريف مختلف ، ، أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده، وتباين

¹ - أندرو سيزورلاتي، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 463.

الفواصل بينه وبين قطاعه الخاص والقطاعات الأخرى المتصلة به، بوجود علاقة عضوية وظيفية وتنظيمية بينها، وسنحاول من خلا هذا العرض تقديم اهم هذه التعاريف :

أ/ التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعاً هو تعريف "إدوارد تايلور" وقد ظهر هذا التعريف في القرن 19 في كتابة 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"¹ 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 المادية².

ب/ تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم "ALECSO":

الثقافة هي مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليها من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها".

ت/ تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة "ISESCO":

¹- عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية، جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.
²- محمد عبد المعبود مرسي، ترجمة مصطفى دندثلي، التغير الاجتماعي للثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1990، ص 65.

الثقافة هي الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها ويكسيها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وميزة وجودها، وهي جماع فكرها وخلاصة إبداعاتها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم". وتعرف الثقافة على أنها: " ثمرة كل نشاط إنساني محلي عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك"¹.

2.3- الثقافة التنظيمية:

بعد ما سبق عرضه من تعريف للثقافة بصفة عامة يمكننا الآن التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية، والتي لا يمكن أن نجد لها تعريفا شاملا نظرا 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. وتطرق الكاتب "Gibson" وزملاءه إلى ثقافة المنظمة على أنها: " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات 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"². أما "Wheelen" فيعرفها بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"³. كما يعرفها 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"⁴. و من زاوية أخرى هي: " مجموعة القيم

¹- عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سابق، ص 198.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 261.

³- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 397.

⁴- وليام أوشي، ترجمة حسن محمد حسن، النموذج الياباني، نظرية z، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 65.

والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات".
 و هي أيضا: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات
 والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". إن ثقافة المنظمة تمثل
 نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (08): مدخلات ومخرجات الثقافة التنظيمية¹.



¹- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 13.

ويمكن تعريفها بأنها : مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"¹. ويمكن تعريفها أيضا بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"². فثقافة المنظمة إذن هي مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"³.

يمكن أن نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن وجهات النظر تركز على مضمون الثقافة وهو بدور حول مجموعة القيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض والآخرين خارج المنظمة.

1.2.3- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية:

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

¹- مصطفى محمود أوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

²- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.

³- مصطفى محمود أوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 78.

شخص لآخر¹. لغرض معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات، تعتمد الشركات على خبراء ومختصين استشاريين لدراسة وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وأهم هذه العناصر:

أ/ القيم التنظيمية "Organizational Valeur": 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 التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بأداة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ².

ب/ المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: 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 التنظيمية³.

ت/ الأعراف التنظيمية Organizational Norms: 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.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص 265.

²- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 9، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 312.

³- موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي، مرجع سابق، ص 399.

ث/ التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations**: 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 والاقتصادية¹.

كما يمكن إضافة بعض العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، نظرا لأهميتها في بحثنا هذا:

- 1- اللغة : هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوك تابعة للتجاوز اللغوي المعمول به².
- 2- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة³.
- 3- الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة⁴.

¹- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

²- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

³- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 146.

⁴- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، 2008، ص 69.

و تشير نتائج الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية بوجود ثمانية

مصادر أو مكونات على الأقل والتي يعرضها الجدول التالي:

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Cérémonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/ rites الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد rituels	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيها يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص والحكايات histoires et comptes	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير mythes	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم الغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال héros	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز symboles	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتكمن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة langage	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

مصادر ومكونات ثقافة المنظمة¹.

2.2.3- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها:

تمتلك ثقافة المنظمة كغيرها من أنواع الثقافة خصائص واصفة لها وأبعاد معبرة عن

جوهرها ، لذلك فقد اهتم كتابها ودارسوها بتشخيص تلك الخصائص والأبعاد لغرض

¹- جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 25.

الاستئناس بها في تحليل قوة ثقافة المنظمة وقياس مستوى ديناميكيتها وتغيرها ومرونتها وانسجامها مع المكونات الأخرى للمنظمة، و يمكن التعرف على خصائص ثقافة المنظمة وفهم أبعادها على النحو الآتي¹:

أ/ خصائص ثقافة المنظمة:

تطرق أحد الباحثين في مجال التنظيمات الاجتماعية في أحد بحوثه حول إدارة المنظمات² إلى خصائص الثقافة التنظيمية التي لخصها في ما يلي :

- المبادرة الفردية : درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة: كيف يتم تشجيع العاملين ليكونوا ومبدعين و يسعون للمخاطرة.
- التوجيه: إلى مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- 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 العاملين
- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

¹- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص ص 36 37.

² - حسن حريم، مرجع سابق، ص 262.

- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

- 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 مترابطة¹. وقد انطلق (Robbins & Judye 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 قيمها. 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 الخطر².

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

- توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

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

- توجه الفريق: وهي الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بناء على روح الفريق وليس الفرد.

¹- المرجع نفسه، ص 263.

²- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 37.

- العدائية: إمكانية ظهور سلوكيات عدائية بين الأفراد انطلاقاً من تنافسهم

- 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 بالمنظمات¹.

ب/ 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؟، هل 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، تجاه الإدارة أو المسؤولين.

يدرك الأفراد على اختلاف أطهرهم المرجعية ومستوياتهم الوظيفية إدراكاً متشابهاً للثقافة السائدة حيث أنهم جميعاً يتفقون في نظرهم للأمور داخل المنظمة، و 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 قوتها، وبالتالي فالثقافة القوية أكثر

¹- المرجع نفسه، ص ص 37 38.

تأثيراً على الأفراد من الثقافة الضعيفة، فعلى سبيل المثال، المنظمات الدينية تعرف بأنها ذات ثقافة قوية، ويمكن إضافة المنظمة العسكرية إلى القائمة لارتباطها بقيم ترتبط بتعدي المنفعة الشخصية وثبات النظام الاجتماعي¹. كما يساهم تاريخ المنظمة والقيم التي يؤمن بها المؤسسون لها في تشكيل وسيدة ثقافة ما داخل المؤسسة، والتي تحافظ عليها المنظمة من خلال عملية الاختيار للراغبين في الانضمام إليها بالتركيز على المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام. وغالبا ما تلجأ المنظمة إلى عملية التطبع الاجتماعي لكي يتكيف الأفراد الجدد مع ثقافتها والتي تكون على مراحل نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة ما قبل الوصول: والتي تشمل كل عمليات التعلم التي يمر بها الفرد قبل الالتحاق الفعلي بالمنظمة.

2- مرحلة المواجهة: حيث يرى الفرد المنظمة على حقيقتها ويدرك احتمالات تحقيق توقعاته الشخصية.

3- مرحلة التحول أو التغيير: حيث يحدث التغيير من خلال اتفاق المهارات المطلوبة والتوافق مع قيم ومعايير جماعة العمل.

و يتعرف الفرد أو تنقل إليه ثقافة المنظمة من خلال القصص أو الأحداث التي يتناقلها الأفراد عن القيادات في المنظمة، والطقوس أو الأنشطة المتكررة، والرموز المادية، واللغة أو المفردات الخاصة بها. خاصة وأن القيم السائدة في المجتمع (الثقافة العامة) لها تأثيرها على ثقافة

¹ - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص ص 222

المنظمة كالتنافس أو التعاون أو احترام الوقت وغيرها من القيم والثقافة التي تتسم بالقوة الشعبية أكثر مقاومة لعمليات التغيير¹.

3.2.3- أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة لصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

✓ ثقافة قوية / مكثفة .

✓ ثقافة ضعيفة / ركيكة

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع (consensus) أو مدى المشاطرة (sharedness): وهو التفاهم الكبير بين الأفراد على نفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر بينهم و اشتراك واسع لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

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

- نظم العوائد والمكافآت، وهي تحفيزات مادية لمن يلتزم بالقيم التنظيمية مما يدفع الآخرين إلى التقيد بذلك

2- الشدة (intensity): وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا

¹- المرجع نفسه، ص ص 223 224.

تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع¹.

أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة الضعيفة والثقافة القوية ، وهذه الأخيرة أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بالعمل حيث تؤدي إلى زيادة العمل إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ففيها يزداد التمسك ويشدد بالقيم الجوهرية لها والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بها، 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 التنظيمي، مما يؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة².

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 تنق الثقافات

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

²- ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، 2003، ص 299.

الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة¹.

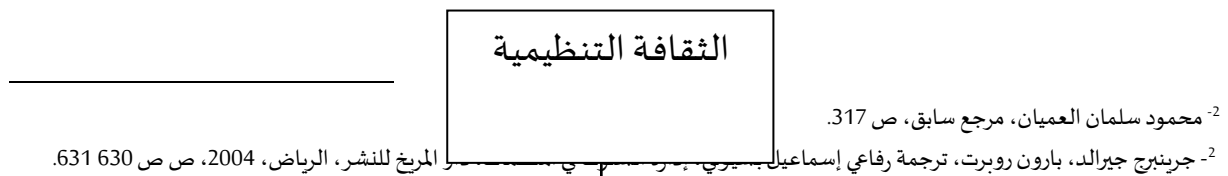
4.2.3- وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية:

أ/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في ما يلي

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: حيث 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 شخصيا 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 أيضا، 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 المختلفة². والشكل التالي يوضح ذلك :



² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 317.

² - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي إسماعيل، الميرخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 630 631.

شكل (09): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية¹.

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.

5.2.3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمة الإدارية لما لها من مساهمة في تحديد كفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على قوة القرارات الإدارية، لهذا فان دراستها 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 وامتدادها².

¹ - المرجع نفسه، ص 631.

² - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 228.

وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبطة بالثقافة التنظيمية 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 التنظيمية للمنظمة، ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وحدة أو مصلحة إلى أخرى وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى¹.

وقد 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 تعطىها المكانة البؤرية في التعامل. حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والتي بها القدرة على تنميط الأداء، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم² و تساعد على خلق التفاهم والتجانس بينهم³.

¹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص 45.

²- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 44.

³- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 45.

6.2.3 - تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة، إلى الرياديين / المؤسسون، فهؤلاء بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة ما يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. كما يقومون 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 جديدة¹.

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، بسبب أنها تبث 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 المنظمة².

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 وافترضايتهم في المؤسسة، وحينما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

² - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 333.

المؤسسين على أنها المحدد الإنساني لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية في ثقافة المنظمة¹. وبعدها تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1- إدارة المؤسسة: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا وكيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جلب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، حيث يجب أن يتصف هؤلاء بالمعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهامهم بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها². بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقص بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

¹ - المرجع نفسه، ص 333.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 319 320.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هؤلاء غالبا ما يكونون على جهل بثافتها وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرفهم على القيم والتقاليد وغيرها من عناصر الثقافة السائدة ، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداءها ¹.

7.2.3 - تغير ثقافة المنظمة:

تتميز الثقافة التنظيمية بمرونتها وقدمتها على التغيير أو التغير وهذا الأمر يتطلب توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي

✓ تغيير في القادة البارزين: وذلك من خلال تعويضهم بقيادة الجدد على شرط أن تكون لهم رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

✓ مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

✓ عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتعبير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها².

✓ حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة صغيرة الحجم.

✓ غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية. فإذا ما كانت ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة التي نوقشت في الجزء المتعلق بتوضيح ماهية

¹- المرجع نفسه، ص ص 319 320.

²- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 270 271.

ثقافة المنظمة، ويتضمن ذلك فحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة¹.

إن تغيير ثقافة المنظمة يتطلب وضع الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم احد الباحثين في مجال النظم أربع وسائل تهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

1- الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون لما تقوله لهم.

2- المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

3- مشاركة العاملين: عملية اشتراك العاملين من المبادئ والأساس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات على آراء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له¹.

¹- المرجع نفسه، ص ص 270 271.

4- العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال بل أن المكافآت يمكن أن تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي فمن الصعب تغييرها بسهولة، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وغالبا ما يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة م قبل العاملين.
2. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
3. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
4. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

5. اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.²

ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال إلى الثقافة الجديدة بسرعة حتى كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهر معدودة.³

¹- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 318.

²- المرجع نفسه، ص 319.

³- حسين حريم، مرجع سابق، ص 273.

8.2.3- 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.

أ/ ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman, Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة إنسانية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس. ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وان تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية¹. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة –

¹ - حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 339.

وداعمة- لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل. وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافتها ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

ب/الثقافة والهيكل التنظيمي : تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن هذه الأخيرة 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 تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

ت/ الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات

¹- المرجع نفسه، ص 340.

المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج تعود إيجابية عليها¹.

¹- المرجع نفسه، ص 340.

الفصل الرابع

01- المداخل النظرية للدراسة:

إن تعدد المقاربات والمداخل النظرية يزيد من قوة الدراسة ،فالكثير من البحوث الاجتماعية والإنسانية أصبحت تتأسس على مقارنة أو أكثر تحدد إطارها وترسم اتجاهها وتبني مفاهيمها وتحصر أهدافها.¹ ويعتبر منظور الدراسة بمثابة الموجه الذي يحدد اتجاه البحث وفق اتجاه

¹-Pourtois (J.P) ,Desmet Huguette ,Epistémologie et instrumentation en sciences humaines , pierre madraga , Bruxelles,1988, p18.

معين، فيسير الباحث في إطاره حتى يتسنى له استلهاً بعض جوانب مشكلة البحث والمفاهيم المساعدة والأدوات وكل ما يتعلق بموضوع الدراسة¹. وعليه فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من المقاربات والمداخل النظرية والتي ترى فيها أنها تخدم موضوع البحث سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة نذكرها في ما يلي:

1.1- المقاربة الوظيفية:

في مجال الاتصال التنظيمي تعتبر المقاربة الوظيفية المؤسسة كنسق يقوم الاتصال بداخله بضمنان تفاعل وترابط العناصر حيث تسمح شبكات الاتصال للأفراد بالعمل بانسجام. تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع بيئتها من أجل توقع التغيرات والتكيف معها لكي تحافظ على توازنها. وقد استخلص شارون (Charron 1989) انطلاقاً من عدة تعاريف لكتاب مختلفين تعريفاً وظيفياً للاتصال التنظيمي بأنه "عملية إنشاء وتبادل الرسائل عن طرق شبكة من العناصر المترابطة بهدف تلبية حاجات المنظمة".

و تتصور المقاربة الوظيفية 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 بالحتمية بمعنى أن الأفراد نتاج بيئتهم وهم يستجيبون للمنبهات الخارجية بطريقة آلية تقريباً.² وعلى العموم تقوم هذه النظرية على أربعة فروض تتمثل في:

✓ المؤسسة نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل واحد منها على الآخر.

¹- نور الدين مبني، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة -AMC- بسطيف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 32.

²- أ.أ.رامي، ب.فالي، البحث في الاتصال، عناصر منهجية، ترجمة ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ص 9796.

✓ يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفردا إلا بإرجاعه

إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزء منه.

✓ فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن

الكل.

✓ الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.¹

2.1- المقاربة التفسيرية:

تنظر المقاربة التفسيرية للاتصال التنظيمي بنظرة بديلة مختلفة، بحيث أنها تهتم بدراسة المعاني ، أي الطريقة التي يعطي بها الأفراد معنى لعالمهم من خلال سلوكهم الاتصالي، فواقع المؤسسة ينبنى إذن من خلال المعاني التي يخصها بها الأفراد، وتفترض المقاربة التفسيرية أن الأفعال الاجتماعية هي مصدر التفسيرات، كما ترى بأن الفاعلين المؤسسين يستطيعون بفضل مهاراتهم الاتصالية إنشاء وبناء واقعهم الاجتماعي الخاص من خلال كلماتهم، رموزهم و سلوكياتهم ، فالمؤسسة تنمو من خلال توزيع مجموع السلوكات التي تشكل بعد ذلك بناء لمجموعة من المعاني، والاتصال لا تعكسه رسائل وتفاعلات وشبكات بل يعتبر العنصر الذي يبني الواقع بأحداثه وخرافاته وطقوسه، فالمقاربة إذن رمزية وليست جبرية، إن المهم بالنسبة لها هو إنشاء المعاني المشتركة، فهذه النظرة الرمزية تجد معناها الاتصالي في التجارب المتبادلة بدلا من قصدية المرسل وتصفية المستقبل.²

3.1- مدخل العلاقات الإنسانية:

¹ _ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، جامعة سكيكدة، 2005، ص 07.

² - أ.أ. رامي، ب.فالي، مرجع سابق، ص 97.

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتون مايو1926" وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني حيث اكتشفت أهمية ذلك في العلاقات النفسية الاجتماعية و العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، و التي تركز هذه على ثلاث نشاطات إدارية رئيسة تتمثل في¹: تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية، وإعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة، إضافة إلى تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية أن للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الخارجي للعمل وللأفراد وكوسيلة لتنميتهم ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.²

4.1- نظرية الأنساق :

يعرف النسق système بأنه "مجموعة من المعطيات المنظمة 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

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 94.

²- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -SONELGAZ- رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008 2009، ص 36.

عناصر في تفاعل مستمر فيما بينها". كما ينظر للنسق على أنه مجموعة شاملة، فالأحداث من منظوره 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.¹

تتميز نظرية الأنساق أو النظم بفكرة "النسق المفتوح"، والتي تعرف في علم الأحياء بكونها تتبادل المادة بانتظام مع البيئة من أجل الحفاظ على خصائصها، فالإنسان على سبيل المائل هو عبارة عن نسق تتناسب مكوناته المتفاعلة مع عمل مختلف أعضائه كالمعدة، الكبد، الكليتين والرئتين وغيرهما، وجسم الإنسان هو نسق مفتوح لأنه في حاجة إلى مواد خارجة عن نظامه مثل التغذية، كما يحتاج إلى التخلص من كمية من المواد للحفاظ على خصائصه.

يحتوي التنظيم على "مدخلات" قد تكون مواد أولية، طاقة، معلومات، كل ما يأتي من البيئة ويدخل التنظيم لكي يسمح له بأداء مهامه، أما مخرجاته فهي المنتجات، الخدمات، نتائج الدراسات وغيرها، وباختصار كل ما يغادر الوحدة ليتوجه إلى البيئة، وتبرز حدود النسق من خلال الانقطاع في المجال، في الوقت، أو في التكنولوجيا المستعملة. كما تفرض هذه الحدود أيضا لغة معينة ذات مميزات خاصة بأعضاء النسق ككل أو أجزاءه، وعليه فإننا لا نستعمل نفس الكلمات داخل نسق إلا إذا كنا في حالة تفاعل مع نسق آخر، وهو ما يعني الانقطاع في الاتصال بين المدخلات والمخرجات تحدث تحولات تستخدم فيها التجهيزات

¹- شريط حورية، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 25 26.

التقنية والأفراد ذاتهم، وهي تحولات ذات طابع اجتماعي تقني. كما يبحث النسق المفتوح عن نوع من الاستقرار والتوازن، ولأجل ذلك يحافظ على خصائصه الأساسية بينما تتغير العناصر المكونة له. و في النسق قد يتغير المستخدمون، الآلات، طرق العمل، المناهج، المقررات لكن النسق يمكنه المحافظة على هويته، ويمكن لأفراده التطور بالمحافظة على ما يميزهم بتنمية صفاتهم الشخصية ودرجات تخصصهم، وينبغي عليهم في ذات الوقت الاندماج الاجتماعي لمتابعة الأهداف العامة التي تتطلب بدورها تنسيق أنشطة كل عضو.¹

وقد انطلقت الباحثة في مراحل تحديدها لبعض المقاربات النظرية من ميدان الدراسة والبحث أي المؤسسة المالية لولاية سكيكدة، ومن بين أهم النظريات التي اعتمدت عليها هي نظرية الأنساق والتي كانت سائدة في علم الاجتماع في العقد الخامس والسادس من القرن العشرين التي اقترنت مع مجموعة من المنظرين الذين التفوا حول " تالكوت بارسونز" في جامعة هارفارد، ومعظم الطموحات الأولى لنظرية الأنساق الاجتماعية كحل للمشاكل القائمة بين النظرية الاجتماعية والبيولوجية والنفسية والاقتصادية والسياسية، إذ حاول بارسونز ربط الانقسامات وجعلها كلا متكاملًا.² واعتبرت الباحثة في هذه الدراسة أن المؤسسة المالية بسكيكدة عبارة نسق مفتوح يتكون من عدة أنساق فرعية لكل منها وظيفة مستقلة تربطها علاقة ببيئتها الخارجية لتؤدي في الأخير وظيفة جوهرية وهي السبب في وجود المؤسسة ككل.

خلاصة:

¹- أ.ل.رامي، ب.فالي، البحث في الاتصال، عناصر منهجية، مرجع سابق، ص 282 283.

²- معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، ط1، عمان، 2000، ص 404.

إن تحليل المقاربات النظرية وربطها بموضوع الثقافة التنظيمية والاتصال في المؤسسة الجزائرية يحيلنا إلى القول بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث والمتمثلة في المؤسسة المالية بسكيدة عبارة عن نسق كلي ومفتوح على بيئته الذي ينشط فيها وتتفاعل معه، فالإقرار بأن المؤسسة نسق فهذا يعني بأن لها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الأنساق الأخرى مما يمنحها خاصية التميز والاستقرار والقدرة على التكيف في ظل بيئة سريعة التغير، وهذا لا يتأتي إلا من خلال وجود جهد اتصالي واسع ودقيق داخل النسق أي داخل المؤسسة في حد ذاتها وخارج النسق أي البيئة التي تنشط فيها، وهذا ما يتوافق وما أقرت به مبادئ النظرية الوظيفية ونظرية الأنساق وخاصة رواد مدرسة الأنساق المفتوحة.

أن الاعتماد على مبادئ ومسلمات المقاربة التفسيرية و مدرسة العلاقات الإنسانية مكنت الباحثة من التركيز أكثر على مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ومحاولة تفسيرها ومعرفة تأثير ودور التفاعلات الإنسانية والمهارات الاتصالية لدي الفاعلين على مدى إكساب العمال للثقافة التنظيمية وبناء واقعهم الاجتماعي الخاص، فالمهم هو إنشاء المعاني المشتركة وتبادلها بين الأفراد دون إهمال دور المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات من تسهيل مهمة تحفيز العمال وانسجامهم داخل النسق. فالانطلاق والتسليم بأن التميز لا يتحقق إلا من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد أحال الباحثة إلى الاعتماد على المنظور النسقي الذي يعتبر المؤسسة نسقا اتصاليا وان الأنماط والمظاهر الاتصالية هي نتيجة تفاعل أفرادها.

2- الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء لا تختلف ن بعضها البعض وعلى الباحث الاستعانة بالبحوث والدراسات المختلفة التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها، وقد عرفت الدراسات السابقة بأنها : " كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث"¹.و تجدر الإشارة إلى أنه لا يشترط في الدراسة السابقة أن تكون مطابقة في شكلها للدراسة الراهنة من أجل أن وصفها بذلك، فقد تتعلق بمتغير واحد أو حتى تتناول في بعض الأحيان بعد أو مؤشر له علاقة بموضوع البحث ويستفيد منه الباحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. ويسمح الاطلاع على الدراسات و الأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث بما يلي:

- 1- توفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.
- 2- تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجه الباحث إلى تجنب الأخطاء التي ارتكبها الباحثون من قبل وكذا تعريفه بالصعوبات التي واجهوها
- 3- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة
- 4- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة في بناء مسلمات البحث من خلال الاعتماد على نتائج الآخرين واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

¹- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 113.

1- الدراسات الأجنبية:

1-1- دراسة cassiolato 1997:¹

قام الباحث بدراسة عملية الاتصالات في المنظمات وكيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف، حيث اعتمد في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي و على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 215 مفردة من العاملين في المنظمة واستنتج الباحث أن الاتصالات هي روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دورا هاما لتفسير المعلومات وتقنينها في الاتصالات الواردة من الآخرين، وفي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب. وكذلك توضح المراحل الهامة في عملية الاتصال والحواز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات. كما تقدم بعض النصائح للمشرفين لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.

1-2- تأثير الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي:

وهي دراسة باللغة الانجليزية بعنوان The influence off organizational culture ou attends toward

organizational change من إعداد الباحث ABDU RACHID& SAMBASIVAN& ABDU RAHMAN

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة من 257 شركة من شركات التصنيع، وقد أظهرت النتائج أن 46,9 % من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، 33,7 % تسودها ثقافة التعاطف الإنساني، 15,5 % تسودها ثقافة الانجاز، 03,9 % تسودها ثقافة القوة. لقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج أيضا الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة من لقبول

¹ - cassiolato jose , new communication technologies and development, information technology for development, vol 7, no1,1997,p 51.

التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن نوع محدد من الثقافة التنظيمية يسهل قبول التغيير وهي ثقافة النظم والأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل التغيير.

1-3-1 دراسة "Mathew" وآخرون 2012:1

تعرض الباحثون إلى دراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

1-4-1 الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي، الإبداع وأداء المنظمة:2

وهي من إعداد كل من "Deshpandé" و "Farley" 2004، حيث توصل الباحثان إلى أن كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيد مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد فهذا يخلق نوعاً من الالتزام بالعمل مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

2- الدراسات العربية:

1-2-1 دراسة مظفر شريف 1982 حول الإطار الفردي والجماعي:1

¹- Mathew. J, Ogbonna. E, & Harris. L. C, Culture, employee work outcomes and performance, An empirical analysis of Indian software firms, Journal of World Business, 2012, PP 194 203.

²- Deshpandé. R., & Farley. J. U, Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance, an international research odyssey, International Journal of Research in Marketing, 2004, PP 03 22.

قدم الباحث العديد من الدراسات العلمية التجريبية في الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث اقترن اسمه بتجربة رائدة في بيان أثر العمل الرئيسي الاجتماعي في تكوين الإطار المرجعي، ثم بعد ذلك في بيان حركة الفرد ضمن إطاره وفي إصدار أحكامه، وتمحورت الدراسة حول الإشكال التالي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال على تكوين الإطار الفردي والجمعي لدى الأفراد؟

و أكدت نتائج دراسته لخبرة الفرد السلوكية في مختلف الاتجاهات، أين استخدم فيها ظاهرة الحركة الذاتية كمثير لحكم الفرد وإدراكه وهو منفرد في حكمه بعد أن يستمع إلى حكم شخص آخر أو إلى مجموعة من الأفراد. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان الفرق بين حكم الفرد منفردا ، ثم بعد أن يتأثر عن طريق الاتصال برأي الغير، أي بيان أهمية وتجلي الإطار المرجعي الفردي والإطار الجماعي المشترك.ومن بين أهم النتائج الهامة التي توصل إليها الباحث:

- الفرد يقيم لنفسه مجالا أو إطار يصدر فيه أحكامه، وهذا الإطار يتصف بالثبات، ويسمى بالإطار المرجعي أو إطار الحكم، فالفرد لا يصدر حكما من فراغ مطلق.

- في حال تكون لدى الفرد هذا الإطار وهو في موقف منفرد، ثم تعرض لموقف يحتك فيه بالآخرين، فإنه يميل إلى تعديل إطاره المرجعي في الحكم وهو في موقفه الجمعي، حيث يلزمه ذلك الموقف حتى وإن انصرف بذاته.

¹ - مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية: دراسة ميدانية بإذاعة الأوراس، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005 2006.

- لا بد للفرد من 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 الجماعية مع تدخل بعض الفروق الشخصية الضئيلة.

- كما أثبتت الدراسة أن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونهم معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات، يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وأثناء اتصاله بهم، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما في دراسة التفاعلات الاجتماعية.

2-2- دراسة مسحية لمعهد غالوب 1998:¹

تناولت هذه الدراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل، أين توصل المسح الذي أجراه هذا المعهد سنة 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم عن 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي نشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح هو أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات أكثر نجاحا.

ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين وكيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما لديهم؟ و الجواب الواضح هو

¹ - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز بعنابة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، قسنطينة، 2008 2009 ص ص 22 21.

تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.

2-3- الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة:

وهي دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية¹ من إعداد الخشالي والتميمي سنة 2008 والتي هدفت إلى محاولة التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم بعض التوصيات وكذا آليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الشركات قيد الدراسة

ولقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من 147 مفردة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية لسنة 2008، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب من قبل الباحثين في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

¹ - الخشالي شاكر جار الله، التميمي إياد فاضل محمد، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2008.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار ترجع لعناصر الثقافة التنظيمية.

4-2- الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية

وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة المينائية لسكيكدة:¹ من انجاز الباحثة سامية معاوي سنة 2008، وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

وتكمن أهمية الدراسة في كونها جاءت لتسلط الضوء على الجانب الخفي في القيم التنظيمية وعلاقتها بالأنساق العلائقية للعمل في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري وعمولة السوق. ولقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة وذلك راجع لمجموعة من الأسباب منها: خصوصية الموضوع ذو الطابع الوصفي وكذا المرونة التي يتمتع بها المنهج أين تم توظيفه في جميع مراحل البحث بشقيه النظري والتطبيقي، ومن الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث هي: الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات الداخلية.

وقد وصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

¹ - سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008 2009.

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بشيء من الخصوصية وهذا راجع لسياسات التسيير المنتهجة، وكذا مساهمة القيم الثقافية في تدعيم العلاقات الاجتماعية وهذا بدعم من الإدارة العليا

- توفر الموارد البشرية على مؤهلات اتصالية تساهم في تحقيق الفعالية وتطوير العلاقات داخل التنظيم

- المشاركة في اتخاذ القرارات من القيم الثقافية السائدة والمغروسة بين العمال والتي تسهل من أداء الوظائف والمهام.

5-2- أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات الفلسطينية¹

وهي دراسة ميدانية من إعداد حنان محمد حافظ براهيمة 2009 ، وقد هدفت هذه إلى التعرف على واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وأهمية الاتصال الفعال في ترسيخ ثقافة الشركة قيمها، حيث تم التعرف على أنماط الاتصال المتبعة داخل الشركة وخصائصه وأهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال. تكون مجتمع الدراسة من 541 مفردة من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية ، أين تم استخدام عينة طبقية عشوائية، وتم الاعتماد على أداة الإستبانة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

¹ - حنان محمد حافظ براهيمة، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2009.

- شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الاتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي: الاتصال الإلكتروني، الكتابي، الشفوي، الاتصال غير الرسمي.

- خصائص الاتصال ومعوقاته وخصائص الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة بين أنماط الاتصال وتشكيل الثقافة التنظيمية

- عدم وجود فروق بين آراء الباحثين فيما يتعلق بأنماط الاتصال وتشكيل الثقافة التنظيمية والتي تعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، ومكان السكن.

2-6- أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية:¹

وهي دراسة ميدانية من إعداد الباحثة نجيبه هبوب سنة 2001، وهدفت هذه الدراسة للوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري ببلدية سكيكدة نموذجاً، وكذلك محاولة الكشف عن الأنماط الاتصالية السائدة في البناء التنظيمي وكذلك توضيح القواعد البيروقراطية، والاختصاصات والأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي وذلك من يتجلي من خلال طرح الباحثة للأشكال التالي: كيف تتحدد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي لسكيكدة؟

وأرجعت الباحثة أسباب اختيار موضوع البحث إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية وفيما يتعلق بالمبررات الذاتية فترى أن هذا الموضوع ضمن إهتمامها و ميولاتها الشخصية. أما فيما يتعلق بالجانب الموضوعي العلمي فيرتبط بمدى قابلية الموضوع للبحث وإمكانية

¹ - هبوب نجيبه، أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية سكيكدة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001 2002.

دراسته دراسة ميدانية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للبحث، كما اعتمدت على جملة من الأدوات من أجل جمع البيانات بدءاً بالملاحظة وكذلك السجلات والوثائق الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات وتصميم استمارة وتوزيعها من أجل تأكيد المعلومات التي جاءت في المقابلات. وقد تم اختيار الباحثة للعينات التطبيقية العشوائية المنتظمة، أين قسم مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده 1323 إلى 09 طبقات وتم اختيار عينة البحث بنسبة 10% أين بلغ مجموع أفرادها 123 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- شكل وطبيعة البناء التنظيمي له دور كبير في تحديد أساليب الاتصال داخل البلدية .
- التوازن بين الأساليب الاتصالية الرسمية وغير الرسمية، ووجود تداخل في الأدوار نتيجة سوء استعمال السلطة.
- أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية ، ويتجلى ذلك من خلال ظهور مناخ اجتماعي ديمقراطي للاتصالات.

7-2- معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية¹

و هي دراسة ميدانية من إعداد صبرينة رماش سنة 2003 ، وقد هدفت إلى تشخيص المعوقات وتأكيدها سلباً على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، وكذلك الوصول لوضع حلول تمكن المؤسسة الجزائرية من القضاء على الفوضى السائدة فيها، وقد سعت إلى الإجابة على الإشكال التالي: كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية

¹- رماش صبرينة، معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بقسنطينة، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003 2004.

والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟ وتكمن أهمية الدراسة الراهنة في محاولة للتعرف على الصعوبات التي تعترض طريق الاتصالات الفعالة والعمل على إزالتها ومعالجتها. ومن بين أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع هي جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، فأما الأسباب الذاتية فمن مجملها ملاحظة الباحثة للفوضى في المؤسسات العمومية بمختلف فروعها. وأما الأسباب الموضوعية فتتمثل في قلة هذا النوع من الدراسات وكذا تقديم إضافة ومحاولة إبراز أهمية الاتصال ودوره في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية. ومن أهم الأدوات التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات هي الملاحظة البسيطة، وكذا الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى أداة الاستمارة حيث صممت الباحثة استمارتين، الاستمارة الأولى طبقت على الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية والثانية تم توزيعها على جميع العمال باختلاف رتبهم، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ولقد اختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، أين بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي للدراسة 1037 عامل، تم إجراء مسح شامل لجميع الموظفين في قسم الموارد البشرية المقدر عددهم 13 مفرد، أما بقية العمال فقد قدر عددهم بـ 1014 عامل فقد تم اختيارهم بنسبة 10% أي ما يعادل 101 مفردة يتم اختيارهم عشوائيا في كل طبقة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- أغلبية الإداريين يرون أن الوضعية الاتصالية حسنة وتسير على نحو جيد، في حين يرى البعض الآخر أنها متوسطة ومقبولة إلى حد ما، ومنه فالعملية الاتصالية في المؤسسة العمومية في طريقها إلى التحسن والتجديد، وأن أكثر المعوقات الاتصالية خطورة هي التي تتعلق بشخصية العامل وسلبيته اتجاه الاتصال، أما من وجهة نظر الإداريين فيرون ضرورة التخطيط لنظام الاتصال.

- ومن بين الاقتراحات التي أعطيت من قبل العمال من أجل تحقيق فعالية اتصالية بينهم وبين الإدارة هي فتح باب الحوار وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وانشغالاتهم والاستماع إلى شكاوتهم ووضع خطة اتصالية واضحة المعالم.

2-8- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة¹:

وهي دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية من إعداد الباحث طيبش ميلود سنة 2010 وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين كذلك في محاولة تشخيص وتحليل الاتصال الداخلي وعلاقته بتنمية مهارات العاملين الاجتماعيين، وكذا محاولة فهم سيرورة العملية الاتصالية وما ينتج عنها من ترابط وانسجام بين الفاعلين داخل المؤسسة وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين، وتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية ودينامية جماعة العمل.

¹ - طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

وتكمن أهمية الدراسة في كون الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات فحسب، وإنما تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقاتهم وأعضاء صورة عن واقع الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. وهناك جملة من الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع كون الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن عملية اجتماعية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن للإنتاج والإبداع، وكذلك محاولة معرفة آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال السائدة، وكذا تشخيص الواقع الفعلي للعملية الاتصالية وحصر بعض المعلومات.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث، كما اعتمد أيضا على منهج دراسة حالة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة لها. أما فيما يخص مجتمع الدراسة وعينته فقد تم إجراء عينة مسحية لمجتمع الدراسة الكلي، أين بلغ مجتمع الدراسة 43 مفردة تم استبعاد 05 مفردات لعدم إجابتهم على الأسئلة، وبالتالي بلغت عينة الدراسة 38 مفردة وبالتالي العينة هي نفسها مجتمع الدراسة بنسبة 88,37%.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر أهمها:

- الاتصال يعمل على تكيف اللقاء بين الزملاء وخلق مناخ عمل يشجع على اللقاء وبالتالي يمكن نقل مجموعة من الرسائل وتبادل المعلومات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.
- الاتصالات مع الزملاء تساعد الأفراد على تقييم ذاتهم وبناء علاقات مهنية منسجمة ومتطورة وقوية.

- الاتصال داخل المؤسسة يجعل العامل يحس بأهميته داخل المؤسسة مقارنة بزملائه ويشجع على الإبداع.

- الاتصال يقلل من عنصر الصراع لوضوح وجهات النظر ورفع اللبس وكذا خلق إطار مرجعي وتوحيد وحدة الذهن.

9-2- إستراتيجية الاتصال الداخلي، دراسة حالة بالشركة الوطنية لانجاز القنوات بومرداس¹:

و هي دراسة من إعداد الباحثة قبايلي حياة سنة 2007 ، و هدفت الدراسة للإجابة عن الإشكالية المحورية والمتمثلة في أهمية وجود إستراتيجية اتصالية داخل المنظمة خاصة في ظل الانفتاح الذي تشهده المؤسسات الجزائرية واقتصاد السوق، مما جعل الاهتمام يزداد لأهمية الاتصال الداخلي وتنظيمه من اجل ضمان البقاء والاستمرارية وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وتكمن أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحثة في كونها تحمل أهمية عملية وأخرى علمية، فأما الأهمية العملية فتتمثل في العمل على توضيح قنوات الاتصال ومحاولة بناء إستراتيجية فعالة داخل المنظمة، وأما الأهمية العلمية فتتمحور في كون جل الدراسات حسب رأيها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال دون التعمق في الموضوع وأن جميع الدراسات التي أجريت غالبا تخص علوم الإعلام والاتصال.

وهناك جملة من الأسباب والتي دفعت بالباحثة لاختيار موضوع البحث منها أسباب ذاتية كنقص الدراسات لمثل هذه المواضيع والرغبة في الإلمام أكثر بموضوع إستراتيجية الاتصال،

¹- قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2006 2007.

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في أن هذه الدراسة أكثر ارتباطاً بمجال التخصص والمتعلق بتسيير المنظمات، لأن التسيير والاتصال فعلاً متلازمان لا يمكن الاستغناء عن أحدهما. لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أين يمكن من وصف العملية الاتصالية وتفسيرها، وكذلك تم الاستعانة في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة والمتمثلة في المسح المكتبي والمقابلات الشخصية وغيرها. ومن أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي الملاحظة والمقابلات الشخصية وكذلك أداة الاستبيان أين تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 50 عاملاً من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: - إن الشركة محل الدراسة ورغم توفرها على دائرة للاتصال الداخلي ورغم أن لها مسؤول في الاتصال ذو كفاءة إلا أنها لا تولي الاهتمام بهذا المجال وخاصة المتعلقة بإستراتيجية الاتصال الداخلي.

- كما أثبتت الدراسة أن الشركة محل الدراسة مازالت متمسكة بشكل مبالغ فيه بتلك الرسمية في الاتصال خاصة فيما يتعلق بالوسائل المتعامل بها في مجال الاتصال، والتي تركز على الوسائل المكتوبة بصفة كبيرة وكذلك المستوى التعليمي المتدني للعاملين، كل تلك العوامل تؤثر في الاتصال الداخلي وكفاءته.

10-2- معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض¹

و هي دراسة من إعداد عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ سنة 2011، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين

¹ عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

في جوازات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وانطلاقاً من اهتمام قطاع الجوازات بتحسين وتطوير أداء العاملين من خلال نظام اتصالات مفتوح يتميز بالمرونة وتضاهل قدرة أنظمة الاتصال التقليدية على الوفاء بمتطلبات العصر في ضوء معوقات تنعكس سلباً على أداء العاملين جاءت وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما معوقات الاتصال الإداري والمؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض؟

وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة ما هي أكثر المعوقات الإدارية والبشرية وكذا الفنية والمالية والتي لها تأثير على أداء العاملين، بالإضافة على معرفة أهم الوسائل للتغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في بعدين أساسيين، البعد الأول والمتمثل في الأهمية العلمية والإضافة التي جاءت بها هذه الدراسة من تزويد للمكتبة العربية، وتنسيق للمعلومات التي توضح المعوقات الإدارية والبشرية والفنية والمالية للاتصالات وما يترتب عنها من سلبيات. في حين يتجلى البعد الثاني والمتمثل في الفائدة العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في الجانب الميداني من خلال النتائج التي يمكن ان تسفر عنها والتي تساهم في القضاء على أهم المعوقات الاتصالية الإدارية والبشرية والفنية والمالية بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

يعد المنهج الوصفي عن طرق المدخل المسحي هو المنهج المعتمد في هذه الدراسة باعتباره أكثر المناهج ملائمة لهذه الدراسة حيث يمكن الباحث من وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وكذا الكشف عن خباياها وعلاقات المتغيرات مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى استنتاجات ونتائج دقيقة يمكن تعميمها في أغلب الأحيان.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة فهو مجموع الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات بمنطقة الرياض والبالغ عددهم 235 ضابطاً، وقد تم اختيار هذا الفرع لاعتبار غالبية العمل فيها تعتمد على الاتصالات الإدارية.

وقد اختار الباحث عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة، ومنه فإن حجم العينة هو 148 ضابطاً بنسبة خطأ في تقدير النسبة 05% وذلك بدرجة ثقة 95% من مجتمع الدراسة حسب مدخل رابطة التربية الأمريكية، وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبانة أين قام بتوزيع 160 استمارة واسترجعت 155 منها فقط اشتملت على 05 محاور أساسية مترجمة للتساؤلات الفرعية للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- من أهم المعوقات الاتصالية الإدارية والتي لها تأثير على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، عدم وضوح الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة الرسمية، وغياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.

- أما فيما يخص المعوقات الاتصالية البشرية فتتمثل في: انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمالهم ومهام الجوازات، وقلة التعاون بين العاملين وضعف قدرة الكوادر البشرية.

- معوقات الاتصال النفسية والتي تؤثر على أداء العاملين تتمثل في: قلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال، وضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة.

- معوقات الاتصال المالية وتتمثل في: قلة الموارد المالية لتأسيس أنظمة اتصال متطورة وارتفاع تكلفة البرامج التأهيلية، وكذا تكلفة صيانة تقنيات الاتصال الحديثة.

- إن من أهم الوسائل المهمة جدا للتغلب على معوقات الاتصال والتي لها تأثير على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: توفير الموارد المالية لتأمين تقنيات اتصالية حديثة، وكذا تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة، وتأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتحسين أداء العاملين في الجوازات بمنطقة الرياض.

➤ حدود الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد ساهمت جل الدراسات التي تعرضت لها الباحثة وإن قل عددها في التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة ومحاولة الإلمام بجميع جوانبها، خاصة فيما يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية باعتبار أن أي موضوع يتناول متغير الثقافة التنظيمية فهو حتما سيحاول تشخيص الواقع الفعلي السائد للثقافة (دراسة سامية معاوي 2008)، وهذا ما يتقاطع مع دراستنا الراهنة التي تحاول فيها الباحثة الكشف عن مكونات تأثير القيم الثقافية السائدة والذي يمثل التساؤل الفرعي الثاني للدراسة، كما ينطبق الأمر أيضا على كل الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال (دراسة طبيش ميلود 2010، دراسة عبد المجيد بن عبد المحسن 2011) في شكله العام سواء كان اتصال إداري أو اتصال تنظيمي أو التي تحاول الكشف عن المعوقات الاتصالية السائدة أو الأنماط الاتصالية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كتشكيل الثقافة و الإبداع وغيرها من المتغيرات التابعة، فكلها تتقاطع مع التساؤل الأول الفرعي للدراسة والذي يحاول فيه الباحث تشخيص واقع الاتصال السائد في المؤسسة ميدان الدراسة والبحث.

كما ساهمت هذه الدراسات أيضا في عملية صياغة تساؤلات الدراسة بشكل علمي يحقق أهداف الدراسة، وتحديد المنهج الملائم في هذه الدراسة، والاهتداء للمراجع البحثية الممكنة والقيام بعملية حصر وجردها، بالإضافة إلى التعرف على أهم الطرق لدراسة العلاقات بين المتغيرات خاصة وأن كل الدراسات والمتعلقة منها بالثقافة التنظيمية تعتمد أسلوب وطريقة المعالجة الإحصائية لقياس العلاقة بين المتغيرات ودراسة معاملات الارتباط، كما وساهمت بعض الدراسات في تحديد مقاربات الدراسة أو المداخل النظرية للبحث والتي تتعلق في مجملها

بالاتصال وتكاد تكون أغلبيتها دراسات محلية ماعدا دراسة عربية ساهمت في التركيز على أهم مقارنة والتي تمثل الخبرة المشتركة والإطار المرجعي (دراسة شريف مظفر حول الإطار المرجعي الفردي والجماعي)، وكذا أيضا ساهمت الدراسات في إرشاد الباحثة لاختيار أدوات البحث وكيفية استخدامها، وتحديد وضبط مفاهيم الدراسة.

كما ساهمت هذه الدراسات أيضا (دراسة الخشالي والتميمي 2008، سامية معاوي 2008، وهموب نجيبة 2001، وغيرها من الدراسات) في التعرف على كيفية إعداد استمارة العمل الميدانية وكيفية تحويل التساؤلات الفرعية إلى محاور موضوعية، وفي نفس الوقت كيفية تحويل تلك المحور الموضوعية التي تتضمنها هذه الاستمارة إلى متغيرات قابلة للدراسة، إضافة إلى التعرف على كيفية ضبط النتائج وتحقيق الأهداف العامة للدراسة.

➤ ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة والمشابهة:

بالرغم من الأبحاث الكثيرة والمعمقة في ما يتعلق بموضوع الاتصال وكذا الثقافة التنظيمية، إلا أن الباحثة لم تفلح في الوصول إلى أي دراسة تتشابه ودراستها الراهنة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية والاتصال في المؤسسة الجزائرية ، فلم تتمكن الباحثة من الوصول إلى دراسة واحدة يمكن القول بأنها تتقارب مع دراسته الحالية إلا أن الباحثة في دراستها ركزت على الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تحديد الأنماط الاتصالية وهو ما يتفق نوعا ما مع دراسة حنان محمد حافظ براهمة 2009 مع وجود بعض الاختلافات الأخرى كاختلاف التخصص واختلاف المؤسسة محل الدراسة .. و عليه يمكن تلخيص بعض ما تتميز به هذه الدراسة فيما يلي:

- جل الدراسات التي تم الوصول إليها وتوظيفها في هذه الدراسة والتي تتعلق بالاتصال، ركزت في دراساتها على محاولة الكشف عن الاتصال السائد سواء كان تنظيمي أو داخلي وغيره مع تحديد أشكاله أنماطه ، وكذا معرفة بعض المعوقات التي تعيق صيرورة العملية الاتصالية، لكن الدراسة الراهنة لم تكتفي بكل ذلك بل ذهبت إلى البحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن إكساب الفرد ثقافة المنظمة وكذا إبراز المكانة التي يحتلها الاتصال التنظيمي ودوره الفعال في هذه العملية ومحاولة إيجاد وتكوين إطار مرجعي للفرد يتحرك داخله من أجل أداء مهامه على أكمل وجه.

- أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية كبعد، فيمكن القول وإن كانت تتشابه إلى حد كبير مع مضمون هذه الدراسة فيمكن القول بان الباحثة لم تكتفي بالكشف عن أهم المكونات السائدة من قيم معتقدات وتقاليد داخل المؤسسة، بل ركزت على الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز أهم القيم السائدة الايجابية عن طريق الاتصالات التنظيمية الفعالة، دون أن تغفل عامل مهم وهو اختلاف البيئة فجل الدراسات التي تم ذكرها أجريت في بيئات عربية غير محلية .

- أغلبية الدراسات السابقة اعتمدت على التنوع في استعمال المناهج والأساليب المتبعة في البحث أين دمجت أغلبيتها بين المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة (دراسة حياة قبائلي 2007) مع الاعتماد على عينة بالمسح (دراسة عبد المجيد عبد المحسن 2011، دراسة طيبش ميلود 2010)، على عكس الباحثة أين أعتمدت على المنهج الوصفي وعينة عرضية.

- كل الدراسات المقدمة وحتى التي اطلعت عليها الباحثة ولم تدرجها ضمن دراستها هذه، تشير إلى أن موضوع الاتصال والثقافة التنظيمية تم تناوله كمتغيرات تابعة أو مستقلة في عدة مواضيع في عدة تخصصات أغلبيتها دراسات في علم اجتماع و علوم تسيير وعلوم اقتصادية وغيرها، أين حاولت الباحثة في هذه الدراسة إعطاء لمسة و تحليل وفق مقارنة اتصالية خاصة بميدان علوم الإعلام والاتصال من أجل إبراز الدور الذي يقوم الاتصال داخل المنظمات بإخلاف أنواعها وأحجامها وبالأخص في المؤسسة المالية لولاية سكيكدة والتي تمثل ميدان البحث و الدراسة

الفصل الخامس

جدول رقم 06: المشاركة في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة

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

دائما	13	16.88 %
أحيانا	22	28.57 %
أبدا	42	54.54 %
المجموع	77	100 %

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الفاعلين داخل المؤسسة المالية في عملية وضع القوانين الداخلية للمؤسسة أن نسبة معتبرة منهم (حوالي 54.54 %) 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 (28.57 %) من الفاعلين الذين يتم استشارتهم في بعض الأحيان فقط، ويمكن القول أن مجموع النسبتين المقدر ب (83.11 %) يعبر حقيقة على أن فئة كبيرة من الفاعلين 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 (16.88 %) من الفاعلين يتم استشارتها في كل صغيرة وكبيرة وهي من إطارات المؤسسة. وهذا ما يدفعنا بالقول أن النظرة الضيقة للفاعل خاصة البسيط على أنه قاصر وغير 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 الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	الاختبار	القيمة
ما	36	33 %	كا ²	31.320

02	درجات الحرية	56.7 %	57	إضراب العمال	الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة
000.0	مستوى الدلالة	10.3 %	12	صراع تنظيمي	
دال (إضراب العمال)	القرار	100 %	105	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بنوع الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(56.7 %) 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 معتبرة من المبحوثين (33 %) تحدثت عن الاحتجاجات المفاجئ الذي يعبر عم غياب تحيين المعلومات وبقاء الغموض الذي يشوب الوضعية السائدة ،وقد أكدت العديد من الدراسات على أن غياب المعلومات وعدم تحيينها يسمح بظهور الإشاعات والدعايات ،كما أرجعت نسبة قليلة من المستجوبين (10.3 %) ذلك إلى الصراعات التنظيمية السابقة والموجودة في المؤسسة والنتيجة عن خلافات متعددة الأسباب.

مما سبق يمكن القول أن الإضراب عن العمل من الاضطرابات الشائعة داخل المؤسسة وهو يعبر عن قيمة ثقافية حادة من حيث السلوك ،ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب31.320 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00

جدول رقم 08 : الحديث عن الاضطرابات في الاجتماعات

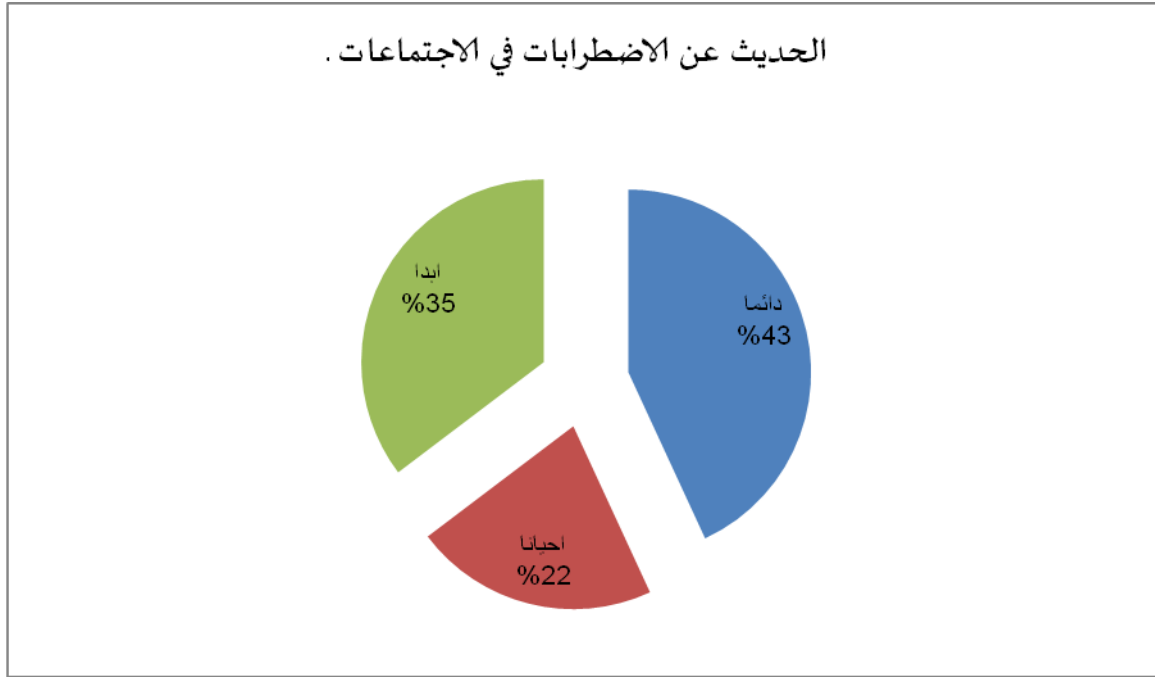
القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
8.293	كا ²	% 43.1	52	دائما	هل سبق وان
02	درجات الحرية	% 21.6	27	أحيانا	تحدثتم عن
0.016	مستوى الدلالة	% 35.3	43	أبدا	الاضطرابات
دال(اهتمام بحدوث الاضطرابات)	القرار	100	122	المجموع	في اجتماعاتكم
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لان هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالحديث عن الاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(43.1 %) 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 الفاعلين 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(35.3 %) 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 بالفاعلين 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

مما سبق يمكن القول أن الحديث عن الاضطرابات في الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة يعرف اهتمام من طرف الإدارة حتى وان كان غير كافي وهو يعبر عن قيمة ثقافية مهمة تحتاج

إلى تدعيم، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة بـ 8.293 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.01.



الشكل رقم 10

جدول رقم 09: مساهمة القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
--------	----------	---------------	-----------	------------	--

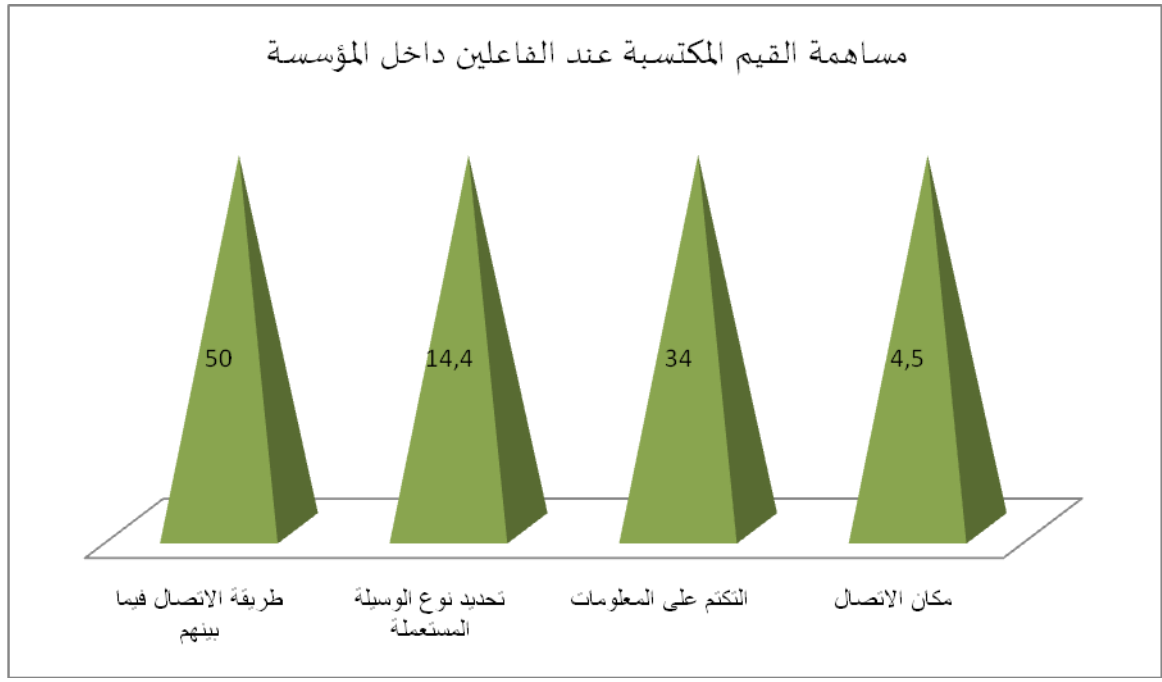
58.535	كا ²	50 %	57	طريقة الاتصال فيما بينهم	في رأيك: هل تساهم القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة في
03	درجات الحرية	14.4 %	20	تحديد نوع الوسيلة المستعملة	
0.000	مستوى الدلالة	34 %	41	التكتم على المعلومات	
دال(طريقة الاتصال فيما بينهم)	القرار	1.6 %	06	مكان الاتصال	
		100 %	124	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لان هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة في التأثير على نمط الاتصال أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(50 %) أجابت أن القيم المكتسبة تأثر على طريقة الاتصال فيما بينهم من حيث مكان الاتصال أو زمانه أو المحتوى المنقول وهو ما يحيلنا إلى الإطار المرجعي للفاعل الذي يساهم بقدر كبير في طريقة تواصله في البيئة التي يعمل فيها، وهذا ما تؤكده النسبة المرتفعة من المستجوبين والتي قدرت ب (34 %) 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.

مما سبق يمكن القول أن القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة تساهم بقدر كبير طريقة الاتصال فيما بينهم من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى، وهو ما يعبر بصدق عن قيمة ثقافية مهمة تحتاج إلى دراسة وتمحيص من أجل إيجاد الآليات المناسبة لإضفاء نوع من الشفافية على الطريقة الاتصالية وتعويد الفاعلين على احترام ذلك، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة ب58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00



الشكل رقم 11

الجدول رقم 10 : معايير اتخاذ القرار

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
118.3	كا ²	% 3.90	6	استشارة الآخرين بطريقة غير رسمية	هل تعتمد عند اتخاذ القرار على
2	درجات الحرية	% 3.90	6	توجيه مراسلات وخطابات كتابية	
0.000	مستوى الدلالة	% 72.2	76	عقد اجتماعات مع المعنيين	
دال(الاستشارة حول القرارات)	القرار	% 100	88	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمعايير اتخاذ القرار داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(72.2%) أجابت أن عقد الاجتماعات من بين أهم الآليات التي تستخدمها الإدارة عند تحضيرها لقرارات مهمة خاصة بالمؤسسة وهذا ما يوضح تاثير الرؤساء بالقيم الثقافية التنظيمية التقليدية التي تعتمد على اللقاءات الرسمية لاتخاذ قراراتها رغم مساوئ هذا النوع من الآليات لغياب الدراسة والتشخيص الدقيق ،وهذا ما تؤكدته النسبة الضعيفة من المستجوبين والتي قدرت ب (7.80 %) التي أشارت إلى أن هناك اهتمام بآراء المرؤوسين عن طريق السماع لاقتراحاتهم ولو بصفة غير رسمية أو توجيه

المراسلات الكتابية المختلفة للمستويات الدنيا داخل المؤسسة لمعرفة آراءهم حول القرارات التي سوف يتم اتخاذها .

مما سبق يمكن القول أن معايير اتخاذ القرار داخل المؤسسة تعتمد كثيرا على الجانب الرسمي المباشر الذي يتمثل في الاجتماعات التي يعقدها المسئولين مع المرؤوسين داخل المؤسسة، ومما يؤكد ذلك قيمة كا² المقدرة ب118.3 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00

الجدول رقم 11 : معايير الانتماء لخلية الإعلام والاتصال

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
118.3	كا ²	% 3.90	6	المؤهل العلمي	معايير تنصيب خلية الإعلام والاتصال
2	درجات الحرية	% 3.90	6	الإلمام بعدة تخصصات	
0.000	مستوى الدلالة	% 72.2	76	الخبرة في التواصل	
دال(الخبرة في التواصل)	القرار	% 100	88	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق معايير الانتماء لخلية الإعلام والاتصال داخل المؤسسة في التأثير على نمط الاتصال أن نسبة معتبر من المبحوثين والمقدرة ب(72.2%) أجابت أن الخبرة في التواصل تأثر بشكل كبير على طريقة اختيار أعضاء خلية الإعلام والاتصال داخل المؤسسة

، وتتجسد هذه الخبرة في طريقة الاتصال أو زمانه أو المحتوى المنقول وهو ما يحيلنا إلى الإطار المرجعي للفاعل الذي يساهم بقدر كبير في طريقة تواصله في البيئة التي يعمل فيها ، كما يحيلنا إلى القيمة الثقافية المسيطرة على التسيير وهي اعتماد الخبرة أكثر من المعايير الأخرى وهذا ما يتأكد من خلال النسبة الضعيفة جدا (7.80 %) التي أكدت على أن المؤهل العلمي أو الاختصاص يشكلان احد المعايير في تعيين أعضاء خلية الإعلام والاتصال رغم أنهما من أهم المعايير في المؤسسات العالمية فلا يمكن تعيين أعضاء خلية الإعلام والاتصال وهي مهمة جدا في المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار التخصص والمؤهل العلمي .

مما سبق يمكن القول أن القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة تساهم بقدر كبير تحديد معايير الانتماء والتعيين في خلية الإعلام والاتصال رغم أهميتها الإستراتيجية ، 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 اثر كبير ولو كان بعديا ، ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب118.3 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00

الجدول رقم 12 : أهداف إعداد الدلائل الاتصالية

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
58.535	كا ²	% 50	60	تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة	إلى ماذا تهدف إعداد الدلائل الاتصالية
03	درجات الحرية	% 14.4	23	تنمية مهارات التعامل مع المعلومات الخارجية	
0.000	مستوى الدلالة	% 34	44	تدريبهم على كيفية تنفيذ المخططات الاتصالية	
دال (تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة)	القرار	% 1.6	09	تكوينهم في الجوانب القانونية للحق في الاتصال	
		% 100	136	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق معايير بأهداف إعداد الدلائل الاتصالية داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(50%) أجابت أن تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة هو احد اعم معايير صياغة وتوزيع الدلائل على الفاعلين داخل المؤسسة وهو شيء مهم يدل على الاهتمام بالتواصل الكتابي بين الإدارة والفاعلين ،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. كما سجلنا نسبة مهمة من المستجوبين (34%) ترى أن الهدف من ذلك هو تدريبهم على كيفية تنفيذ المخططات الاتصالية وهذا يعتبر في صالح المؤسسة والفاعلين لأنه سيرفع من درجة القدرة على الحوار عندهم في كل الحالات التنظيمية وخاصة الجانب الخارجي مثل تنمية مهارات التعامل مع المعلومات الخارجية والتي شكلت نسبة مقبولة عند المستجوبين قدرت (34%) بينما تبقى نسبة قليلة جدا تشير إلى محاولة تكوين الفاعلين داخل المؤسسة من الناحية القانونية وهذا يعتبر من نقاط الضعف لأنه يبقى التفكير سائد على النظرة القاصرة للفاعل على انه لا يحتاج للتكوين القانوني.

مما سبق يمكن القول أن تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة تشكل احد أهم ادوار الاتصال الكتابي حسب المستجوبين وهو شيء يبشر بالاهتمام بالفاعل من الناحية الإعلامية لكن بأسلوب كتابي يمكن أن ين يكون جافا في ظل تواجد طرق أخرى يمكن أن تكون أكثر فعالية،ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب 58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00

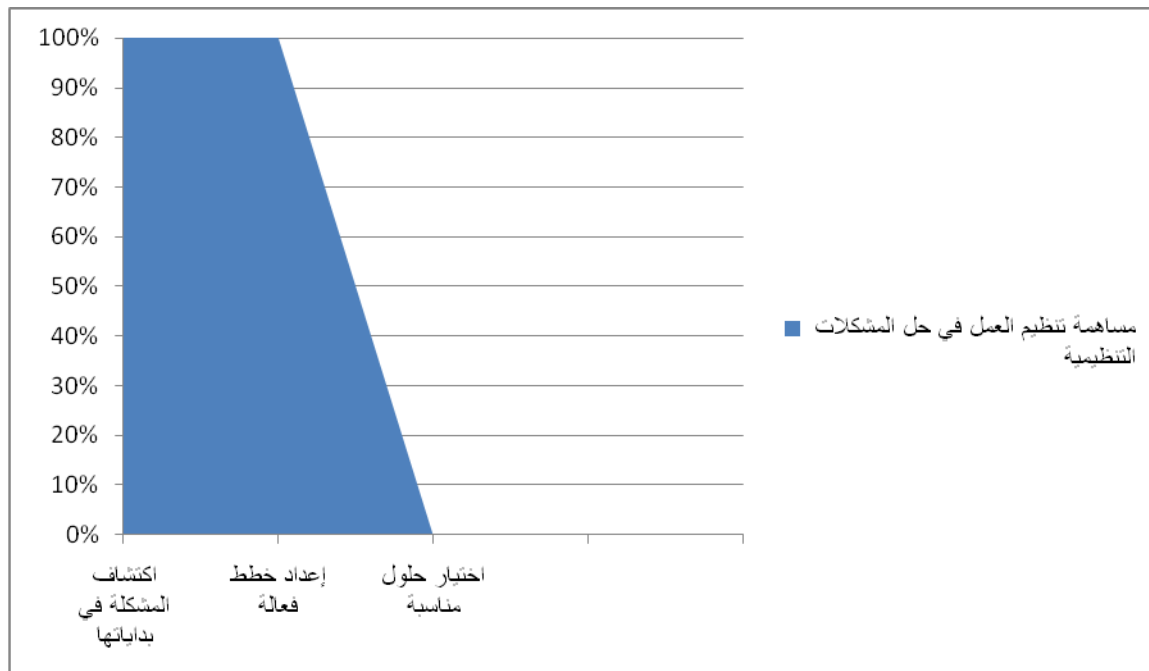
الجدول رقم 13 : مساهمة تنظيم العمل في حل المشكلات التنظيمية

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
118.3	كا ²	% 92.20	71	اكتشاف المشكلة في بداياتها	هل تعتقد أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية
2	درجات الحرية	% 5.19	4	إعداد خطط فعالة	
0.000	مستوى الدلالة	% 2.59	02	اختيار حلول مناسبة	
دال (اكتشاف المشكلة في بداياتها)	القرار	% 100	77	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن 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(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. وقد اعتبرت نسبة ضعيفة من المستجوبين (5.19 %) أن تنظيم العمل يساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال المساهمة في إعداد خطط فعالة وسيناريوهات جديدة ، كما يساعد على اختيار حلول مناسبة انطلاقاً من تأثير التنظيم على المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن تنظيم العمل يساهم بطريقة أو بأخرى في إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية باختلاف أشكالها ومظاهرها ومدتها، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة بـ 118.3 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00



الشكل رقم 12

الجدول رقم 14: فائدة العمل الفرقي

حسب رأيك	طبيعة	الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	الاختبار	القيمة
			19	% 14.4	χ^2	58.535

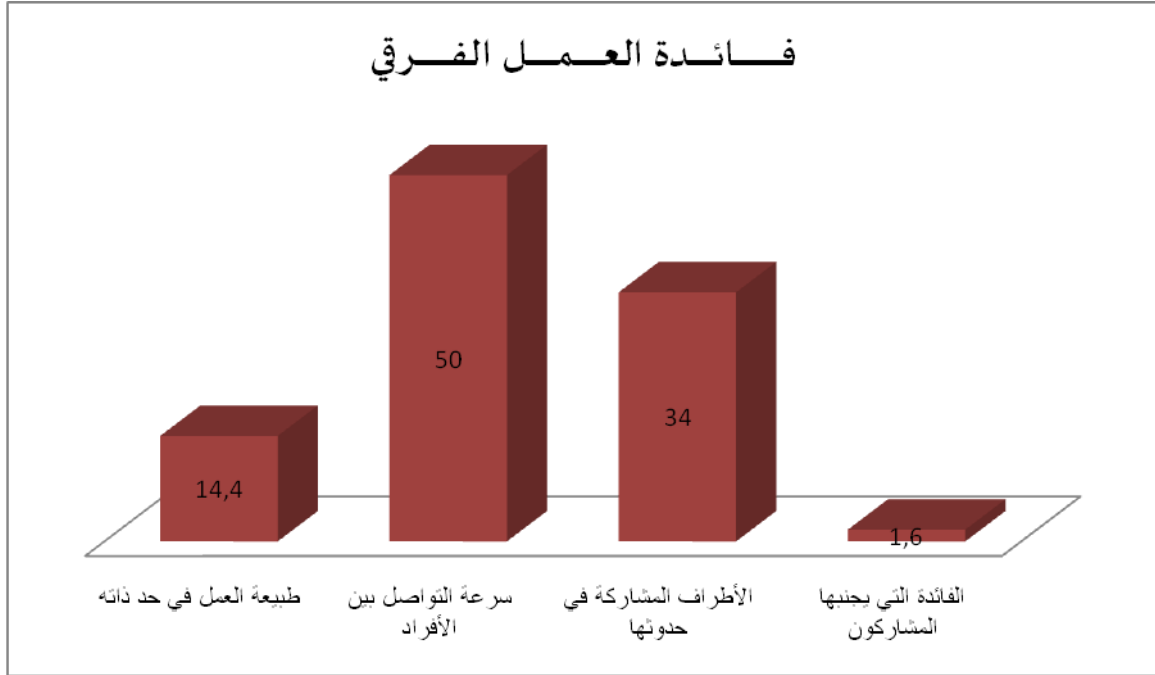
				العمل في حد ذاته	ما هي فائدة العمل الفرقي
03	درجات الحرية	50 %	54	سرعة التواصل بين الأفراد	
0.000	مستوى الدلالة	34 %	40	الأطراف المشاركة في حدوثها	
دال(تزايد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة)	القرار	1.6 %	05	الفائدة التي يجنيها المشاركون	
		100 %	120	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق فائدة العمل الفرقي داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(50 %) أجابت أن فائدة العمل الفرقي تكمن في انه يسمح بسرعة التواصل بين الأفراد وهذا في حد ذاته يشكل إضافة للمؤسسة لأنه يسمح بتبادل الأفكار بين الفاعلين والحوار حولها من اجل اتخاذ موقف أفضل مما يحدث خاصة في ظل المشكلات التنظيمية، وتأتي في المرتبة الثانية نسبة مقبولة من المستجوبين (34%) 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(16%) ترى أن العلا لفرقي يرتبط نجاحه بطبيعة

العمل المنجز في حد ذاته لأنه يمكن أن لا يكون العمل محفزاً للمجموعة وقد يؤدي إلى نقص مردوديتهم خاصة في ظل تناقص الفائدة التي يجنيها أفرادها.

مما سبق يمكن القول أن تنظيم العمل يساهم بطريقة أو بأخرى في إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية باختلاف أشكالها ومظاهرها ومدتها، ومما يؤكد ذلك قيمة K^2 المقدرة ب 58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.



الشكر رقم 13

الجدول رقم 15: صعوبة العمل الفرقي

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات

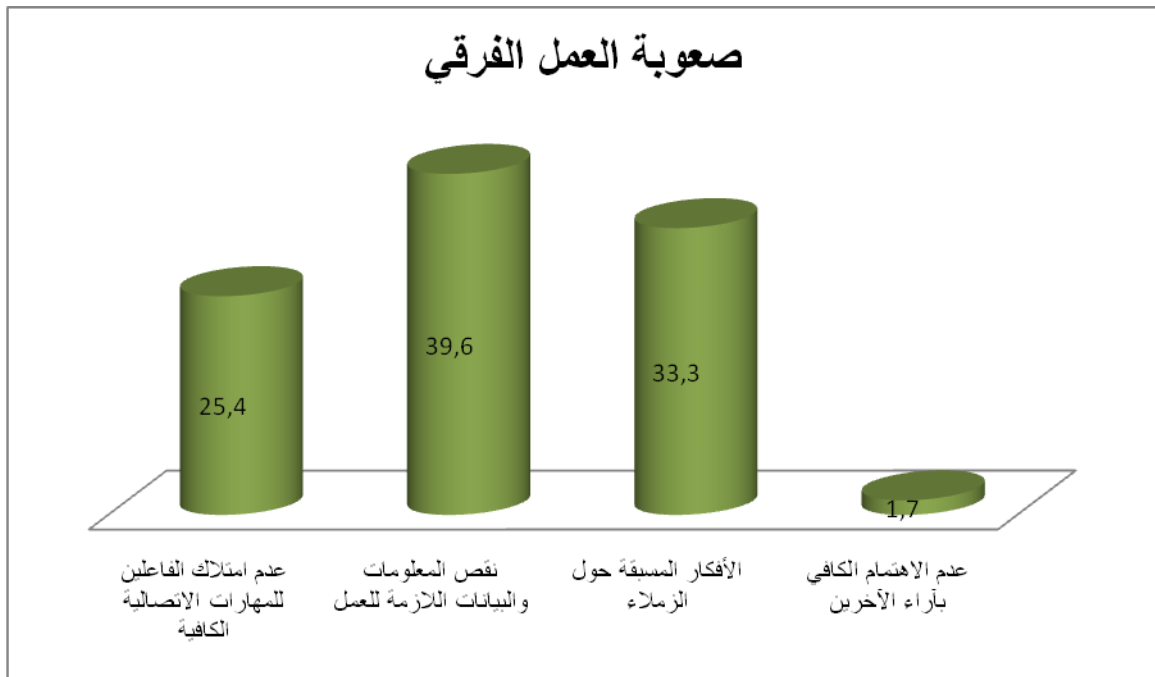
58.535	كأ ²	25.4 %	29	عدم امتلاك الفاعلين للمهارات الاتصالية الكافية	حسب رأيك ما هي الصعوبات التي تواجه العمل الفرقي
03	درجات الحرية	39.6 %	54	نقص المعلومات والبيانات اللازمة للعمل	
0.000	مستوى الدلالة	33.3 %	44	الأفكار المسبقة حول الزملاء	
دال(نقص المعلومات والبيانات اللازمة للعمل)	القرار	1.7 %	11	عدم الاهتمام الكافي الآخرين	
		100 %	140	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بصعوبة العمل الفرقي داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(39.6%) أجابت أن الصعوبة التي تواجه العمل الفرقي تكمن خاصة في نقص المعلومات والبيانات اللازمة للعمل وهو شيء ضروري لنجاح أي عمل يقوم به الفرد داخل المؤسسة ففي ظل غياب المعلومات لا يمكن اتخاذ أي قرار، كما اعتبرت نسبة أخرى معتبرة من المبحوثين قدرت ب (33.3%) أن الأفكار المسبقة حول الزملاء قد تكون سببا رئيسيا في فشل العمل الجماعي لأن الإطار المرجعي للفاعل يمكن أن يكون رافدا مهما في هذه العملية فالانتماء القبلي والجهوي، والجنس، والمؤهل العلمي، كلها مؤشرات يمكن أن تساهم التقليل من قوة الوحدة وهذا ما أبرزته نسبة مقبولة من المستجوبين التي قدرت ب (27.1%) والتي تري أن عدم امتلاك الفاعلين للمهارات الاتصالية الكافية يمكن أن يكون معيقا لكل

عمل جماعي ويؤدي غالبا إلى فشل كل مساعي التجميع وتظهر من خلاله مشكلة عدم الاهتمام الكافي بأراء الآخرين.

مما سبق يمكن القول أن نقص المعلومات والبيانات اللازمة للعمل تشكل عائقا كبيرا أمام العمل الفرقي داخل المؤسسة، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة ب 58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.



الشكل رقم 14

الجدول رقم 16 : تقبل المبادرات الفردية للفاعلين

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	كيف تتقبل المبادرات
122.30	χ^2	% 24.69	20	بتحفظ	

02	درجات الحرية	7.40 %	6	بمرونة	الفردية للفاعلين
0.000	مستوى الدلالة	6.17 %	5	بجدية	
دال (بعد الدراسة)	القرار	61.72 %	50	بعد الدراسة	
		100 %	81	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تقبل المبادرات الفردية للفاعلين داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(61.72 %) أجابت أن المبادرات الفردية التي يقدمها الفاعلون 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 (24.69 %) على أن المبادرات الفردية يتم التحفظ عليها غالبا ولا تعرف بالتالي طريقها للتنفيذ إلا في حالات شادة،بينما ترى نسبة قليلة (13.57%) 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،ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب 122.30 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.

الفصل السادس

الجدول رقم 17: امتلاك معلومات حول نقاط ضعف المؤسسة

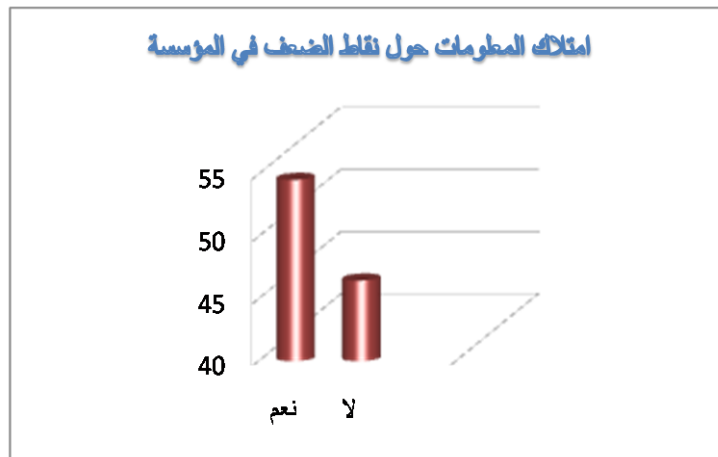
النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	

هل لديك معلومات حول نقاط ضعف المؤسسة	نعم	42	% 54.54	تجنب حدوث المشاكل التنظيمية	7	% 16.66
				النجاح في التوزيع العادل للمعلومات	8	% 19.04
				اتخاذ القرارات الصائبة	20	% 47.61
				تحديد مجالات التدخل	7	% 16.66
				المجموع الجزئي	42	% 100
	لا	35	% 45.46			
	المجموع	77	100			

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق امتلاك معلومات حول نقاط ضعف المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (حوالي 54.54 %) يملكون معلومات حول ذلك وهو ما يعبر عن توزيع مقبول

للمعلومات، وقد اختلفت آراء المستجوبين حول أهمية امتلاك المعلومات المتعلقة بجوانب الضعف في المؤسسة فمنهم يرى في ذلك فرصة لتجنب حدوث المشاكل التنظيمية حيث قدرت نسبتهم ب(16.66%)، بينما ترى فئة أخرى (19.04%) أن ذلك يعبر حقيقة على النجاح في التوزيع العادل للمعلومات والذي يميز المؤسسات القوية، في حين أن معرفة نقاط ضعف المؤسسة يساهم اتخاذ القرارات الصائبة نال جزء كبير من رضي المستجوبين والتي قدرت نسبته ب (47.61%) وهو ما يعبر عن أهمية وضرورة توزيع المعلومات بكل شفافية على المستجوبين من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة. ورغم ذلك فان المؤسسة محل الدراسة لا تزال تعاني من إشكال كبير يتمثل في النسبة الكبيرة من المبحوثين التي أكدت على غياب المعلومات المتعلقة بنقاط ضعف مؤسستهم، والذي قدر عددهم ب35 مفردة من العينة المدروسة والتي تمثل حوالي (45.46%) وهو رقم معبر عن تأثير المعتقدات على نمط الاتصال، فالمسير يعتقد دائما أن معرفة نقاط ضعف المؤسسة غير مستحسن ومن الأفضل ترك الأمور سرية لكي لا تصل الأخبار للمنافسين والمشاركين.



الجدول رقم 18: كيفية إعداد المخططات الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
54.5 %	42	شرح طريقة العمل

		للمرؤوسين	أثناء إعدادك للمخططات
44.2 %	34	تحديد مجالات المشاركة بالنسبة لهم	الاتصالية هل تقوم ب
1.3 %	01	تحديد الأساليب والإمكانيات المتاحة	
100 %	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بكيفية إعداد المخططات الاتصالية في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (54.5%) ترى انه من الضروري شرح 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 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 ان الموظف البسيط لا يمكنه أو ليس من الضروري معرفة كل شيء حول مؤسسته.

الجدول رقم 19 : استشارة المرؤوسين في إعداد المخططات ومساعدته على أداء العمل:

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
54.5 %	42	نعم	هل تعتقد أن استشارتك
44.2 %	34	لا	للمرؤوسين في إعداد

المخططات يساعدك على عملك	المجموع	77	100 %
--------------------------	---------	----	-------

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق باستشارة المرؤوسين في إعداد المخططات الاتصالية ومساعدتها على أداء العمل في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (54.5%) ترى انه من الضروري استشارة المرؤوسين فيما يتعلق بإعداد المخططات الاتصالية الخاصة بالمؤسسة انطلاقاً 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 تنظيبي مبني على المعتقد قصور الفكر عند الموظف البسيط وقد قدرت نسبة هؤلاء ب(44.2%) وهي تجسيد لما سبق ذكره، وهذا ما أكدته لنا مسؤول خلية الإعلام والاتصال¹⁸¹ في مقابلة معه على أنه كثيراً ما يتلقى الرفض بالمشاركة من طرف الفاعلين 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 20 : توزيع المهام على المرؤوسين من خلال المخطط الاتصالي

القيمة	الاختبار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
32.623	كا ²	%42.5	45	دائماً	هل تقوم بتوزيع المهام على مرؤوسيك
02	درجات الحرية	%50	53	أحياناً	

¹⁸¹ مقابلة مع مسؤول الإعلام والاتصال، أجريت بتاريخ 2018/03/01، على الساعة 10.00 صباحاً بالمؤسسة المالية.

0.000	مستوى الدلالة	7.5%	08	أبدا	من خلال المخطط
دال(الاستشارة أحيانا فقط)	القرار	100%	106	المجموع	الاتصالي
المجموع اكبر من المبحوثين لان هناك من اجاب بأكثر من احتمال					

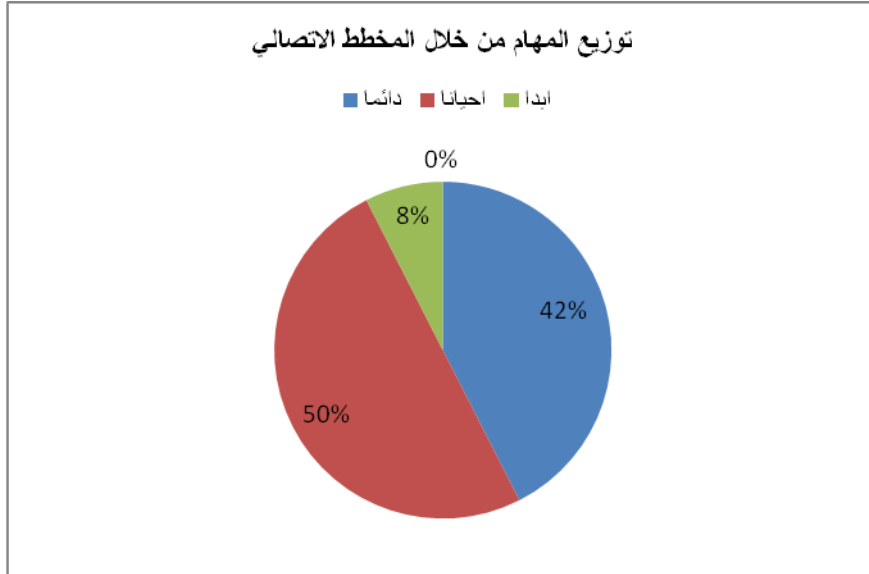
التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع المهام على المرءوسين من خلال المخطط الاتصالي في المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (50%) ترى انه أحيانا يكون هناك توزيع عادل للمهام على المرءوسين من خلال المخططات الاتصالية التي تعدها المؤسسة وهو تعبير صريح على عدم ايلاء أهمية كبيرة لهم من وجهة نظر المسير من خلال هذه المخططات حيث يولي اهتماما ظرفيا بكل ما يتعلق بالمشاركة ، بينما تعتبر نسبة أخرى مهمة من المستجوبين قدرت ب (42%) أن هناك اهتمام فيما يتعلق بتوزيع المهام على المرءوسين في المخطط الاتصالي المنجز من طرف الإدارة وهي نسبة مهمة تؤكد أن هناك اختلاف كبير في التصور بين الفاعلين لمسألة المشاركة في العمليات والنشاطات الاتصالية ، ولمفهوم الدور الاتصالي في حد ذاته ، وهو يعبر عن غياب الفهم للدور الذي يؤديه المستخدم كممثل للمؤسسة في المجتمع من خلال نشاطاته وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة¹⁸² 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.

مما سبق يمكن القول أن قيام الرئيس بتوزيع المهام على المرءوسين من خلال المخطط الاتصالي داخل المؤسسة غالبا ما يكون ظرفيا وليس قيمة ثابتة وهو يعبر اعتقاد خاطئ عند الرئيس بعدم قدرة المرءوس، والعكس عند المرءوس بالهروب من المسؤولية ،ومما يؤكد ذلك

¹⁸² مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين ، أجريت بتاريخ 2018/03/07 ، على الساعة 10.00 صباحا بالمؤسسة المالية.

قيمة ك² المقدرة ب32.623 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00



الشكل رقم 16

الجدول رقم 21: مساهمة روح الانتماء تسهيل الاتصال

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
46.75 %	36	اعتقد	هل تعتقد أن روح
19.48 %	15	اعتقد تماما	الانتماء للمؤسسة
5.19 %	04	غير متأكد	يساهم في تسهيل
19.48 %	15	لا اعتقد	الاتصال بين

الفاعلين	لا اعتقد تماما	7	% 9.09
		77	% 100

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق مساهمة روح الانتماء تسهيل الاتصال في المؤسسة المالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (66.23 %) تعتقد أن حب الانتماء للمؤسسة عند الفاعلين يساهم كثيرا في تسهيل العملية الاتصالية وهي تنقسم إلى الذين لهم اعتقاد راسخ وكبير بأهمية روح الانتماء لما له من اثر على نفسية ومعنويات المرؤوسين حيث أن الاعتقاد بان المؤسسة ملك لهم وأنهم لا يستطيعون التقدم دونها وان حياتهم ونجاحاتهم مرتبط بها يخلق عنهم القدرة على تقبل الأخر والاستماع له وحسن الحور وهي مميزات الاتصال الناجح وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية حب الانتماء للمؤسسة في المساهمة في تقدمها وتطويرها، وتبقى نسبة ضعيفة من المستجوبين تتراوح بين هو غير متأكد من هذا الدور ومن يعتقد بعدم أهميته في تسهيل العملية الاتصالية ويرجعون ذلك إلى أن الاتصال هو قيمة ثابتة عند الفرد ولا علاقة لها بحبه للمؤسسة فيمكن أن يكون الموظف في اختلاف مع المسؤول وفي حالة ضجر من وضعيته لكنه في تواصل كبير مع زملاء العمل.

الجدول رقم 22- مشاركة الفاعلين في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة:

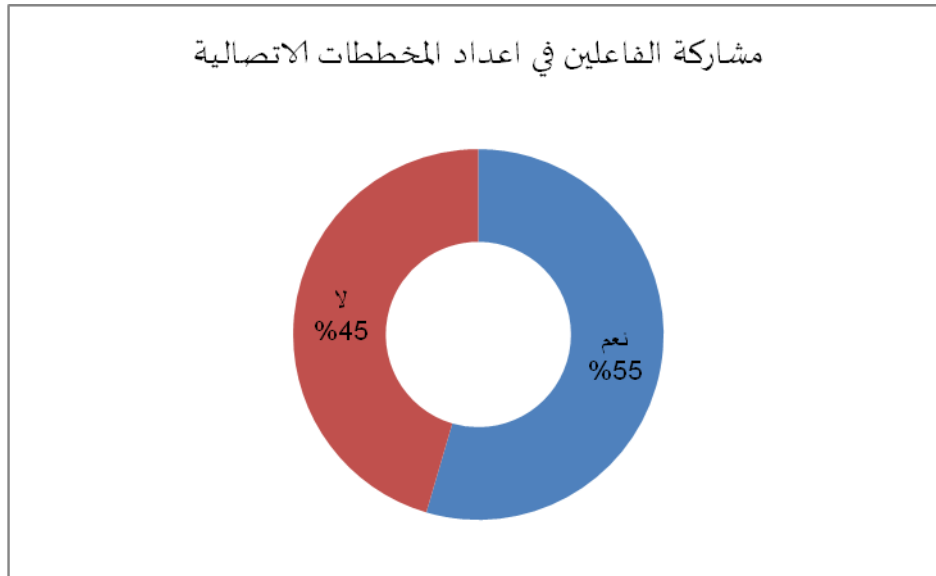
النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بنعم تستعمل المعلومات في	النسبة المئوية	التكرارات	هل يشارك كل
% 16.66	7	المشاركة في الابواب المفتوحة	% 54.54	42	نعم

19.04 %	8	المساهمة في التظاهرات الخارجية				الفاعلين في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة وكيف ذلك
47.61 %	20	من خلال الاجتماعات الخارجية				
16.66 %	7	مهام محددة				
100 %	42	المجموع الجزئي				
			45.46 %	35	لا	
			100 %	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الفاعلين 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 المهمات 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 الضرورية 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 أجاب 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 الفاعلين، 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 .



الجدول رقم 23 : الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
58.535	كا ²	% 16.12	20	التفاوت في السن بين المرؤوسين	في رأيك ما هي الأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة
03	درجات الحرية	% 45.96	57	الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و	

اللغة				
نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها	33	26.66 %	مستوى الدلالة	0.000
اختلاف المناطق الجغرافية وتعددتها	14	11.29 %	القرار	دال (الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة)
المجموع	124	100 %		
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال				

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالأسباب التي تعيق توحيد محور الاتصال في المؤسسة أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين (45.96 %) ترى أن الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة هو أهم الأسباب المساهمة في عرقلة الفاعلين 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 (26.66 %) ذلك إلى نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها الشيء الذي لا

يسمح لهم بتكوين صورة كاملة على المؤسسة واحتياجاتها سواء الظرفية منها أو الدائمة وقد أشار مسئول الإعلام والاتصال¹⁸³ 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 مقبولة 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 .

مما سبق يمكن القول أن الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة يمكن أن يشكل عائقا أمام وحدة المفهوم والتصوير للمخطط الاتصالي داخل المؤسسة ،ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة ب32.623 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00

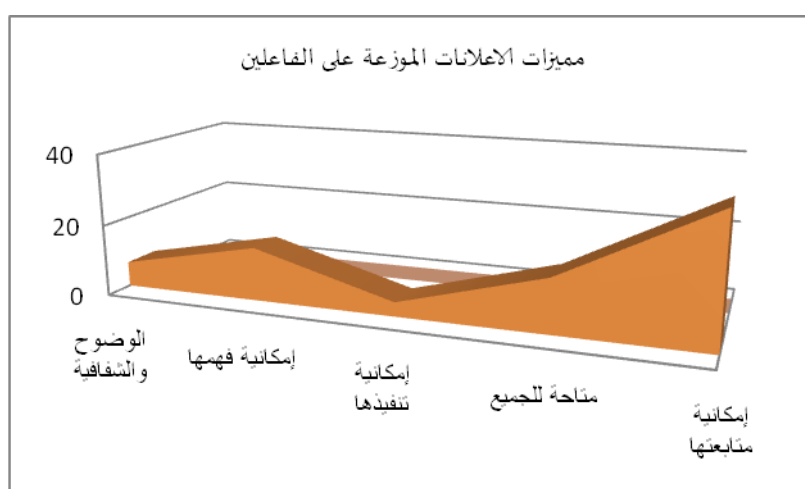
الجدول رقم 24 : مميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
9.09 %	7	الوضوح والشفافية	هل تتصف الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين ب:
19.48 %	15	إمكانية فهمها	
5.19 %	04	إمكانية تنفيذها	
19.48 %	15	متاحة للجميع	
46.75 %	36	إمكانية متابعتها	
100 %	77		

التعليق والتفسير:

¹⁸³ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، أجريت بتاريخ 2018/03/07، على الساعة 10.00 صباحا بالمؤسسة المالية.

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق مميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين في المؤسسة المالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (46.75%) أكدت أنها يمكن متابعتها من خلال الوسائل المتاحة، وقد تبين من خلال الدراسة أن هناك نسبة متساوية من المستجوبين قدرت ب (19.48%) لكل منهما تتحدث عن إمكانية فهم الإعلانات وأنها متاحة للجميع، وهذا يعبر على القدرة على الوصول لكل الإعلانات داخل المؤسسة في اللوحات الشهرية أو الدلائل والكتيبات أو أي نوع من الوسائل الخاصة بتوزيع المعلومات وهذا يرجع إلى اعتقاد المسير بان ذلك يزيد من شعبية المؤسسة.



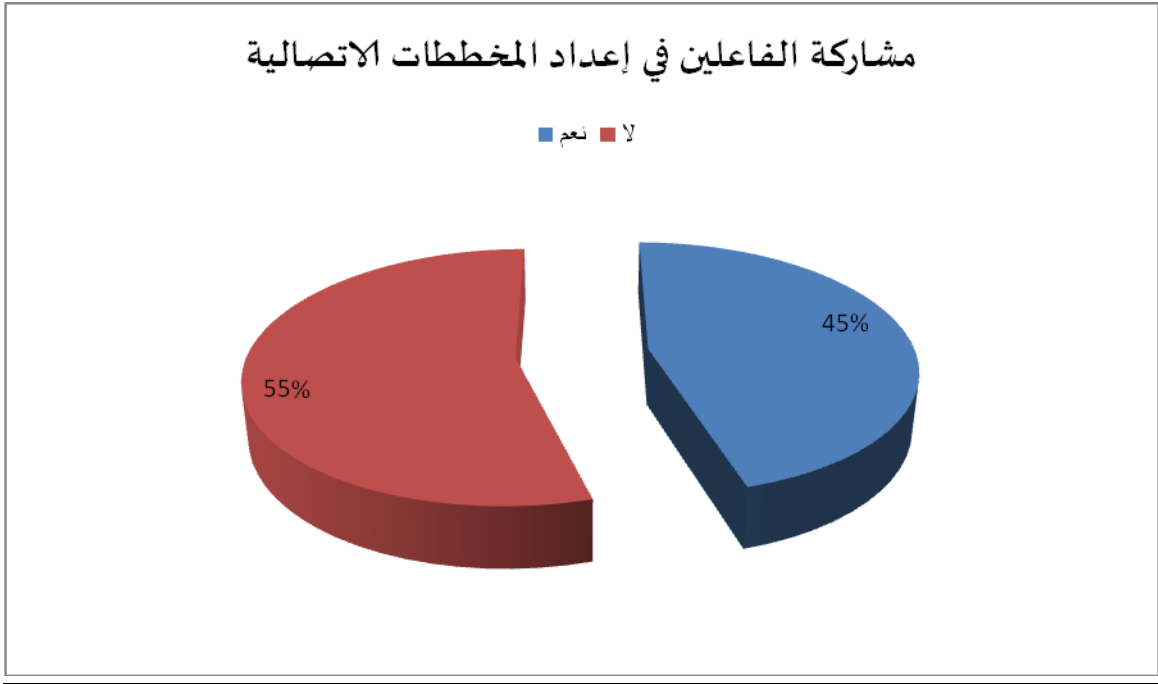
الجدول رقم 25 : مشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بنعم تستعمل المعلومات في	النسبة المئوية	التكرارات	هل يشاركون الفاعلون
28.57%	10	مشاركة فعلية	45.46%	35	نعم
34.28%	12	مشاركة			

		استشارية				داخل
% 37.14	13	مشاركة سلبية				المؤسسة في إعداد مخطط النشاطات
% 100	35	المجموع الجزئي				الاتصالية
			% 54.54	42	لا	
			% 100	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (54.54%) أكدت أنها لا تشارك في العمليات والنشاطات ولا حتى الإجراءات المتعلقة بتصميم وانجاز المخططات الاتصالية داخل المؤسسة وهذا يعبر عن تغييب كبير للفاعلين في التفكير والتصميم لإستراتيجية المؤسسة الاتصالية، وما يؤكد هذا الطرح أن الفئة التي أجابت بالإيجاب حول مشاركتها في تصميم المخططات الاتصالية (28.57%) منها فقط مشاركتهم فعلية أي هناك بصمة تركت في الإعداد بينما أكد (34.28%) من المجيبين بنعم أن مشاركتهم كانت استشارية فقط أي أن مشاركتهم غير مأخوذ بها، بينما نسبة (37.14%) مشاركتهم كانت سلبية .



الشكل رقم 18

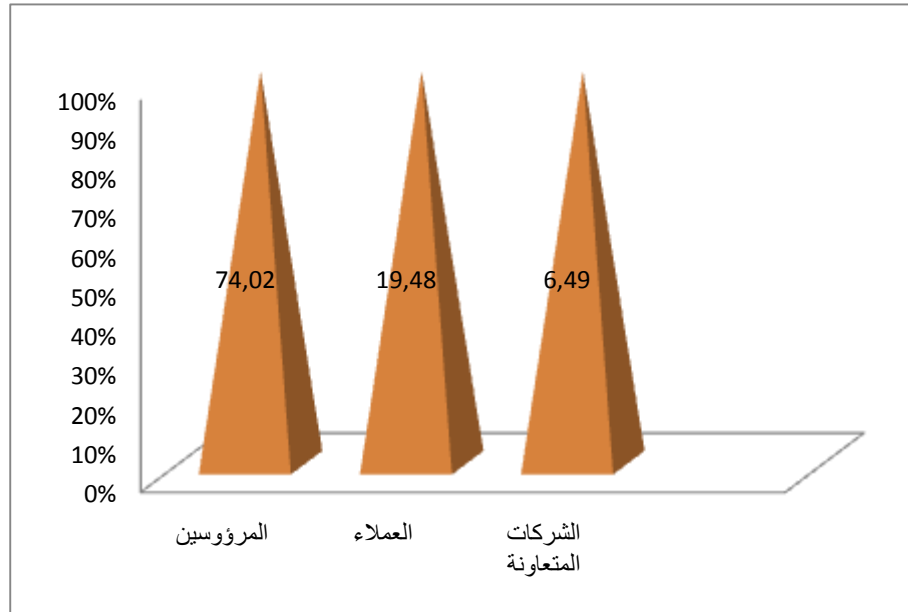
الجدول رقم 26 : الفئة الأكثر مساهمة في تحديد الأولويات الاتصالية للمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
% 74.02	57	المرؤوسين	ما هي الفئة الأكثر مساهمة في تحديد الأولويات الاتصالية للمؤسسة
% 19.48	15	العملاء	
% 6.49	05	شركات متعاونة	
% 100	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق الفئة الأكثر مساهمة في تحديد الأولويات الاتصالية للمؤسسة هي فئة المرؤوسين والتي قدرت نسبتها ب (74.02 %) وهذا يدل على الاهتمام بهذه الفئة من طرف المسؤولين على الاتصال داخل المؤسسة عند إعدادهم للنشاطات الاتصالية المختلفة خاصة فيما يتعلق بالرسائل الموجهة لهم ولخارج المؤسسة ، فالاهتمام بهذه الفئة يعتبر من أولويات الإدارة عند إعداد مخططاتها بينما يشكل الاهتمام بالعملاء نسبة مقبولة

(19.48%) عند تحديد الأولويات الاتصالية وذلك من أجل كسب اهتمامهم وعلاقات جيدة معهم.



الشكل رقم 19

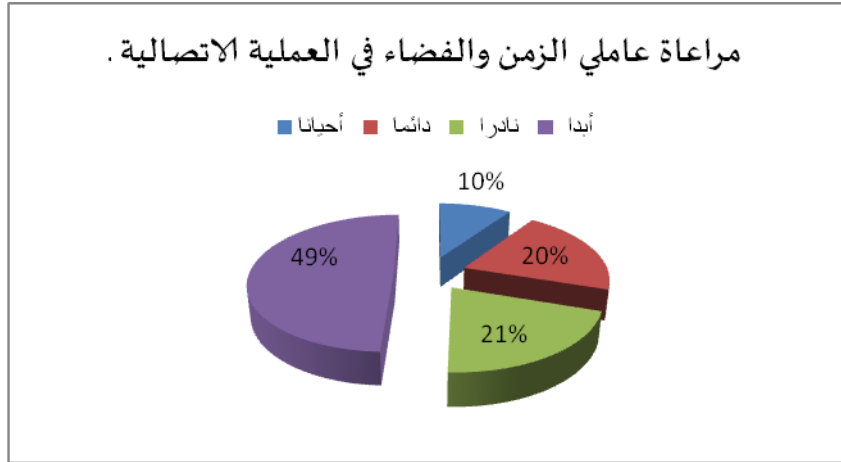
الجدول رقم 27 : مراعاة عاملي الزمن والفضاء في العملية الاتصالية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
% 9.09	7	أحيانا	هل تراعي عاملي الزمن والفضاء عند ممارستك الاتصال
% 19.48	15	دائما	
% 19.48	15	نادرا	
% 49	40	أبدا	
% 100	77		

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمراعاة عاملي الزمن والفضاء في العملية الاتصالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (46.75%) 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.



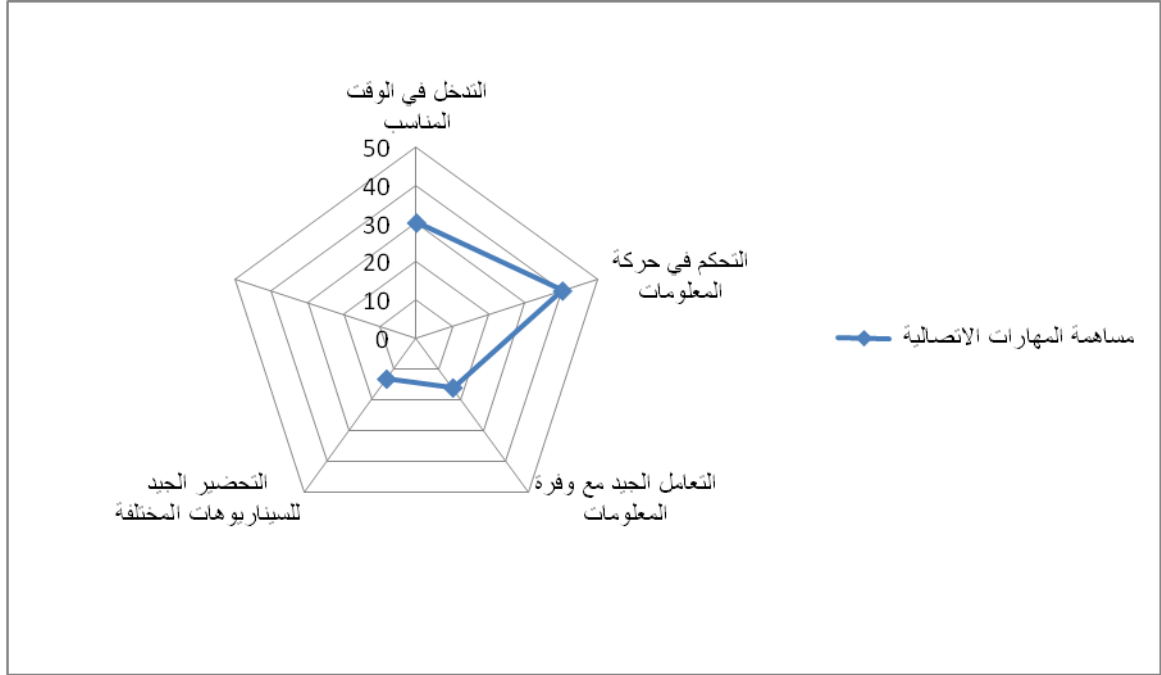
الشكل رقم 20

الجدول رقم 28 : مساهمة المهارات الاتصالية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	الاختبار	القيمة
هل تعتقد أن مهاراتك الاتصالية تسمح لك ب:	43	% 30.28	كاس	58.535
التدخل في الوقت المناسب	57	% 40.14	درجات الحرية	03
التحكم في حركة المعلومات	23	% 16.19	مستوى الدلالة	0.000
التعامل الجيد مع وفرة المعلومات	19	% 13.33	القرار	دال(التحكم في حركة المعلومات)
التحضير الجيد للسيناريوهات المختلفة	142	% 100		
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 لان حركة المعلومات اليوم لا يمكن السيطرة عليها أو مراقبتها أو تأطيرها كما كان في السابق لان 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 وتساعده 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 تساعدهم في التحكم في حركة المعلومات وليس النجاح في الاتصال كما هو في الاعتقاد ،ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدره ب58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00



الشكل رقم 21

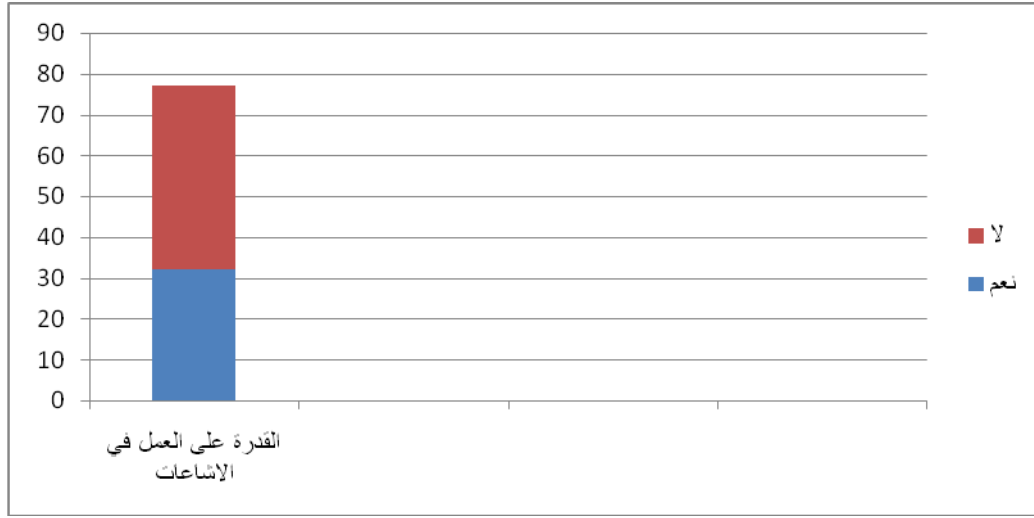
الجدول رقم 29: العمل في جو الإشاعات والدعايات

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
41.55 %	32	نعم	هل باستطاعتك العمل
58.44 %	45	لا	في ظل الإشاعات والدعايات
100 %	77		

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالقدرة على العمل في جو الإشاعات والدعايات أن نسبة كبيرة من المبحوثين (58.44 %) أكدت أنها لا تستطيع العمل في ظل الإشاعات والدعايات المغرضة التي أصبحت تميز العديد من المؤسسات، ولكن يمكن القول أن ظهور الإشاعات في الحقيقة هو ناتج عن غياب الاتصال الرسمي أو ترك المؤسسة لفضاء غير رسمي متاح للجميع لاستعماله، في حين أكدت نسبة مقبولة من المبحوثين أن لديها القدرة على العمل في الجو

المشحون بالإشاعات والدعايات وهذا يعبر عن ثقافة خاصة بهؤلاء المبحوثين، غالباً ما تكون ناتج من ارث ثقافي.



الجدول رقم 30 : عوائق تجسيد مخطط الاتصال

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
16.603	كا ²	% 33.8	51	نظرة الفاعل للمسير	ما هي العراقيل التي تعيق تجسيد المخططات الاتصالية داخل المؤسسة
03	درجات الحرية	% 22.5	34	نقص التكوين	
0.001	مستوى الدلالة	% 12.6	19	قلة الخبرة	
دال (نظرة الفاعل للمسير)	القرار	% 31.1	47	نقص المختصين	
		% 100	142	المجموع	
					المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بعوائق تجسيد مخطط الاتصال أن نسبة معتبرة من المستجوبين (33.8%) أكدت أن نظرة الفاعل للمسير من أهم العوائق التي تقف حاجزا أمام تجسيد المخطط الاتصالي والذي يرجع أسبابها إلى النظرة القاصرة للموظف البسيط على انه لا يتقن بعض الأمور المتعلقة بالعمل خاصة من حيث اللغة أحيانا أو من حيث التكوين التقني ، كما أن هاذ الجانب يؤثر على نفسية الموظف¹⁸⁴ ويدفعه إلى الانزواء بنفسه داخل المؤسسة، وقد أرجعت نسبة معتبرة من المبحوثين (31.1%) ذلك إلى نقص المختصين في ميدان الاتصال المؤسساتي مما يؤدي إلى إسناد المهام إلى ذوي الاختصاصات القريبة كعلم الاجتماع أو الحقوق أو غيرها¹⁸⁵ الشيء الذي ينتج عنه تصميم مخططات غير محددة الأهداف أو تتميز بصعوبة التنفيذ أو لا تتوافق مع سياسة المؤسسة، كما أشارت نسبة من المبحوثين إلى نقص التكوين كأحد أهم العوائق في المؤسسة وذلك لأن البرامج التكوينية غالبا ما تكون خاصة بالجوانب المالية والمحاسبية فقط بالنظر للطابع المالي للمؤسسة وهو ما ينقص من كفاءة المكلفين بهذا الجانب.

مما سبق يمكن القول أن نظرة المسير للفاعل على انه غير قادر أو يحتاج إلى مرافقة مهنية تعتبر من بين أهم عوائق تجسيد المخطط الاتصالي، ومما يؤكد ذلك قيمة كا² المقدرة ب16.603 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.001

¹⁸⁴ مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور، أجريت بتاريخ 2018/03/11، على الساعة 10.00 صباحا بالمؤسسة المالية.

¹⁸⁵ مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور، أجريت بتاريخ 2018/03/11، على الساعة 10.00 صباحا بالمؤسسة المالية.

الجدول رقم 31 : الإجابة على الرسائل الكتابية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
% 41.55	56	نعم	هل تجيب على جميع الرسائل الكتابية
% 58.44	21	لا	
% 100	77		

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالإجابة على الرسائل الكتابية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (58.44 %) أكدت أنها تجيب على جميع الرسائل الكتابية وهو ما يشير إلى سيادة الطابع الكتابي للاتصال داخل المؤسسة الشيء الذي يمكن تفسيره بالثقافة الكتابية المسيطرة والتي تنم على عدم الثقة في كل ما هو شفوي من ناحية وأهمية حفظ المعلومات من ناحية أخرى، كما تشير نسبة لأبأس 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 .

الجدول رقم 32 : استخدام جميع الوسائل الاتصالية لإيصال المعلومة إلى الجميع

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
% 74.02	57	نعم	هل تستخدم جميع الوسائل الاتصالية لإيصال المعلومة للجميع:
% 19.48	15	نوعا ما	
% 6.49	05	لا	
% 100	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين (54.54 %) أكدت أنها لا تشارك في العمليات والنشاطات ولا حتى الإجراءات المتعلقة بتصميم وانجاز المخططات الاتصالية داخل المؤسسة وهذا يعبر عن

تغيب كبير للفاعلين في التفكير والتصميم لإستراتيجية المؤسسة الاتصالية ،وما يؤكد هذا الطرح أن الفئة التي أجابت بالإيجاب حول مشاركتها في تصميم المخططات الاتصالية (28.57 %) منها فقط مشاركتهم فعلية أي هناك بصمة تركت في الإعداد بينما أكد (34.28%) من المجيبين بنعم أن مشاركتهم كانت استشارية فقط أي أن مشاركتهم غير مأخوذ بها، بينما نسبة (37.14%) مشاركتهم كانت سلبية .

الفصل السابع

الجدول رقم 33: الاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	تهتم بالسرية المهنية في توزيع المعلومات من أجل:
27.27 %	21	المحافظة على صورة المؤسسة	
57.14 %	44	الخوف من النتائج المترتبة على تسريب المعلومات	
15.58 %	12	من أجل ضمان نجاح المخططات الاتصالية	
100 %	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (57.14 %) 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 (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، وقد أكد أحد المسؤولين¹⁸⁶ في مقابلة معه على أهمية سرية المعلومات المهنية داخل المؤسسة والإجراءات العقابية المتخذة في حق كل من يخالف المعمول به.

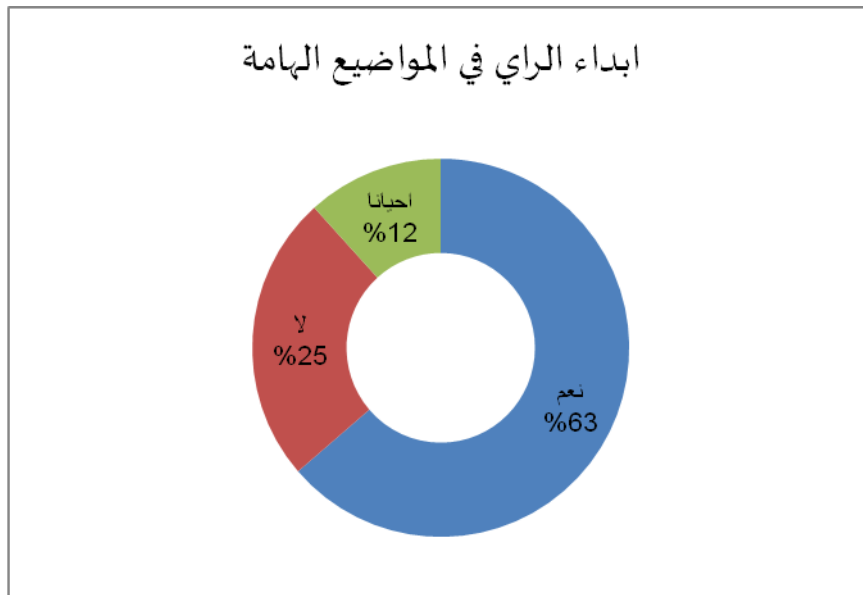
¹⁸⁶ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، أجريت بتاريخ 2018/03/07، على الساعة 10.00 صباحاً بالمؤسسة المالية.

الجدول رقم 34 : تمكين الفاعلين من إبداء الرأي في المواضيع الهامة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	هل تسمح للآخرين من إبداء الرأي في المواضيع الهامة
63.63 %	49	نعم	
24.67 %	19	لا	
11.68 %	9	أحيانا	
100 %	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تمكين الفاعلين من إبداء الرأي في المواضيع الهامة داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (63.63 %) أكدت على أن هناك مجال كبير من الحرية للفاعلين من أجل إبداء الرأي في المواضيع المهمة التي تهم الفاعلين داخل المؤسسة وهذا يعبر على مرونة وتدفق المعلومات بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة وهو شيء محبذ كثيرا خاصة إذا تم تعميمه بشكل واسع لأن هناك نسبة معتبرة (36.35 %) لا ترى ذلك متوفرا داخل المؤسسة وهي نسبة ممثلة ويرجع ذلك إلى غياب حركة المعلومات بطريقة مرنة وفي جميع الاتجاهات.



الجدول رقم 35: تشجيع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة ب"نعم"	النسبة المئوية	التكرارات	
28.84%	15	تعزيز الثقة بالنفس عندهم	67.53%	52	نعم
23.07%	12	ترسيخ العمل الجماعي			
48.09%	25	تشجيع الابتكار والتجديد			
100%	42	المجموع الجزئي			
			32.46%	25	لا
			100%	77	المجموع

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 الفاعلين في المشاركة في تسيير المؤسسة.

الجدول رقم 36 : تأثير المهارات على الفاعلين

القيمة	الاختبار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
32.623	كا ²	50 %	53	تقارب الآراء	في رأيك: هل مهاراتك في
02	درجات الحرية	42 %	45	تغيير النظرة نحو الإدارة	التأثير على الفاعلين داخل
0.000	مستوى الدلالة	7.5 %	08	تعزيز التنسيق بين الفاعلين	المؤسسة تساعد على
دال (تقارب الآراء)	القرار	100 %	106	المجموع	
المجموع أكبر من المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تأثير المهارات على الفاعلين داخل المؤسسة أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة ب(50 %) أجابت أن المهارات الاتصالية للفاعلين تسمح بتقارب الآراء بينهم داخل المؤسسة وهو ما يفسر أهميتها عندهم وضرورة تكوينهم في هذا الجانب لأن العمل الفرقي كما سبق الإشارة إليه في جداول سابقة لأن ذلك ما يسمح بتطور المؤسسة ورفقيها وقدرتها على التقدم، كما أكدت فئة مهمة جدا من الفاعلين قدرت ب(42 %) على أهمية المهارات الاتصالية عند الفاعلين ودورها في تغيير النظرة نحو الإدارة هو مؤشر ايجابي على قبول الآخر والتعامل معه في إطار جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، وهو ما تصب فيه إجابة النسبة المتبقية من المستجوبين التي قدرت ب (7.5 %) والتي ترى أن المهارات الاتصالية تساهم بقدر كبير في تعزيز التنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة وهو كذلك مؤشر ايجابي هام على أهمية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة.

مما سبق يمكن القول أن المهارات الاتصالية للفاعلين تسمح بتقارب الآراء بينهم داخل المؤسسة المالية، فتقبل الآخر وحسن الإنصات وتبادل المعلومات بمختلف أشكالها داخل المؤسسة، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة ب 32.623 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.



شكل رقم 23 : تأثير المهارات على الفاعلين

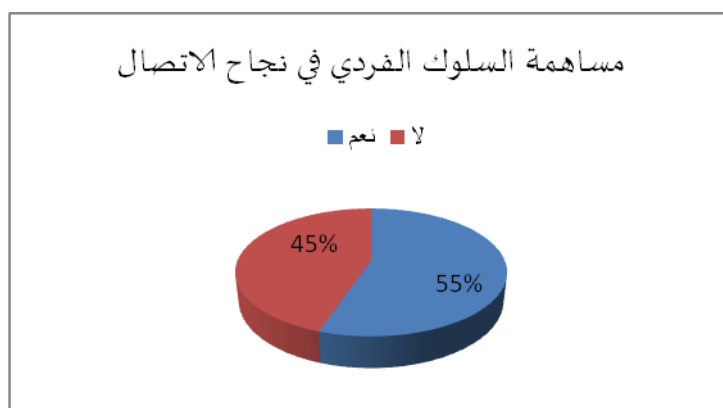
الجدول رقم 37: مساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال

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

هل تعتقد أن السلوك الفردي يمكن أن يساهم في نجاح الاتصال	نعم	43	54.5 %
	لا	34	44.2 %
	المجموع	77	100 %

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (54.5%) 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 الفاعلين، 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، كما أكدت فئة هامة من المستجوبين عن عدم أهمية الدور الذي يؤديه السلوك الفردي في الجوانب الاتصالية داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتها ب(44.2%) وهي نسبة معبرة في مجال البحوث الاجتماعية والتي تدل على المعتقدات السائدة على أن كل المبادرات تكون جماعية.



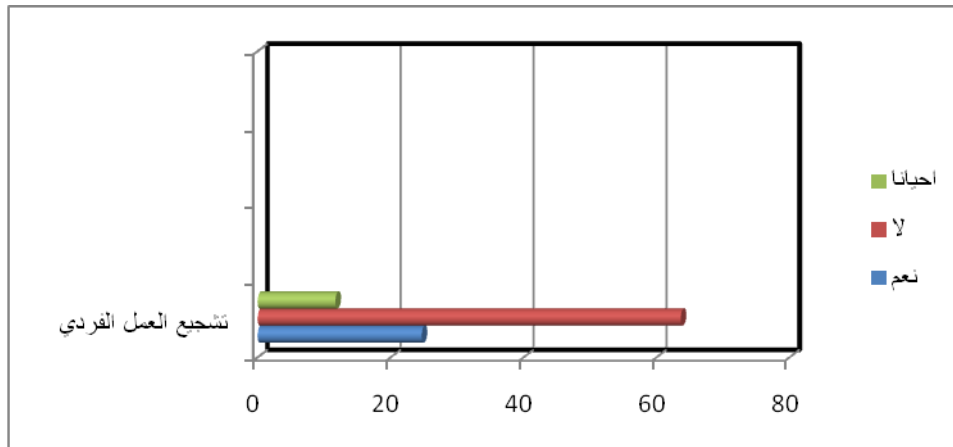
الجدول رقم 38: تشجيع العمل الفردي

هل تشجع العمل الفردي	الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم		19	24.67 %

لا	49	% 63.63
أحيانا	9	% 11.68
المجموع	77	% 100

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق تشجيع العمل الفردي داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (63.63 %) أكدت على أن هناك غياب لتشجيع العمل الفردي داخل المؤسسة وذلك يرجع حسب الدراسات السابقة إلى عدم الاهتمام من طرف الرؤساء بالإضافة التي يمكن أن يقدمها الموظف البسيط للمؤسسة التي يعمل بها، بينما ترى نسبة أخرى قدرت ب (24.67 %) أن هناك تشجيع للعمل الفردي داخل المؤسسة بصفة دائمة وهي فئة تقترب من مراكز اتخاذ القرار يمكنها الاطلاع والاستفادة من مزايا التحفيز المختلفة الشيء الذي يدفعها إلى تقديم المبادرات، وتبقى فئة قليلة من المستجوبين ترى انه أحيانا ما يتم تشجيع العمل الفردي في المؤسسة المالية، وفي غالب الأحيان هناك تغييب له ولا يوجد تشجيع للمبادرات الفردية.



الجدول رقم 38: التدخل من أجل تقليص العمل الفردي

التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة	التكرارات	النسبة
-----------	----------------	------------------	-----------	--------

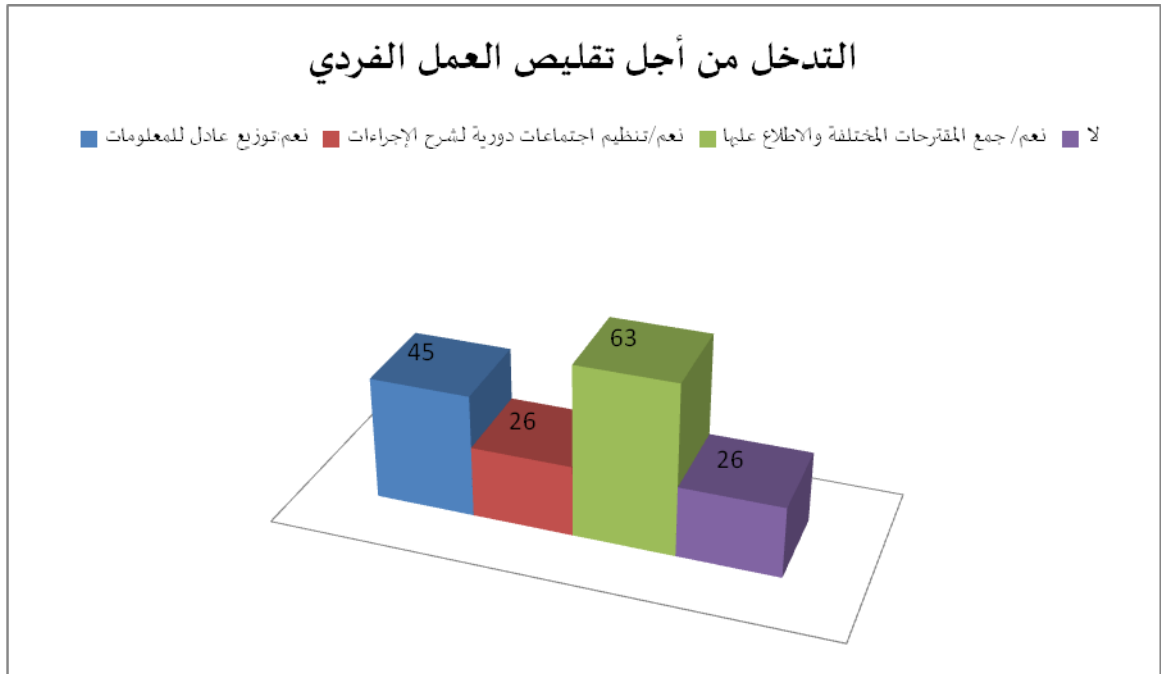
المئوية		بنعم				
33.58 %	45	توزيع عادل للمعلومات	85.89 %	134	نعم	هل تتدخل لتقليص العمل الفردي
19.40 %	26	تنظيم اجتماعات دورية لشرح الإجراءات				
47.01 %	63	جمع المقترحات المختلفة والاطلاع عليها				
100 %	134	المجموع الجزئي				
			16.66 %	26	لا	
			100 %	156	المجموع	
المجموع اكبر من العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال						

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتدخل الإدارة من أجل تقليص العمل الفردي داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة من المستجوبين (85.89 %) أكدت على أن هناك تدخل من طرف الرؤساء في تقليص العمل الفردي داخل المؤسسة وذلك من أجل تفادي الأخطاء الكثيرة أو حدوث انسداد بين مستويات التنفيذ داخل المؤسسة، ويحاول الرؤساء التقليص من العمل الفردي من خلال مجموعة من الإجراءات والتي تختلف نسبة تنفيذها من طرف إلى آخر، ويعتبر جمع المقترحات المختلف والاطلاع عليها من أهم الإجراءات التي يقوم بها الرؤساء من أجل تقليص العمل الفردي حيث أكدت نسبة (47.01 %) من المبحوثين على إتباعها لذلك وهذا من أجل احتواء العمل الفردي وتوجيهه نحو الفائدة العليا والموحدة للمؤسسة، بينما

يعتبر التوزيع العادل للمعلومات من أهم الإجراءات المساعدة كذلك في تقليص العمل الفردي حسب المبحوثين حيث كلما كثرت الإشاعة زادت نسبة الأعمال الفردية ونسبة الغموض، كما تلجأ الإدارة أحيانا إلى عقد الاجتماعات الدورية من أجل ذلك .

كما أكدت نسبة مهمة من المستجوبين (16.66%) على أنها لا تتدخل لتقليص العمل الفردي داخل المؤسسة المالية إيماناً منها بان ذلك يشكل إضافة كبيرة للمؤسسة ويقدم الكثير من الفائدة كمان التقاليد المختلفة التي ترسخت بالمؤسسة تؤدي إلى تشجيع العمل الفردي.



الجدول رقم 39 : مساهمة الأقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال

هل توافق على	موافق	التكرار	النسبة	الاختبار	القيمة
هل توافق على	موافق	69	51.49 %	كا ²	32.623

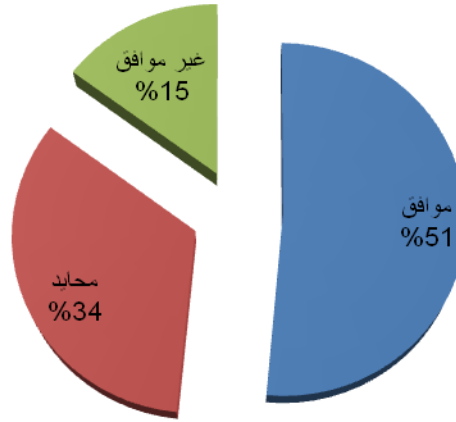
					أن الأقدمية في
02	درجات الحرية	33.6 %	45	محايد	المهنة تساهم في توجيه طريقة الاتصال عند الفاعل
0.000	مستوى الدلالة	14.9 %	20	غير موافق	
دال (موافق)	القرار	100 %	134	المجموع	
المجموع أكبر من المبحوثين لان هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق مساهمة الأقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (51.49%) توافق على أن الأقدمية في المهنة تساهم في توجيه طريقة الاتصال عند الفاعل وذلك من خلال المعتقدات السابقة ونظرة الفاعل للإدارة وللبيئة التي يعمل فيها وهنا تعمل الأطر المرجعية للفرد : التكوين، والمعتقدات على بلورة 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، وفي المقابل لا توافق نسبة معتبرة من المستجوبين (14.9%) على اعتبار الأقدمية كعامل مؤثر على توجيه الاتصال وترجع ذلك إلى العديد من المؤشرات والعوامل الأخرى المساهمة في ذلك. بينما تبقى نسبة ممثلة (33.6%) على الحياد فلا هي توافق على أهمية الأقدمية ودورها في تحديد نمط الاتصال ولا هي تفقدها ذلك، فهي نسبة صامتة محايدة من أجل الإبقاء على مصالحها.

مما سبق يمكن القول أن الأقدمية في المهنة تساهم في توجيه طريقة الاتصال عند الفاعل من حيث تحديدها لنمط الاتصال وأساليبه وطرقه وحتى وسائله المختلفة، ومما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة بـ 32.623 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.

مساهمة الأقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال .



الجدول رقم 40: متابعة تنفيذ الأهداف المحددة بعد الاجتماعات

القيمة	الاختبار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
32.623	كا 2	% 64.9	50	دائما	بعد الانتهاء من الاجتماعات
02	درجات الحرية	% 33.6	26	أحيانا	

0.000	مستوى الدلالة	1.29 %	1	أبدا	وتحديد الأهداف
دال(دائما)	القرار	100 %	77	المجموع	هل تقوم بمتابعة تنفيذها

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بمتابعة تنفيذ الأهداف المحددة بعد الاجتماعات داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (64.9%) توافق على أنه هناك متابعة مستمرة لتنفيذ الأهداف وبصفة دائمة من أجل التأكد من مدى تطبيقها من طرف الفاعلين وهي تأكيد على أهمية المتابعة الاتصالية كما أشارت إليه العديد من الدراسات المتعلقة بنسقية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، خاصة وأن هذه الخاصية هي نوع من آليات الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحيين المعلومات الموزعة بين الفاعلين خاصة داخل المؤسسة من أجل تفادي انتشار الإشاعات والدعايات المغرضة ، كما أشارت نسبة لا يستهان بها (33.6%) إلى أن المتابعة والمراقبة لتنفيذ ما تم عليه أثناء الاجتماعات ليس عملا مستمرا بل هو ظرفي فقط وغير دائم ويتميز بالانقطاع المستمر في حين أكدت نسبة ضعيفة منهم () علنه لا توجد متابعة نهائيا وهي غير ممثلة بدرجة كبيرة وتدلل على غياب المعلومات عندها وهو شيء طبيعي داخل التنظيمات حتى ولو كانت بها كل الوسائل الاتصالية واستعمالها لكل الأنماط. مما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام كبير فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ الأهداف والمقترحات بعد نهاية الاجتماعات من طرف الفاعلين والرؤساء ،ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب32.623 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.

الجدول رقم 41: المشاكل التي تواجه عملية متابعة التنفيذ

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
54.54 %	42	التصور الخاطئ عند الفاعلين لعملية المتابعة	ما هي المشاكل

24.67 %	19	غياب الروح الجماعية	التي تواجه
20.77 %	16	الممارسات التنظيمية السابقة	عملية المتابعة
100 %	77	المجموع	لتنفيذ الأهداف

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالمشاكل التي تواجه عملية متابعة تنفيذ الأهداف داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منه (54.54%) ترجع ذلك إلى التصور الخاطئ لدى الفاعلين 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 الجمعية ويقلل من فرص التطور والرقى، وتشير نسبة معتبرة من المبحوثين (20.77%) إلى أن أهم المشاكل التي تواجه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية السابقة التي تؤثر على ذهنيات الفاعلين 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 42: الإجراءات المتبعة لحل المشاكل التي تواجه متابعة عملية تنفيذ الأهداف

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
45.45 %	35	تقييم الإجراءات المتبعة	ما هي الإجراءات

24.67 %	19	مراجعة القرارات المتخذة	المتابعة لحل
29.87 %	23	تقييم مستوى الأداء	المشاكل التي تواجه
100 %	77	المجموع	عملية المتابعة لتنفيذ الأهداف"

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالمشاكل التي تواجه عملية متابعة تنفيذ الأهداف داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منه (54.54%) ترجع ذلك إلى التصور الخاطئ لدى الفاعلين 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 الجمعية ويقلل من فرص التطور والرقى، وتشير نسبة معتبرة من المبحوثين (20.77%) إلى أن أهم المشاكل التي تواجه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية السابقة التي تؤثر على ذهنيات الفاعلين وتمثل المورد 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.

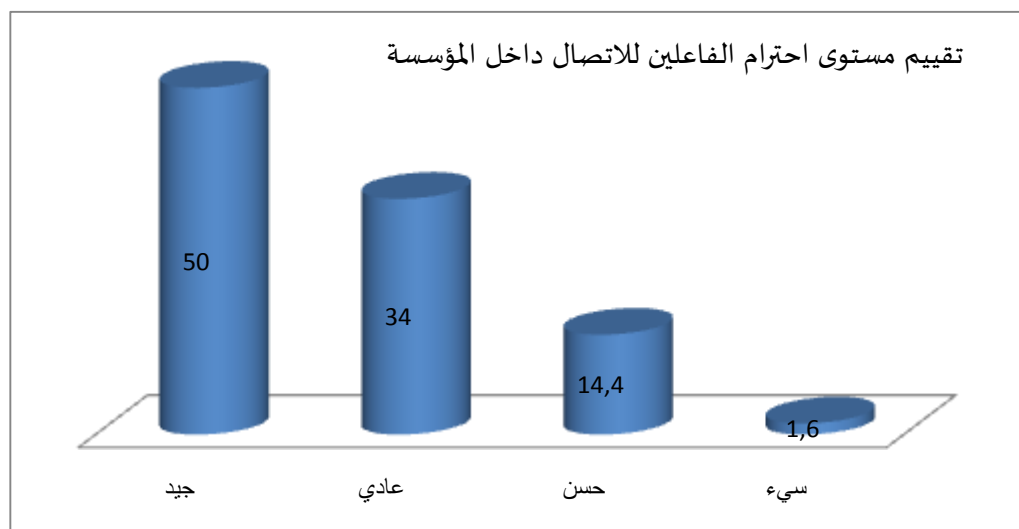
الجدول رقم 43: تقييم مستوى احترام الفاعلين للاتصال داخل المؤسسة

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
58.535	كا ²	50 %	57	جيد	كيف تقييم مستوى احترام الفاعلين
03	درجات الحرية	14.4 %	20	حسن	
0.000	مستوى الدلالة	34 %	41	عادي	

للاتصال في المؤسسة	سيء	06	1.6 %	القرار	دال (جيد)
	المجموع	124	100 %		

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتقييم مستوى احترام الفاعلين للاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (50 %) توافق على أن مستوى احترام الفاعلين للاتصال في المؤسسة جيد من حيث القيمة الفعلية ، حيث غالباً ما نلاحظ اهتمام الفاعلين باحترام التدرج الهرمي داخل المؤسسة إضافة إلى التعامل الجيد مع الوسائل المختلفة وهو ما يعبر صراحة على تجاوب الفاعلين 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 حسناً أو سيئاً وهذا ما يعتبر مكسباً للمؤسسة من حيث تفاعل وتجاوب الفاعلين مع المخططات الاتصالية التي تقدمه المؤسسة للتنفيذ. مما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام كبير فيما بالمخططات الاتصالية للمؤسسة واحترامهم كبير وجيد من طرف الفاعلين، ومما يؤكد ذلك قيمة كآ² المقدرة ب58.535 وهي دالة عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.



الجدول رقم 44 : أهمية الاتصال داخل المؤسسة

هل تعتقد أن الاتصال الجيد	الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	الاختبار	القيمة
تقوية أواصر الارتباط التنظيمي بين	6	6	6.81 %	كآ ²	118.3

				الفاعلين وإدارة المؤسسة	يساهم في
2	درجات الحرية	6.81 %	6	تحفيز الفاعلين على العمل البناء	
0.000	مستوى الدلالة	86.36 %	76	القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة	
دال(القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة)	القرار	100 %	88	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لان هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بأهمية الاتصال داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة (86.36 %) 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 فان أي مخطط اتصالي جيد حسب هذه الفئة سيدفع بالقضاء على كل الممارسات والعادات الاتصالية القديمة، وهذا ما تأكد من خلال النسبة الضعيفة (6.81 %) من الفاعلين الذين يرون أن الاتصال الجيد يمكن أن يؤدي إلى تقوية أو اصر الارتباط التنظيمي بين الفاعلين وإدارة المؤسسة وهو ما يبين أن العلاقة بين الفاعلين 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 الفاعلين ومؤسستهم ليست بنفس الأهمية عند الفاعلين مقارنة بضرورة القضاء على التقاليد السابقة. مما سبق يمكن القول أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يكون بالقضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة، ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب118.3 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.

الجدول رقم 45: تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية

القيمة	الاختبار	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
118.3	كا ²	% 51.13	45	موافق	هل توافق على تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية دوريا
2	درجات الحرية	% 20.45	18	محايد	
0.000	مستوى الدلالة	% 28.40	25	غير موافق	
دال (الموافقة على تحيين المعلومات والمحتويات)	القرار	% 100	88	المجموع	
المجموع أكبر من عدد المبحوثين لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال					

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بتحيين المضامين والمحتويات الاتصالية داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منهم (51.13 %) توافق على ضرورة إعادة النظر بصفة دورية في المعلومات التي توزع على الفاعلين 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 (28.40 %) 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 الفاعلين المحايدين لهذا الموضوع قدرت ب (20.45 %) 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 ،ومما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة ب118.3 وهي دالة عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.00.

الجدول رقم 46 : الوسائل الأكثر استعمالا من أجل تشجيع الفاعلين على العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
45.45 %	35	وسائل الاتصال الشفوي	الوسائل الأكثر استعمالا من أجل تشجيع الفاعلين على العمل
42.85 %	33	وسائل الاتصال الكتابي	
11.68 %	09	وسائل الاتصال المرئي	
100 %	77	المجموع	

التعليق والتفسير:

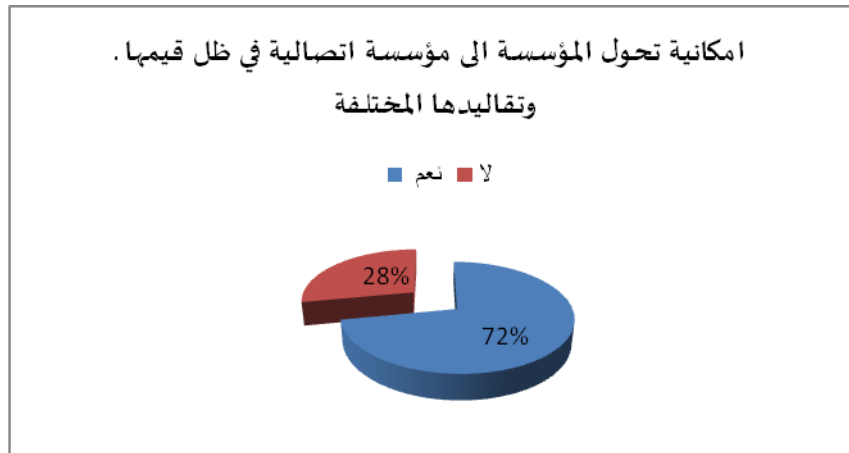
يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بالوسائل الأكثر استعمالا من أجل تشجيع الفاعلين على العمل داخل المؤسسة المالية أن نسبة معتبرة منه (45.45 %) ترى أن الوسائل الشفوية أكثر استعمالا في المؤسسة وهذا يعبر عن الرؤية والتصور الذي تعتمده الإدارة في التعامل فالثقافة الشفوية السائدة غالبا ما تعتمد على احتكار المعلومات وتوزيعها بطريقة شفوية لا تتسم بالرسومية خوفا من الملاحقات أو المتابعات ، وهذا عكس الاتصال الكتابي الذي يترك الأثر داخل المؤسسة ويمر عبر قنواتها المختلفة حيث أكدت نسبة لا يستهان بها من الفاعلين (42.85 %) أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا 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 (11.68 %) 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 47 : إمكانية أن تكون المؤسسة اتصالية رغم اختلاف قيمها وتقاليدها

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
61.08 %	47	نعم	برأيك هل يمكن للمؤسسة أن
38.96 %	30	لا	تكون اتصالية بجميع
100 %	77	المجموع	اختلافاتها وقيمها

التعليق والتفسير:

يتبين من الجدول أعلاه المتعلق بإمكانية أن تكون المؤسسة اتصالية رغم اختلاف قيمها وتقاليدها أن نسبة كبيرة من الفاعلين (61.08 %) 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 (38.96 %) 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 .



الفصل الثامن

- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات:

قامت الدراسة الحالية بطرح ثلاث فرضيات إجرائية و فرضية عامة في اختبار العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة

1-1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الأولى:

بعد تحليل بيانات الفصل الخامس الذي تناول التساؤل حول العلاقة بين القيم الثقافية التنظيمية وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيكدة ؟ تبين أن الفرضية الإجرائية الأولى و التي مفادها: " تساهم القيم الثقافية في تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة"، و التي عكست مجموعة من النتائج التي تحدد العلاقة القائمة بين متغيري هذه الفرضية حيث تشير الشواهد الكمية إلى ما يلي :

- تبين أن نسبة 50 % من المبحوثين أقرّوا بأهمية القيم الثقافية المكتسبة في المؤسسة في تحديد طريقة الاتصال فيما بينهم حيث يرجعون ذلك إلى العديد من العوامل الثقافية والتاريخية.

- أن نسبة (72.2%) من المبحوثين أكدوا أن قدرتهم الإدارة تعقد الكثير من الاجتماعات الميدانية مع الفاعلين من اجل مناقشة العديد من الأمور وهذا يدل على التوجه الاتصالي للإدارة الناتج عن القيم السائدة بين الفاعلين.

- 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 و المتمثلة في المعدات و التجهيزات، أو الإمكانيات البشرية. مما سبق يمكن القول أن القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة تساهم بقدر كبير تحديد معايير الانتماء والتعيين في خلية الإعلام والاتصال رغم أهميتها الإستراتيجية ، 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 اثر كبير ولو كان بعديا.

- اتضح أن (50%) أجابت أن تزويد الأفراد بالمعلومات حول المؤسسة هو احد اعم معايير صياغة وتوزيع الدلائل على الفاعلين داخل المؤسسة وهو شيء مهم يدل على الاهتمام بالتواصل الكتابي بين الإدارة والفاعلين ، 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.

- 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 .

- تبين من خلال الدراسة أن نسبة (50%) تؤمن بالعمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال الفرق المختلفة وفي المصالح الموجودة، وقيمة العمل الجماعي هي نتاج لسنوات سابقة خاصة وان معظم أفراد العينة ممن تجاوزت خبرتهم العشرين سنة، كما أن هذا النمط من العمل يسمح بسرعة التواصل بين الأفراد وهذا في حد ذاته يشكل إضافة للمؤسسة لأنه يسمح بتبادل الأفكار بين الفاعلين والحوار حولها من اجل اتخاذ موقف أفضل مما يحدث خاصة في ظل المشكلات التنظيمية.

- اتضح من خلال الدراسة أن نسبة (39.6%) من المبحوثين ترى أن الصعوبة التي تواجه العمل الجماعي في فرقة أو فوج تكمن خاصة في نقص المعلومات والبيانات اللازمة للعمل وهو شيء ضروري لنجاح أي عمل يقوم به الفرد داخل المؤسسة ففي ظل غياب المعلومات لا يمكن اتخاذ أي قرار أو القيام بأي مبادرة أو محاولة لإيجاد الحلول و لمشكل

ما، كما اعتبرت نسبة أخرى معتبرة من المبحوثين قدرت ب (33.3%) أن الأفكار المسبقة حول الزملاء قد تكون سببا رئيسيا في فشل العمل الجماعي لان الإطار المرجعي للفاعل يمكن أن يكون رافدا مهما في هذه العملية فالانتماء القبلي والجهوي، والجنس، والمؤهل العلمي، كلها مؤشرات يمكن أن تساهم التقليل من قوة الوحدة بينهم وهو ما يفسر تأثير قيم الوحدة والتآزر والتضامن على العمل الجماعي، ففي ظل وجود أفكار سلبية حول البعض يمكن أن يكون ذلك عائقا أو حاجزا ولو كان معنويا للتواصل بينهما .

- إن احترام المبادرات الفردية كما سبق الإشارة إليه في فصل المداخل النظرية من أهم توجهات العلاقات الإنسانية في المنظمات المختلفة، وذلك يعتبر قيمة ثقافية معبرة وهامة في المؤسسة لان تشجيع المبادرات الفردية يؤدي إلى تقوية روح الانتماء والولاء للمؤسسة ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن نسبة معتبرة من المبحوثين (61.72%) أجابت أن المبادرات الفردية التي يقدمها الفاعلون لا تنفذ حتى تتم دراستها بجدية من طرف الرؤساء وهذا ما يجعلنا نقول أن هناك نوع من الصعوبة التي تواجه المبادرات الفردية من خلال تثبيط العزائم وتعطيل تنفيذ هذه المبادرات وهي قيم تأثر على طريقة ونمط الاتصال بحيث تدفع بالعمال البسطاء إلى الانطواء على النفس وتغيب المبادرة خوفا من الفشل، بينما أكدت نسبة مقبولة قدرت ب (24.69%) على أن المبادرات الفردية يتم التحفظ عليها غالبا ولا تعرف بالتالي طريقها للتنفيذ إلا في حالات شاده وهذا ما يؤكد قيمة الإقصاء للآخر عند الرؤساء وهو ما تعبر عنه نسبة ارتفاع الاحتجاجات بمختلف أنواعها.

- 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 الفاعلين الذين يتم استشارتهم في بعض الأحيان فقط، ويمكن القول أن مجموع النسبتين المقدر ب(83.11 %) يعبر حقيقة على أن فئة كبيرة من الفاعلين مهتمشة 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 الفاعلين 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 الجماعية مع تدخل بعض الفروق الشخصية الضئيلة.

و في الأخير تخلص الدراسة إلى الصدق الأمبريقي للفرضية الإجرائية الأولى التي مفادها " تساهم القيم الثقافية التأثير على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة " حيث تبين من التحليل الميداني للنتائج أن هناك قيما ثقافية متعددة تساهم في تغييب روح الحوار والمشاركة داخل المؤسسة ولا تسمح بفضاءات أخرى للاتصال مما تدفع بالأفراد إلى

ابتكار واستعمال نمط آخر من الاتصال فيه أشكال مختلفة كالاحتجاج والإضراب والتقاوس عن أداء المهام.

2-1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثانية:

أما فيما يخص نتائج الفرضية الإجرائية الثانية و التي مفادها " هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة عند الأفراد وكيفية التواصل فيما بينهم" قد دلت الشواهد الكمية أن:

- جزء كبير من المبحوثين قدر ب (47.61 %) اكدو على أهمية توزيع المعلومات داخل المؤسسة بمختلف الطرق والوسائل الممكنة من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.ورغم ذلك فان المؤسسة محل الدراسة لا تزال تعاني من إشكال كبير يتمثل في النسبة الكبيرة من المبحوثين التي أكدت على غياب المعلومات المتعلقة بنقاط ضعف مؤسستهم، 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 الفاعلين 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 الفاعلين 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.

- (54.5%) من المبحوثين في المؤسسة "تطالب" بشرح 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 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.
- نسبة معتبرة منهم (54.5%) ترى أنه من الضروري استشارة المرؤوسين فيما يتعلق بإعداد المخططات الاتصالية الخاصة بالمؤسسة انطلاقاً 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 بقصور الفكر عند الموظف البسيط وقد قدرت نسبة هؤلاء ب(44.2%) وهي تجسيد لما سبق ذكره.

- نسبة كبيرة من المبحوثين (66.23 %) تعتقد أن حب الانتماء للمؤسسة عند الفاعلين يساهم كثيرا في تسهيل العملية الاتصالية وهي تنقسم إلى الذين لهم اعتقاد راسخ وكبير بأهمية روح الانتماء لما له من أثار على نفسية ومعنويات المرؤوسين حيث أن الاعتقاد بان المؤسسة ملك لهم وأنهم لا يستطيعون التقدم دونها وأن حياتهم ونجاحاتهم مرتبط بها يخلق عندهم القدرة على تقبل الآخر والاستماع له وحسن الحوار وهذا من مميزات الطرح المقاربة الإنسانية للأنساق التي نستنتج منها أن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونه معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات، يتبادلها مع الآخرين بواسطة معهم وأثناء اتصاله بهم، وعليه يعتبر الاتصال عاملا هاما في التفاعلات الاجتماعية المختلفة وغيابه في هذه المؤسسة يرجع الى المعتقد الخاطئ. وهي مميزات الاتصال الناجح وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية حب الانتماء للمؤسسة في المساهمة في تقدمها وتطويرها، وتبقى نسبة ضعيفة من المستجوبين تتراوح بين هو غير متأكد من هذا الدور ومن يعتقد بعدم أهميته في تسهيل العملية الاتصالية ويرجعون ذلك إلى أن الاتصال هو قيمة ثابتة عند الفرد ولا علاقة لها بحبه للمؤسسة فيمكن أن يكون الموظف في اختلاف مع المسؤول وفي حالة ضجر من وضعيته لكنه في تواصل كبير مع زملاء العمل.

- أكدت الدراسة كذلك على أن الاعتقاد الخاطئ عند الرؤساء بعدم قدرة الفاعل على تمثيل المؤسسة أمام الجمهور جعل من الفاعلين 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 الفاعلين، كما يمكن تفسيرها بالاعتقاد السائد عند الرؤساء بعدم قدرة الموظف البسيط على تمثيل المؤسسة في التظاهرات والمناسبات لنقص مستواه وتكوينه مما قد يخلق تمثيلاً سيئاً.

- استخلصت الدراسة كذلك أن التكوين الذي يمتلكه الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان من حيث المستوى أو اللغة أو الجهة المكونة هو أهم الأسباب المساهمة في عرقلة الفاعلين في الوحدة حول هدف أو محور اتصالي واحد حيث أجابت نسبة كبيرة منهم بالإيجاب حول ذلك (45.96%)، فالتكوين 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 عائقاً أمام وحدة التفكير والتصوير للاتصال فعدم الفهم وغياب نقاط الالتقاء كلها عناصر تنقص من عوامل الوحدة كما سجلت الدراسة أهمية السن والخبرة في العمليات الاتصالية المختلفة حيث أكد المستجوبون ب (27.41%) ذلك. 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 .

- أكدت الدراسة أن مراعاة الزمن والفضاء لا يكون بصفة دائمة بل أحيانا فقط حيث يغلب على الفاعلين 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 .

- 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 تطيرها 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 المرؤوسين والتي تتطلبه عملية فلترة خاصة في ظل الشبكات الاجتماعية وهو ما يسمح بالتحضير 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 .

- (58.44 %) أكدت أنها لا تستطيع العمل في ظل الإشاعات والدعايات المغرضة التي أصبحت تميز العديد من المؤسسات ،ولكن يمكن القول أن ظهور الإشاعات في الحقيقة هو ناتج عن غياب الاتصال الرسمي أو ترك المؤسسة لفضاء غير رسمي متاح للجميع لاستعماله، في حين أكدت نسبة مقبولة من المبحوثين أن لديها القدرة على العمل في الجو المشحون بالإشاعات والدعايات وهذا يعبر عن ثقافة خاصة بهؤلاء المبحوثين،غالبا ما تكون ناتج من ارث ثقافي الذي يتميز بكثرة الشكوك حول المؤسسة من خلال كثرة الدعايات والإشاعات.

- 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.

- 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 تنم 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 .

من خلال ما سبق ذكره تخلص الدراسة إلى القول بالصدق الإمبريقي للفرضية الإجرائية الثانية التي مفادها: " هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة عند الأفراد وكيفية التواصل فيما بينهم " .

3-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة:

أما فيما يخص نتائج الفرضية الثالثة و التي مفادها: " توجد علاقة بين التقاليد العملية عند أفراد المؤسسة وتعاملهم مع العملية الاتصالية " .توصلت الدراسة إلى أن:

- هناك نسبة معتبرة من المستجوبين (57.14 %) تحافظ على السرية المهنية في توزيع المعلومات خوفا من النتائج المترتبة على تسريها 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.

- تعتبر الحرية في إبداء الرأي من التقاليد الحميدة داخل المؤسسة لأنها تشجع على نمط مباشر وشفاف من الاتصال يسمح باحترام آراء الآخرين الشيء الذي يشجعهم على اتخاذ قرارات مناسبة في عملهم، ومما يؤكد ذلك النسبة المرتفعة من المستجوبين التي قدرت ب(63.63%) التي أكدت ذلك وهذا يعبر على مرونة وتدفق المعلومات بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة وهو شيء محبذ كثيراً خاصة إذا تم تعميمه بشكل واسع.

- (67.53%) من المستجوبين أكدت على أن هناك مكانة جيدة يولها أفراد المؤسسة للموظفين الجدد خاصة من خلال تشجيع كبير لهم من أجل تقديم الاقتراحات والآراء المختلفة المتعلقة بيوميات المؤسسة وهذا ما يحثهم على العمل أكثر وينمي 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 الفاعلين في المشاركة في تسيير المؤسسة.

- 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 جدا من الفاعلين قدرت ب(42%) على أهمية المهارات الاتصالية عند الفاعلين ودورها في تغيير النظرة نحو الإدارة هو مؤشر ايجابي على قبول الآخر والتعامل معه في إطار جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، وهو 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.

- غالبا 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 انه 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 ناجحا دون وجود مبادرات فردية من طرف الفاعلين، وهذه المبادرات يجب أن تلقى التشجيع المستمر وهذا انطلاقا من المنظور النسقي للاتصال الذي يعتبره نسقا فرعيا من المؤسسة يرتبط نجاح المؤسسة بنجاحه وقدرته على الإجابة لمتطلبات البيئة.

- رغم النتيجة التي توصلنا إليها سابقا على أهمية العمل الفردي وتصور الفاعلين لجدواه العملية في المؤسسة إلا أن نسبة مهمة من الفاعلين قدرت ب (63.63%) أكدت على أن هناك غياب لتشجيع العمل الفردي داخل المؤسسة من طرف الرؤساء خاصة وذلك يرجع حسب الدراسات السابقة إلى عدم اهتمامهم بالإضافة التي يمكن أن يقدمها

الموظف البسيط للمؤسسة التي يعمل بها، وهو تقليد سابق للمؤسسات على أن الموظف الجديد يبقى متربصا وان الخبرة دائما تفصل في تغييب تام لكل إبداع، لان هذا الأخير لا يرتبط أحيانا بالسن والاقدمية بل بالقدرة على إيجاد الحلول للمشاكل المستعصية، ويبرز هنا تأثير التقاليد المتبعة في المؤسسات على الطريقة الاتصالية للمسيرين. وهذا يبرز خاصة من النسبة المرتفعة جدا من المستجوبين التي قدرت ب(85.89%) التي تقر بان هناك تدخل من طرف الرؤساء في تقليص العمل الفردي داخل المؤسسة وذلك من أجل تفادي الأخطاء الكثيرة أو حدوث انسداد بين مستويات التنفيذ داخل المؤسسة، ويحاول الرؤساء التقليص من العمل الفردي من خلال مجموعة من الإجراءات والتي تختلف نسبة تنفيذها من طرف إلى آخر، وهنا يتجلى غياب الاهتمام بالفرد كفاعل انطلاقا من تقاليد سابقة.

- 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 وللبيئة 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 ساهمو في تعدد القنوات الاتصالية داخلها بحيث يمكنهم إيجاد قنوات وممرات اتصالية

من اجل التقاء الأفكار وهو ما يؤكد افتراضاتنا الأولى المتعلقة بتصوير الأفراد لعملهم الذي كلما كان ايجابيا كلما كان الخطاب الاتصالي واحدا، مما يؤدي إلى ارتفاع حبهم لمؤسستهم و مشاركتهم في الحوار .

- 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.

- أهم المشاكل التي تواجه متابعة تنفيذ الأهداف المتفق عليها هي الممارسات التنظيمية السابقة التي تؤثر على دهنيات الفاعلين 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.

- هناك اهتمام باحترام التدرج الهرمي داخل المؤسسة إضافة إلى التعامل الجيد مع الوسائل المختلفة وهو ما يعبر صراحة على تجاوب الفاعلين 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 الفاعلين مع المخططات الاتصالية التي تقدمه المؤسسة للتنفيذ.

- (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 لتمير 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 بالحتمية بمعنى أن الأفراد نتاج بيئتهم وهم يستجيبون للمنبهات الخارجية بطريقة آلية تقريبا.

- (45.45%) ترى أن الوسائل الشفوية أكثر استعمالا في المؤسسة وهذا يعبر عن الرؤية والتصوير 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 الفاعلين (42.85%) أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا في المؤسسة من أجل إيصال المعلومة وتوزيعها على مستحقيها من أجل التحفيز والتشجيع على العمل.

مما سبق تخلص الدراسة إلى القول بالصدق الإمبريقي للفرضية الإجرائية الثالثة التي كان مفادها: " توجد علاقة بين التقاليد العملية عند أفراد المؤسسة وتعاملهم مع العملية الاتصالية ".

4-1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول ما يلي:

1. تساهم القيم الثقافية في التأثير على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة.
 2. هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة و نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة.
 3. توجد علاقة بين التقاليد العملية نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة
- نخلص إلى صدق الفرضية العامة: هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و نمط الاتصال السائد في المؤسسة المالية بسكيكدة.

2- نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة:

انطلقت الدراسة في محاولة تبيان طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة المالية بسكيكدة والتي تميزت بالصعوبة في اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة بالنظر الى تشعب الموضوع وارتباطه بالعديد من المداخل النظرية الاجتماعية والانتروبولوجية وحتى النفسية منها ، الأمر الذي دفع الباحثة إلى محاولة اختيار رؤية تصويرية تمت من خلالها معالجة الدراسة من الناحية النظرية و المنهجية و الإمبريقية، و يمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

1.2- نتائج الدراسة في ضوء المداخل النظرية المتبعة:

أ/ في ضوء المقاربة الوظيفية

اتفقت نتائج الدراسة إلى حد كبير مع مبادئ و أسس المقاربة الوظيفية التي تعتبر المؤسسة كنسق يقوم الاتصال بداخله بضمنان تفاعل وترابط العناصر حيث تسمح شبكات الاتصال للأفراد بالعمل بانسجام وقد برز ذلك خاصة من خلال حب العمل الجماعي والمشاركة بين الفاعلين . تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع بيئتها من أجل توقع التغيرات والتكيف معها لكي تحافظ على توازنها. و تتصور المقاربة الوظيفية الهيكل التنظيمي كوعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره وهو ما تم الحديث عنه من خلال توزيع المهام والأدوار. ومن خلال فروض هذه النظرية حيث يتضح من كلية النظام الذي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل واحد منها على الآخر.

ب/ في ضوء المقاربة التفسيرية:

اتفقت نتائج الدراسة في العديد من المرات مع المقاربة التفسيرية للاتصال التنظيمي ، بحيث أنها تهتم بدراسة المعاني ، أي الطريقة التي يعطي بها الأفراد معنى لعالمهم من خلال سلوكهم الاتصالي، فواقع المؤسسة ينبنى إذن من خلال المعاني التي يخصصها بها الأفراد ويتضح ذلك خاصة من تصور الأفراد للوسائل الاتصالية المختلفة ومن مشاركتهم في بناء المعنى للعمليات الاتصالية المتعلقة بالبيئة المحيطة كما أن سلوكهم الاتصالي الذي يعبرون به عن عدم رضاهم مثل الاحتجاج والإضراب وهو ما يتوافق مع افتراض المقاربة التفسيرية أن الأفعال الاجتماعية هي مصدر التفسيرات لكل الأفعال والحركات الفردية أو الجمعية، كما يتضح من

خلال الدراسة أن الفاعلين يحاولون دائما خلق فضاء خاص بهم من خلال إتباع تقاليدهم ومعتقداتهم في تواصلهم مع بعضهم البعض وهو ما يتجسد في رؤية النظرية للفاعلين المؤسسين يستطيعون بفضل مهاراتهم الاتصالية إنشاء وبناء واقعهم الاجتماعي الخاص من خلال كلماتهم، رموزهم و سلوكياتهم .

ت/في ضوء العلاقات الإنسانية:

أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية أن للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وهذا ما يتجلى من خلال نتائج الدراسة التي أبرزت العديد من الاستنتاجات المتعلقة خاصة بالعلاقة الاتصالية بين الفاعلين والإدارة ، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الخارجي للعمل وللأفراد وكوسيلة لتنميتهم ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

ث/في ضوء نظرية الأنساق

اتفقت نتائج الدراسة في العديد من نقاطها حول العديد من الخصائص التي تنفرد بها النظرية النسقية خاصة وأنها اتبعنا هذه المقاربة التي نتج عنها في الدراسات الأخيرة ما اصطلح على تسميته بالمقاربة النسقية الاتصالية والتي تحدث عنها الاكس موكيلي في دراساته المتعددة، وخاصة المتعلقة منها بالمؤسسات التي يعتبرها وحدة معقدة ومنظمة، ومجموعة عناصر في تفاعل مستمر فيما بينها وهو ما يبرز جليا من خلال التفاعلات التي تحدث بين

الفاعلين داخل المؤسسة ومن إجابات بعض رؤساء المصالح الذين اثبتوا أهمية العمل الجماعي وان هناك تنسيق بين هياكل المؤسسة، لأنه لا يمكن أن تكون هناك نشاطات فردية بمعزل عن الآخرين وهو ما تؤكد عليه النظرية النسقية في فروضها فالأحداث من منظورها شمولية وليست بمعزل عن بعضها البعض، فهي مدرجة ضمن مجموع عناصرها المختلفة في إطار علاقة إرتباطية متبادلة. كما أن التبادل المستمر بين المؤسسة وبيئتها هو تعبير عن التفتح الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى مما يجعلها بمأمن من التقلبات التي تعرفها البيئية لان مخرجاتها دائما ما تكون استجابة لما تتطلبه البيئة وهو ما اصطلح عليه من المنظور النسقي ب"النسق المفتوح"، وكل انقطاع بين مخرجات المؤسسة والبيئة وهو ما يعني الانقطاع في الاتصال بين المدخلات والمخرجات التي تحدث تحولات تستخدم فيها التجهيزات التقنية والأفراد ذاتهم، وهي تحولات ذات طابع اجتماعي تقني. كما يبحث النسق المفتوح عن نوع من الاستقرار والتوازن، ولأجل ذلك يحافظ على خصائصه الأساسية بينما تتغير العناصر المكونة له.

2.2- تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عملية تفسير النتائج في ضوء الفرضيات و النظريات، سنتطرق في هذا العنصر إلى تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة، و ذلك بإبراز ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج و مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لتبيان مدى توافق أو تعارض النتائج المتوصل إليها مع الدراسات السابقة التي تم اعتمادها، و التي تعرضنا إليها بشيء من التفصيل و التحليل في الفصل الرابع المتعلق بالتراث النظري

للدراصة ، حيث سنحاول توضيح ذلك من خلال مقارنة النتائج مع بعضها البعض على

النحو التالي:

أوجه الاتفاق في النتائج	أوجه الاختلاف والنتائج		الدراسة
	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
المنظور النسقي للمؤسسة واعتماد الكل على الجزء.	-توزيع عادل للمعلومات بين جميع أفراد المؤسسة - مساهمة القيم الثقافية في تحديد نوع الاتصال	-الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات مرتفع -جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف.	دراسة "Mathew" وآخرون 2012
- الأفعال الفردية كذلك لها دور في تطور المؤسسة لأن المبادرات أو الابتكار أو التجديد غالبا ما يكون بصفة فردية .	- الفاعل داخل المؤسسة لا يمكنه العمل بصفة فردية لأن ذلك لا يمكن أن يقدم نتائج ملموسة أو ذات فائدة كبيرة على المؤسسة. - الفعل الجمعي هو فعل مؤسساتي يندرج ضمنه كل أفعال الأفراد داخل المؤسسة	- الفرد يقيم لنفسه مجالا أو إطار يصدر فيه أحكامه، وهذا الإطار يتصف بالثبات، ويسمى بالإطار المرجعي أو إطار الحكم، فالفرد لا يصدر حكما من فراغ مطلق. - في حال تكون لدى الفرد هذا الإطار وهو في موقف منفرد، ثم تعرض لموقف يحتك فيه بالآخرين، فإنه يميل إلى تعديل إطاره المرجعي في الحكم وهو في موقفه الجمعي، - التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونه معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات، يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وأثناء اتصاله بهم، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما في دراسة التفاعلات الاجتماعية.	دراسة مظفر شريف 1982 حول الإطار الفردي والجماعي

<p>- الثقافة التنظيمية السائدة هي نموذج عن الثقافة المجتمعية التي تتأثر بالدعايات والإشاعات وتجعل من الأقدمية والخبرة معيار للتقييم والمبادرة وتنظر نظرة قاصرة للموظف الجديد.</p>	<p>- الثقافة التنظيمية السائدة تعتمد على قيم وتقاليد ومعتقدات ترسخت في أذهان الفاعلين وهي نتاج حركية تعرفها المؤسسة.</p> <p>- الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة ذات مؤهلات عالية في مجال الاتصال حيث أنها قادرة على خلق جو اتصالي جيد.</p> <p>- هناك استشارات بطرق مختلفة بين الإدارة والفاعلين داخل المؤسسة.</p>	<p>- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بشيء من الخصوصية وهذا راجع لسياسات التسيير المنتهجة، وكذا مساهمة القيم الثقافية في تدعيم العلاقات الاجتماعية وهذا بدعم من الإدارة العليا</p> <p>- توفر الموارد البشرية على مؤهلات اتصالية تساهم في تحقيق الفعالية وتطوير العلاقات داخل التنظيم</p> <p>- المشاركة في اتخاذ القرارات من القيم الثقافية السائدة والمغروسة بين العمال والتي تسهل من أداء الوظائف والمهام.</p>	<p>الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية</p>
<p>- الثقافة التنظيمية هي ثقافة كتابية تعتمد على الوسائل الكتابية وغالبا ما تنعدم فيها التكنولوجيات الحديثة .</p>	<p>- التركيز على الاتصال الكتابي هو الذي يميز المؤسسة في اتصالها الداخلي والخارجي لأهميته من حيث حفظ المعلومة.</p> <p>- هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وطريقة الاتصال بين الفاعلين</p> <p>- كلما كان هناك فرق في السن أو الجنس أو المهنة كلما اختلفت طريقة الاتصال.</p>	<p>- شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الاتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي: الاتصال الإلكتروني، الكتابي، الشفوي، الاتصال غير الرسمي.</p> <p>- خصائص الاتصال ومعوقاته وخصائص الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة بين أنماط الاتصال وتشكيل الثقافة التنظيمية</p> <p>- عدم وجود فروق بين آراء الباحثين فيما يتعلق بأنماط الاتصال وتشكيل الثقافة التنظيمية والتي تعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، المستوى</p>	<p>أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات الفلسطينية</p>

		الإداري، ومكان السكن.	
--	--	-----------------------	--

الخاتمة

الخاتمة

على الرغم من محاولة الدراسة الراهنة الإحاطة بموضوع الثقافة التنظيمية 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 التنظيمية على نمط الاتصال في المؤسسات ، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال استعراض تاريخها وأفكارها التي تأسس لأنماط اتصالية وعادات وتقاليد يتبعها الفاعلون داخل المؤسسة باختلاف المجال الزمني والمجال المكاني ، ولتحقيق هذا المسعى تناولت الدراسة ثمانية فصول ، أربع منها نظرية وأربعة تطبيقية إضافة للمقدمة والخاتمة ، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- تبين أن نسبة 50 % من المبحوثين أقرروا بأهمية القيم الثقافية المكتسبة في المؤسسة في تحديد طريقة الاتصال فيما بينهم حيث يرجعون ذلك إلى العديد من العوامل الثقافية والتاريخية.

- 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 .

- 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 .

- نسبة كبيرة من المبحوثين (66.23 %) تعتقد أن حب الانتماء للمؤسسة عند الفاعلين 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 وهذا من مميزات الطرح المقاربة الإنسانية للأنساق التي نستنتج منها أن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونهم معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات، يتبادلها مع الآخرين بواسطة معهم وأثناء اتصاله بهم، وعليه يعتبر الاتصال عاملا هاما في التفاعلات الاجتماعية المختلفة وغيابه في هذه المؤسسة يرجع إلى المعتقد الخاطئ. وهي مميزات الاتصال الناجح وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية حب الانتماء للمؤسسة في المساهمة في تقدمها وتطويرها، وتبقى نسبة ضعيفة من المستجوبين تتراوح بين هو غير متأكد من هذا الدور ومن يعتقد بعدم أهميته في تسهيل العملية الاتصالية ويرجعون ذلك إلى أن الاتصال هو قيمة ثابتة عند الفرد ولا علاقة لها بحبه للمؤسسة فيمكن أن

يكون الموظف في اختلاف مع المسؤول وفي حالة ضجر من وضعيته لكنه في تواصل كبير مع زملاء العمل.

على الرغم من محاولة الدراسة الراهنة الإحاطة بموضوع الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية وفهمها والتعمق في دراستها من خلال الجانب النظري والميداني، إلا أنّ العلاقة بين المتغيرين تبقى محل جدل ونقاش كونهما يتميزان بالغموض والتعقيد لذلك يبقى المجال مفتوحاً لطرح العديد من التساؤلات يمكن أن تشكل منطلقات جديدة لدراسات نظرية وميدانية أخرى، وهذه الدراسات تتمحور فيما يلي:

- المنظومة القانونية الخاصة بالاتصال المؤسسي
- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القيادة في تسيير المؤسسات.
- دور التكوين في تحضير الفاعلين للممارسات الاتصالية الجيدة

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 44.¹

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. العبد عاطف عدلي، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
6. الفيروز آبادي مجد الين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003.
7. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 193.
8. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، 2008.
9. أندرو سيزورلاتي، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
10. أحمد بخوش، الاتصال والعمولة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
11. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
13. فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال الحديث للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
14. فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
15. ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، 2003.
16. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2006.
17. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط 4، 2003.
18. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
19. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

20. مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
21. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
22. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
23. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2011
24. محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991
25. محمد عبد المعبود مرسي، ترجمة مصطفى دندثلي، التغير الاجتماعي للثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1990
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 9، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
27. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005
28. موسي المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995
29. محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 30.
31. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
32. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
33. محيي محمد مسعد محمود، كيفية كتابة الأبحاث، والإعداد للمحاضرات، ط 2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.

34. محمد فهد العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
35. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 36.
37. محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 286.
38. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
39. محيي محمد مسعد محمود، كيفية كتابة الأبحاث، والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
40. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي، أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
41. مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة، أحمد شعيو، ط1، دار الفكر، دمشق، 1992.
42. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
43. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
44. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
45. علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy، قسنطينة، 2006.
46. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
47. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط1، منشورات جامعة 07 أكتوبر، بنغازي، 2008.
48. علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1947.
49. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1999.

50. عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، 1992.
51. عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992،
52. عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999،
53. علي غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2009
54. عمار بوحوش، محمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007
55. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
56. - عصام سليمان موسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، ط6، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2009،
57. علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1947،
58. عمار بوحوش، محمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
59. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
60. عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية، جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
61. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1990.
62. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1999،
63. عبد الله عماد حسن، مذكرات في الإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1992
64. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
65. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، 2001

66. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1988
67. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
68. - ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
69. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،
70. حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004
71. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
72. حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988،
73. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004،
74. - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 630 631.
75. جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 13.
76. جورج فريدمان وبيارنافيل، ترجمة يولاند صاموئيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ج1، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 11.
77. جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002،
78. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006
79. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 93.
- 80.

2- الرسائل والأطروحات

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة- رسالة مكتملة 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 مكتملة 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 مكتملة 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. Bigrione André, encyclopédie de l'économiste Larousse, paris 1978.
4. Deus cushe, la nation de culture dans les science sociales, casbah édition, Alger, 1998.
5. Raid Zghal, culture social et culture d'entre prise, semainière sur la culture d'entre prise, édition, C.R.A.S.C, Oran, 1997.
6. Alain Betran et Michel, culture d'entre prise et histoire, les éditions d'organisation, paris,1991.
7. Renand Sain Saulieu, L'identité au travail , Edition la fonction Nation Des Sciences politique, paris,1979.
8. Pierre. G.Bergeron, la gestion moderne, Théorie, cas Gaeton,Marin, Editeur, Québec 1980
9. Taib Hafin, gérer L'entre prise publique, opu Alger, 1990,

4- المجالات العلمية: 10.

1. بن زروق جمال، التغيير 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



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère d'enseignement supérieure et recherche scientifique

استمارة بحث حول

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع-تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-

إشراف الأستاذ الدكتور : جمال بن زروق

إعداد الطالبة : هدى أوغيدني

الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة المالية – دارالمالية سكيكدة -

سيدي الكريم: أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الإجابة عليها وأنت مشكور مسبقا على ذلك وأني إلى علمكم أن البيانات الواردة فيها لا تستخدم سوى لأغراض علمية.

السنة الجامعية 2017-2018

البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

3-الوضعية التعليمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- المستوى الوظيفي:

متصرف رئيسي متصرف عون إدارة

5- الاقدمية في العمل:.....

المحور الأول : القيم الثقافية وتأثيرها على نمط الاتصال داخل المؤسسة المالية

6- هل تشارك في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة ؟

دائماً أحياناً أبداً

7- ما نوع الاضطرابات التي تحدث داخل مؤسستكم ؟

احتجاج مفاجئ

إضراب العمال

صراع تنظيبي

أخري تذكر:.....

8- هل سبق وان تحدثتم عنها في اجتماعاتكم:

دائماً أحياناً أبداً

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

طريقة الاتصال فيما بينهم

تحديد نوع الوسيلة المستعملة في الاتصال فيما بينهم

التكتم على المعلومات

أخري تذكر:.....

10- هل تعتمد عند اتخاذ القرار على :

استشارة الآخرين بطريقة غير رسمية

توجيه خطابات ومراسلات كتابية

عقد اجتماعات مع المعنيين

إجراء تدقيق ميداني

أخرى تذكر:

11- هل قمتم بتنصيب خلية للإعلام والاتصال تتكفل بجمع المعلومات ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، هل يكون اختيار أفرادها على أساس :

المؤهل العلمي

الإلمام بعدة تخصصات

الخبرة في التواصل

أخري تذكر:

12- هل تقوم بإعداد دلائل للإعلام والاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل تهدف من ذلك إلى:

تزويدهم بالمعلومات اللازمة حول المؤسسة

تنمية مهاراتهم في التعامل مع المعلومات الخارجية

تدريبهم على كيفية تنفيذهم للمخططات الاتصالية

تكوينهم في الجوانب القانونية للحق في الاتصال

أخرى تذكر:

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

اكتشاف المشكلة في بداياتها

إعداد خطط فعالة

اختيار الحلول المناسبة

أخرى تذكر:

14- حسب رأيك ما هي فائدة العمل الفرقي؟

طبيعة العمل في حد ذاته

سرعة التواصل بين الأفراد

الأطراف المشاركة في حدوثها

الفائدة التي يجنيها المشاركون

أخرى تذكر:

15- إلى ماذا ترجع صعوبة العمل الفرقي؟

عدم امتلاك الفاعلين للمهارات الاتصالية الكافية

نقص البيانات والمعلومات اللازمة للعمل

الأفكار المسبقة حول الزملاء

عدم الاهتمام الكافي بأراء الآخرين

أخرى تذكر:

16- كيف تتقبل المبادرات الفردية للفاعلين داخل المؤسسة؟

بتحفظ بمرونة بجدية بعد الدراسة

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

17- هل لديك معلومات حول نقاط الضعف في المؤسسة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ، هل يساعدك ذلك في:

- تجنب حدوث المشاكل التنظيمية
- النجاح في التوزيع العادل للمعلومات
- اتخاذ القرارات الصائبة
- تحديد مجالات التدخل

أخرى تذكر:

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

- شرح طريقة العمل للمرؤوسين
- تحديد مجالات المشاركة بالنسبة لديهم
- تحديد الأساليب والإمكانيات المتاحة

أخرى تذكر:

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

.....

20- هل تقوم بتوزيع المهام على مرؤوسيك من خلال المخطط الاتصالي ؟

- أحيانا
- دائما
- ادرا
- أبدا
- نأبأ

21- هل تعتقد أن حب الانتماء للمؤسسة يساهم في تسهيل الاتصال فيما بين الفاعلين داخلها ؟

- أعتقد
- أعتقد تماما
- غير متأكد
- لا أعتقد
- لأعتقد تماما

22 – هل يشترك كل الفاعلين في إعداد الحملات الإعلامية خارج المؤسسة ؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يكون ذلك :

- المشاركة في الابواب المفتوحة
- المساهمة في التظاهرات الخارجية

من خلال الاجتماعات الخارجية

أخرى تذكر:.....

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

التفاوت في السن بين المرؤوسين

الاختلاف في التكوين من حيث النوعية و اللغة

نقص المعلومات حول المؤسسة ومشاريعها

اختلاف المناطق الجغرافية وتعددتها

أخرى تذكر:.....

24- هل تتصف الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين ب:

الوضوح والشفافية

إمكانية فهمها

إمكانية تنفيذها

متاحة للجميع

إمكانية متابعتها

أخرى تذكر:.....

25- هل يشارك الفاعلون داخل المؤسسة في إعداد مخطط النشاطات الاتصالية ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هي:

مشاركة فعلية

مشاركة استشارية

مشاركة سلبية

أخرى تذكر:.....

26- ما هي الفئة الأكثر مساهمة في تحديد الأولويات الاتصالية للمؤسسة ؟

المرؤوسين

العملاء

شركات متعاونة

أخرى تذكر:

27- هل تراعي عاملي الزمن والفضاء عند ممارستك للاتصال ؟

أحيانا دائما ألبا أبدا ناه

28- هل تعتقد إن مهاراتك الاتصالية تسمح لك ب :

التدخل في الوقت المناسب

التحكم في حركة المعلومات

التعامل الجيد مع وفرة المعلومات

أخرى تذكر:

29- هل باستطاعتك العمل في ظل ظهور الإشاعات والدعايات ؟

نعم لا

30- في رأيك : ما هي العراقيل التي تعيق تجسيد المخططات الاتصالية داخل مؤسستك ؟

نظرة الفاعل للمسير

نقص التكوين

قلة الخبرة

نقص المختصين

أخرى تذكر:

31- هل تجيب على جميع الرسائل الكتابية ؟

أحيانا دائما غالبا أبدا نادرا

32- هل تستخدم جميع الوسائل الاتصالية لإيصال المعلومة إلى الجميع ؟

نعم نوعا ما لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ، كيف ذلك

المحور الثالث : التقاليد وتأثيرها على نمط الاتصال داخل المؤسسة المالية

33- 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:

34- هل تسمح للآخرين بإبداء الرأي في المواضيع الهامة ؟

أحيانا دائما غالبا أبدا نادرا

35- هل تشجع الآخرين على تقديم اقتراحاتهم ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ، هل يساهم ذلك في :

تعزيز الثقة بالنفس عندهم

ترسيخ العمل الجماعي

تشجيع الابتكار والتجديد

أخرى تذكر:

36- في رأيك: هل مهاراتك في التأثير على الفاعلين داخل المؤسسة تساعد على:

تقارب الآراء

تغيير النظرة نحو الإدارة

تعزيز التنسيق بين الفاعلين

أخرى تذكر:

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

.....

38- هل تشجع العمل الفردي ؟

أحيانا دائما لبا أبدا نادرا

39- هل تتدخل في التقليص من العمل الفردي ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، يتم ذلك من خلال:

توزيع عادل للمعلومات على الجميع

تنظيم اجتماعات دورية لشرح الإجراءات

جمع المقترحات المختلفة والاطلاع عليها

أخرى تذكر:

40- هل توافق على أن الأقدمية في المهنة تساهم في توجيه طريقة الاتصال عند الفاعل ؟

أوافق أوافق بشدة لا أوافق لأوافق إطلاقا

41- بعد الانتهاء من الاجتماعات وتحديد الأهداف، هل تقوم بمتابعة تنفيذها ؟

أحيانا دائما غالبا أبدا درا

42- ما هي المشاكل التي تواجه عملية المتابعة لتنفيذ الأهداف ؟

- التصور الخاطئ عند الفاعلين لعملية المتابعة
- غياب الروح الجماعية
- الممارسات التنظيمية السابقة

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

- تقييم الإجراءات المتبعة
 - مراجعة القرارات المتخذة
 - تقييم مستوى الأداء
- أخرى تذكر:

44- كيف تقيم مستوى احترام الفاعلين للاتصال للمؤسسة ؟

- حسن جيد عادي سيئ

45- هل تعتقد أن الاتصال الجيد يساهم في :

- تقوية أو اصر الارتباط التنظيمي بين الفاعلين وإدارة المؤسسة
 - تحفيز الفاعلين على العمل البناء
 - القضاء على العادات والتقاليد الاتصالية القديمة
- أخرى تذكر:

46- هل توافق على تحيين المضامين والمحتويات الاتصالية دوريا ؟

- أوافق أوافق بشدة لا أوافق وأفق إطلاقا

47- ما هي الوسائل الأكثر استعمالا من اجل تشجيع الفاعلين على العمل ؟

- وسائل الاتصال الشفوي
- وسائل الاتصال الكتابي

وسائل الاتصال المرئي



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

الفهرس

الفهرس

* شكر و عرفان

* إهداء

04	* ملخص الدراسة باللغة العربية
05	* ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
06	* ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
07	* فهرس الأشكال
09	* فهرس الجداول
أ	* مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة وإجراءاتها

15	1- مشكلة الدراسة
15	1.1- تحديد الإشكالية
19	2.1- فرضيات الدراسة
20	3.1- أهمية الموضوع وأسباب اختياره
24	4.1- أهداف الدراسة
25	5.1- تحديد وضبط مفاهيم الدراسة
36	2- الإجراءات المنهجية للدراسة
36	1.2- مجالات الدراسة
44	2.2- منهج الدراسة
45	3.2- أدوات جمع وتحليل البيانات

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

53	1- مفهوم الاتصال التنظيمي
58	2- عناصر الاتصال التنظيمي

- 3- أهداف الاتصال التنظيمي 60
- 4- أشكال الاتصال التنظيمي 63
- 5- أساليب الاتصال التنظيمي 66
- 7- عوائق الاتصال التنظيمي 69
- 6- شبكات وأنماط الاتصال التنظيمي 72
- 7- علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات 77
- 8- وظائف الاتصال التنظيمي 78

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- 1- الثقافة التنظيمية من منظور تاريخي 84
- 2- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية 87
- 3- ماهية الثقافة التنظيمية 90
- 4- الثقافة التنظيمية 92
- 5- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية 94
- 6- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها 97
- 7- أنواع الثقافة التنظيمية 104
- 8- وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية 105

الفصل الرابع: التراث النظري للدراسة

- 1- المداخل النظرية للدراسة 117

123 2- الدراسات السابقة

124 1.2- الدراسات الأجنبية

126 2.2- الدراسات العربية

الفصل الخامس : تأثير القيم الثقافية على نمط الاتصال السائد في المؤسسة

146 1- المشاركة في وضع القوانين الداخلية للمؤسسة

150 2- مساهمة القيم المكتسبة عند الفاعلين داخل المؤسسة

152 3- معايير اتخاذ القرار

الفصل السادس : تأثير المعتقدات على نمط الاتصال السائد في المؤسسة

169 1- كيفية إعداد المخططات الاتصالية

171 2- توزيع المهام على المرءوسين من خلال المخطط الاتصالي

173 3- مساهمة روح الانتماء تسهيل الاتصال

178 4- مميزات الإعلانات والمعلومات الموزعة على الفاعلين

179 5- مشاركة الفاعلين في إعداد المخططات الاتصالية

الفصل السابع : تأثير التقاليد على نمط الاتصال السائد في المؤسسة

191 1- الاهتمام بالسرية المهنية في توزيع المعلومات

194 2- تأثير المهارات على الفاعلين

196 3- مساهمة السلوك الفردي في نجاح الاتصال

200 4- مساهمة الأقدمية في المهنة في تحديد نمط الاتصال

5- الإجراءات المتبعة لحل المشاكل التي تواجه متابعة عملية تنفيذ الأهداف 204

الفصل الثامن : نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الأولى 213

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثانية 217

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة 222

4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة 228

5- نتائج الدراسة في ضوء المداخل النظرية المتبعة 229

6- تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة 232

* خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق.