

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

ثقافة المؤسسة و دورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة

(دراسة ميدانية بدائرة مسعد)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة:

سفاصن سعيدة

إعداد الطالبة:

مويسي فتيحة

لجنة المناقشة

د. لقماري هدى – رئيسا

د. سفاصن سعيدة - مشرفا

د. طوبال ابراهيم - مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سنة ١٤٢٠

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرفة
سهان سعيدة التي لم تبخل بأي جهد أو منة
إلا ووجهتني إليها والشكر موصول
للأستاذ طوبال إبراهيم على توجيهه لي
و إرشادي كما لا أنسى كل أساتذة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
بالأخص الأساتذة اللذين قاموا بتأطيرنا
و أشكر كل الأصدقاء و الزملاء اللذين أمدوني بالدعم
و لو بكلمة طيبة
و أشكر كل من ساعدني .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من وصى بهما الله عز وجل و رسوله
عليه الصلاة و السلام

الوالدين الكريمين فضهما الله و رعاهما و أطال الله فيي
عمرهما فهما سبب و جودي في هذه الحياة و أهديه إلى
إخوتي و أخواتي اللذين تقاسمت معهم الأيام الحلوة و
المررة و إلى جميع الأصدقاء و إلى جميع طلبة علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل دفعة 2016.

و إلى كل طالب علم يلفظ الشهادتين و إلى كل من لا
يتسنى لي ذكره و لم تسعه ورقتي و ذاكرتي و إلى كل
من يعرفني و لا أعرفه و من أعرفه و لا يعرفني.

فهرس المحتويات

| الصفحة | ثقافة المؤسسة و الاتصال الداخلي | قائمة الجداول |
|--------|--|---------------|
| 82 | توزيع المبحوثين حسب الجنس | جدول 01 |
| 83 | توزيع المبحوثين خاص بالسن | جدول 02 |
| 83 | بسيط خاص بالمستوى التعليمي | جدول 03 |
| 84 | بسيط خاص بالوظيفة | جدول 04 |
| 85 | بسيط خاص بالاقدمية | جدول 05 |
| 86 | بين معرفة العمال باهداف المؤسسة والاقدمية | جدول 06 |
| 87 | بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة وفرض لباس خاص في المؤسسة | جدول 07 |
| 88 | العمال الذين اكدوا وجود لباس خاص في المؤسسة | جدول 08 |
| 88 | حول معرفة العمال بشعار المؤسسة | جدول 09 |
| 89 | العمال الذين اكدوا بشعار للشعب وبالشعب | جدول 10 |
| 89 | بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة والعراقيل التي تواجه المعلومة | جدول 11 |
| 90 | بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة وبمن تحاول الاستفسار في حالة وجود غموض في المعلومة | جدول 12 |
| 91 | تقييم مستوى انتشار المعلومة والمبادئ التي تركز عليها المؤسسة | جدول 13 |
| 92 | بين الوسيلة التي تنقل بها المعلومة والمبادئ التي تركز عليها المؤسسة | جدول 14 |
| 109 | بين المناخ السائد في المؤسسة وشعور العامل تجاه المؤسسة | جدول 15 |
| 110 | بين المناخ السائد في المؤسسة وشعور العامل داخل المؤسسة | جدول 16 |
| 111 | بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة وكيفية الحصول على المعلومة | جدول 17 |
| 112 | بين مستوى انتشار المعلومة وكيفية الحصول على المعلومة | جدول 18 |
| 113 | بين العراقيل التي تواجه المعلومة وتقييم مستوى انتشار المعلومة | جدول 19 |
| 114 | بين اللغة التي تصل بها المعلومة وإلى ماذا يرجع عدم وصول المعلومة | جدول 20 |
| 115 | تقييم انتشار الاتصال الداخلي وفائدة الإشاعة | جدول 21 |

قائمة الاشكال:

- أ -

| | | |
|----|-----------------------------|--------|
| 44 | نموذج الاتصال | شكل 1 |
| 45 | عناصر الاتصال في المؤسسة | شكل 2 |
| 48 | نموذج الاتصال على شكل عجلة | شكل 3 |
| 48 | نموذج على الاتصال شكل سلسلة | شكل 4 |
| 49 | نموذج الاتصال على شكل دائرة | شكل 5 |
| 49 | نموذج الاتصال على شكل حرف | شكل 6 |
| 49 | نموذج لاسويل | شكل 7 |
| 61 | نموذج شانون | شكل 8 |
| 61 | نموذج شرام | شكل 9 |
| 62 | نموذج شرام | شكل 10 |
| 63 | نموذج كاترو لازار سفيلد | شكل 11 |
| 63 | نموذج بيرلو | شكل 12 |

فهرس المحتويات :

| | |
|-------------|--|
| | شكر و عرفان |
| | الإهداء |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس المحتويات |
| | المقدمة |
| ب ج .. | |
| 01 | الفصل التمهيدي: المدخل المنهجي للدراسة |
| 02 | أسباب اختيار الموضوع |
| .02 | أهمية الدراسة |
| .03 | اهداف الدراسة |
| 03 | إشكالية الدراسة |
| 04 | فرضيات الدراسة |
| .. 5 | تحديد المفاهيم |
| .09 | مقاربة النظرية للدراسة |
| ..10 | الدراسات السابقة |
| 12 11 | صعوبات البحث |
| 15 | الجانب النظري للدراسة |
| 16 | الفصل الاول : ثقافة المؤسسة " ماهيتها ومرجعيتها" |
| 17 | تمهيد |
| .18 | المبحث الأول : ماهية المؤسسة |

| | |
|--|-------|
| المطلب الأول : مفهوم المؤسسة | 18 |
| المطلب الثاني : أسس المؤسسة | 18 |
| المطلب الثالث: مقاييس تصنيف المؤسسة وأدوارها | 19 |
| المبحث الثاني : ثقافة المؤسسة | 20 |
| المطلب الأول : مفهوم ثقافة المؤسسة | 20 |
| المطلب الثاني: مكونات ثقافة المؤسسة | 20 |
| 1 -القيم | 21 |
| 2 -المعايير | 21 |
| 3 -الرموز | 21 |
| 4 -القصص والأساطير | 22 |
| 5 -الطقوس والمراسيم والاحتفالات | 23 |
| المطلب الثالث: خصائص وأهداف ثقافة المؤسسة | 25 |
| المبحث الثالث :الإطار النظري لبروز ثقافة المؤسسة | 27 |
| المطلب الأول :مفهوم corporata culture ومرجعية الأمريكية | 27 |
| المطلب الثاني : نظرية z ومفهوم ثقافة المؤسسة | 28 29 |
| المبحث الرابع: نشأة وتطور ثقافة المؤسسة | 32 |
| 1 فلسفات وشخصية قيم المؤسسة الأولين | 33 |
| 2 ممارسات وسياسات المسيرين في إدارة الموارد البشرية | 33 |
| 3 -الصور المهنية في المؤسسة والتكنولوجية المستعملة | 34 |
| 4 -عملية التطبيع والتنشئة الاجتماعية | 34 |
| خلاصة | 36 |
| الفصل الثاني : ماهية الاتصال وخصائصه ووظائفه ومهارته والاتصال الداخلي في المؤسسة : | |
| تمهيد | 38 |

| | |
|---|----|
| المبحث الاول: ماهية الاتصال | 39 |
| المطلب الاول : مفهوم الاتصال والاتصال التنظيمي | 41 |
| المطلب الثاني : عناصره | 42 |
| المطلب الثالث: اهميته | 43 |
| المطلب الرابع: شبكاته | 44 |
| المبحث الثاني :خصائص الاتصال واهدافه ووظائفه | 45 |
| المطلب الاول: خصائص الاتصال | 50 |
| المطلب الثاني : اهداف الاتصال | 51 |
| المطلب الثالث: وظائف الاتصال | 52 |
| المبحث الثالث: مهارات الاتصال وطرقه واساليبه ونماجه | 53 |
| المطلب الاول: مهارات الاتصال | 53 |
| المطلب الثاني : طرق الاتصال | 54 |
| المطلب الثالث: اساليب الاتصال | 55 |
| المطلب الرابع: نماذج الاتصال | 58 |
| المبحث الرابع :الاتصال الداخلي في المؤسسة | 59 |
| المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة | 59 |
| المطلب الثاني : دور الاتصال الداخلي في المؤسسة | 59 |
| المطلب الثالث:فوائد الاتصال الداخلي في المؤسسة | 57 |
| المبحث الخامس: الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة | 60 |
| المطلب الاول: وظيفة ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي | 68 |
| المطلب الثاني :مكانة الاتصال الداخلي في ثقافة المؤسسة | 70 |
| خلاصة | 72 |
| الجانب الميداني:. | |
| الفصل الرابع :الاسس المنهجية للدراسة | 76 |

| | |
|-----|---|
| 77 | المبحث الاول:المنهجية المعتمدة في البحث..... |
| 77 | 1المنهج..... |
| 77 | 2ادوات جمع البيانات..... |
| 78 | 3 العينة وكيفية اختيارها..... |
| 78 | المبحث الثاني :التعريف بمجالات الدراسة..... |
| 79 | المجال المكاني..... |
| 80 | المجال الزمني..... |
| 81 | الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى..... |
| 81 | تمهيد..... |
| 109 | الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية..... |
| 109 | تمهيد..... |
| 117 | الاستنتاج العام..... |
| 118 | الخاتمة..... |
| 119 | المراجع..... |
| | الملاحق..... |

ملخص :

تجسد هذه الدراسة عبر الاجابة عن الاشكالية التالية:

الى اي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الداخلي واعتمدنا على المنهج الكمي لان التغير النسبي لتفسير العلاقة بين متغيري ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي وجاءت الفرضيات لتعزيز ثقافة المؤسسة الاتصال الداخلي والنسق المفتوح في المؤسسة يساعد على تعزيز قيم ثقافة المؤسسة لتفريغ المعطيات الاحصائية للاستمارة واستخدمنا برنامج spss وجاءت النتائج ان مبادئ ثقافة المؤسسة المحددة في الانضباط والشفافية يشجع المؤسسة على الانفتاح على الاخر وهذا يسهل الاتصال الداخلي ويعمل على نشر قيم الانضباط وايضا سياسة الباب المفتوح الذي تنتهجه المؤسسة يساعد على احتواء مشاكل المؤسسة وايضا تبين اهمية المبادئ والقيم في نشر المعلومة ودور الاجتماعات ايضا كوسيلة وتعزيز الاتصال الداخلي ووضع الاقتراحات من قبل كل العمال هذا يشجعهم على زيادة الارباح وايضا تحقيق اهدافه ضمن اهداف المؤسسة ومنه ثقافة المؤسسة تختص في مبادئ المؤسسة لها دور فعال في تعزيز الاتصال الداخلي .

مقدمة:

تحتل ثقافة المؤسسة مكانة مميزة ،في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاتصال الذي يعتبر الجزء المهم في نشر قيمها من خلال وسائل تبادل المعلومات داخل المؤسسة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة ويظهر تأثيرها في مواجهة الأزمات ونشر وترسيخ قيم الشعور بالانتماء وتكوين علاقات وظيفية داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات إلى تطوير ثقافتها لتصبح مواكبة للعصر ، إن ثقافة المؤسسة بتحقيقها للاندماج الداخلي تصبح جزء من الإستراتيجية التنفيذية للمؤسسة وهي بذلك تشكل دستور مرجعي و موروث مادي وغير مادي للمؤسسة وموجة التطور الثقافي للمؤسسة لم تمس الجوانب المتعلقة بطريقة العمل بل مست الجانب التشخيصي في نشر قيم المؤسسة من خلال احترام الوقت و الانضباط و احترام العمال ،ثقافة المؤسسة تعتبر تحدي تسعى معظم المؤسسات لتحقيقه ومنه الوصول إلى أهدافها.

إن معظم المنظرين الذين اهتموا بدراسة العمل بطريقة علمية انطلاقا من تايلور إلى أن جاء الاهتمام بالجانب الإنساني لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي مهدت لنظرية الثقافة التنظيمية كبديل محوري لتفسير قيم المؤسسة وسلوكات وممارسات العمل داخل المؤسسة.

جاء هذا الموضوع لتفسير دور الثقافة التنظيمية في تشخيص قيم المؤسسة ولضمان تداول هذه القيم ونشرها وترسيخها لا بدا لها من عنصر مهم ألا وهو الاتصال ولان القيم تكون في بيئتها الداخلية وبالتالي تتفاعل بأداة الاتصال الداخلي

وابراز هذا في كيفية مساهمة ثقافة المؤسسة في تفعيل الاتصال الداخلي بين العمال وهذا تم من خلال أبعاد الاتصال و طرقه وأساليبه في تشخيص قيم الانضباط من خلال الأوامر والتعليمات ونشرها في المؤسسة والدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تفعيل الاتصال الداخلي كأداة مهمة في نشر القيم ولغة الحوار سواء كانت الشفهية أو المكتوبة وعلبة الأفكار والحفلات وهذا هو الأثر الذي حاولت التأكد منه من خلال العمل الميداني في الإدارة المحلية والتمثلة في دائرة مسعد فهي تعتبر مؤسسة عمومية خدماتية تهتم بشؤون المواطن من خلال تزويده بالوثائق الرسمية كبطاقة الهوية و الجواز فمثلا يعتبر شعار المؤسسة مثال للقيمة الثقافية التي تجمع العمال تحت هيكل تنظيمي عمومي رسمي يؤثرون فيه و يتأثرون به و جاءت دراستنا الميدانية للتأكد من ذلك إما بإثباته أو نفيه كمؤسسة عمومية خدماتية تزود المواطن بالوثائق المتمثلة في بطاقة الهوية ،الجواز....شعار المؤسسة الذي يعتبر قيمة ثقافية تجمع عمال المؤسسة تحت لوائه وهذا يعتبر من المنطقي حدوثه لكن دراستنا الميدانية إما تأكد لنا هذا أو تنفيه ، ويعتبر مجرد شعار .

جاءت محاولة الطالبة لصياغة الإطار النظري لكي يتلاءم مع طبيعة المؤسسة العمومية الجزائرية عموما كما ان هذا الموضوع جاء لكشف عن محاولة قيم ثقافة المؤسسة لتفعيل الاتصال الداخلي الأولى، أما الفصل الثالث فكان بعنوان عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.

تجدر بنا الإشارة الى اهمية هذا الموضوع في ترسيخ الداخلي وإدماج العمال داخل المؤسسة وذلك من خلال الاتصال الداخلي والتشجيع بحفلات التكريم والتقدير بعلبة الأفكار من خلال المقترحات بتبادلها من الرئيس الى المرؤوسين وذلك للوصول إلى درجة من الانسجال

الفصل التمهيدي المدخل المنهجي

في الدراسة

1 - أسباب اختيار الموضوع

2 - أهمية الدراسة

3 - أهداف الدراسة

4 - إشكالية الدراسة

5 - فرضيات الدراسة

6 - تحديد المفاهيم

7 - المقاربة النظرية للدراسة

8 - الدراسات السابقة

9 - صعوبات الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع: إن اختيار كل موضوع بحث في علم الاجتماع كغيره من العلوم الاجتماعية يخضع لعدد مبررات ، ومبررات اختيار موضوعنا هذا تتمثل فيما يلي:

- اهتمام الطلبة بموضوع ثقافة المؤسسة باعتباره محور نظريات في علم الاجتماع تنظيم وعمل في بداية ثمانينات القرن العشرين واعتباره عامل أساسي لزيادة الإنتاج.

- المعاشة الميدانية لطالبة واقع إحدى المؤسسات الخدمائية التي تعمل فيها وملاحظتها المعانات التي يعانيها العمال جراء ضعف الاتصال الداخلي هذا ما أثار الفضول عندها لمعرفة أسباب هذا الضعف وربطه بثقافة المؤسسة .

2. أهمية الدراسة : حظي موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الاجتماع خاصة في مجال التنظيم لكن أهمية هذه الدراسة يمكن أن نلخصها فيما يلي :

- لفت نظر المنشغلين بهذا الموضوع إلى الأهمية التي تلعبه ثقافة المؤسسة في استقرار المؤسسات الاجتماعية لاسيما المؤسسات الاقتصادية ومواجهة الأزمات المختلفة التي يمكن أن نتعرض لها أثناء مسيرتها.

- أهمية هذه الدراسة تتجلى أيضا في هذا الربط بين ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي حيث تسعى هذه المحاولة إلى توضيح هذه العلاقة الموجودة بين المتغيرين بحيث يصبح الاتصال الداخلي مرآة عاكسة للقيم والمبادئ التي تسعى ثقافة المؤسسة إلى ترسيخها .

3. أهداف الدراسة :

إذا كانت البحوث حول الثقافة التنظيمية عديدة إلا أن الدراسات التي تربط هذا المفهوم المهم بمفهوم آخر لا يقل أهمية وهو الاتصال الداخلي هي نادرة وعليه يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وتسيير أهدافها من خلال لغة التواصل الداخلية.

- معرفة مدى إدراك ووعي العمال بقيم المؤسسة وبأهدافها ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي في ترسيخ ونشر هذه القيم .

4. إشكالية الدراسة :

إذا كانت المؤسسة هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة فاعلين متمثلين في مسيرين وعمال وهيكل تنظيمي لها أهداف محددة ،فإن المداخل النظرية التي تناولتها بالتحليل متعددة انطلاقا من المنظور العلمي للعمل لتأيلور إلى التنظيم العلمي و الإدارة العلمية لفايول من خلال عقلنة النشاطات الإدارية وصولا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترفض التفسير الميكانيكي الآلي للمنظمة وتؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في خلق مناخ عائلي يجعل من المؤسسة البيت الثاني للفاعلين فيها وهذا لا يمكن تأسيسه إلا من خلال وجود عناصر كثقافة المؤسسة التي ركز عليها بعض المنظرين في فهم المؤسسة بحكم أنها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تميز منظمة عن أخرى ، وتسعى إلى تحقيق نوع من الانسجام من خلال مشاركة العمال لهذه القيم و إدماجهم في المؤسسة وأفضل وسيلة للوصول إلى هذا الهدف هي لغة الحوار التي تخرعها كل مؤسسة للتواصل مع أفرادها ، فان السير الحسن للمؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بحيوية العلاقات التي تربط بين أفرادها والعاملين فيها وبالتالي يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة من وسائل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها كما يعمل الاتصال الداخلي من خلال قيم ثقافة المؤسسة إلى خلق نوع من التناغم داخل المؤسسة ويعمل على تقليص الضغوطات وتثمين أدوار الفاعلين فيها .

ولأن الجزائر ليست بمنأى عن هاذين المتغيرين في منظماتها حولنا فهم هذه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي من خلال اختيار مؤسسة من المؤسسات الجزائرية كعينة للدراسة الميدانية وطرحنا لتساؤلنا في الإشكالية وهو إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

و تفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية تتمثل فيما يلي :

* كيف تساهم القيم التي تطرحتها المؤسسة من خلال ثقافتها في إنجاز عملية الاتصال؟

* كيف تساهم المبادئ التي تركز عليها المؤسسة في تفعيل الاتصال الداخلي؟

5. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الجزئية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة: الثقافة التنظيمية لها دور في تعزيز الاتصال الداخلي بين العمال داخل المؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

1. تعتبر القيم التي تعتمد عليها المؤسسة من أهم العناصر لإنجاح عملية الاتصال الداخلي .

2. رغبة المؤسسة في أن تكون نسق مفتوح يؤدي الي تعزيز الاتصال الداخلي .

6. تحديد المفاهيم :

من بين المحطات الأساسية في البحوث العلمية هي عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات المستعملة في الدراسة وشرح مدلولاتها فبتحديدها تسمح بإزالة الغموض وضبط الموضوع وفيما يلي توضيح أهم المفاهيم المستعملة :

1. الثقافة: قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة حيث عرفها تايلور Taylor بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (1) "

في حين عرفها G.Rocher بأنها "مجل طرق التفكير الحسن والفعل المعبر عنها إلى حد ما ، والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح بأن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بدمج الأفراد في إطار جماعة خاصة ومتميزة (2) "

وعرفها الجابري بأنها "هي ذلك الكل المركب المتجانس من الذكريات والتطورات والقيم والرموز والتغيرات والإبداعات والتطلعات التي تحتفظ بها لجماعة بشرية (3) "

التعريف الإجرائي للثقافة : هي كل المظاهر الفكرية والفنية التي تنتجها مجموعة معينة وتتميز بها عن باقي المجموعات .

3. المؤسسة: "هي الإطار القانوني الهادف لتجمع بشري يتم في إطار موحد ومنسق من جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة ولا يمكن اعتبارها نظام مستقل لغاية معينة حسب نشاط المؤسسة ، وتكون مفتوحة على نظام اقتصادي وتاثر فيه عن طريق

(1) - خالد ابو شعبيروتائر احمد غباري : الثقافة وعناصرها ، ط 1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2009 ، ص 18 .

(2) - حسين عبد الحميد احمد رشوان : الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، د ط مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2006 ، ص 09

(3) - خالد محمد ابو الشعيرة وثائر احمد غباري ، مرجع سابق، ص 18

منتجات مسيرة بقوة بشرية منظمة ومشكلة في خلية مخصصة لها إطار قانوني ومالي ومادي¹

4. يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة : " هي وحدة اقتصادية توجد بها موارد مادية وبشرية الإنتاج الاقتصادي وهي تنظيم إنتاجي فهي وحدة اقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المغلقة ويوجد بها تخزين وبيع لتحقيق أهداف وجود المؤسسة"²

التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي هيكل مستقل يتكون من مجموعة عمال لهم خصوصية

3. ثقافة المؤسسة : "يقصد بثقافة المؤسسة أو المؤسسة مجموع القيم والاتجاهات المشتركة والذكريات والأساطير المتقاسمة بين أعضائها"³

" إن ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والأخلاقيات والمعايير والمعتقدات التي تساهم في تشكيل ثقافة اعضاء المؤسسة وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم وللثقافة جانبيين المادي والمتمثل في أدوات العمل ووسائل الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة"، و الغير المادي المتمثل في المعايير و القيم

"تشمل ثقافة المؤسسة القيم السياسية التي تتبناها المؤسسة من خلال الشعارات والفلسفة التي تتحكم في سياستها بين الموظفين والعملاء وطرق انجاز المهام والافتراضات المشتركة بين العمال"⁴

التعريف الاجرائي لثقافة المؤسسة:هي الاطار المرجعي المشترك والذي يشمل معايير وقيم وعادات متعارف عليها داخل مؤسسة معينة وهي مختلفة من مؤسسة لآخرى وهذا راجع لعادات المجتمع وتقاليد.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص12

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص11

³ Pierre guichoetaurres : dictionnaivedvoit .economie. Gestion.1 er édition .paris .1991 .p450

⁴ - محمد قاسم القريشوتي :؛ نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3 ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 313

4. الاتصال : يرى سكوت scott وديفيس dowis أن الاتصال هو وحدة تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ودون اتصال لاتوجد جماعة¹

5. الاتصال التنظيمي : "هو يحمل النشاطات والأعمال المتخذة لإحداث علاقة بين الأفراد لانجاز مشاريع وبلوغ أهداف"².

عرفه كاتز وكهان Khan, Katr "ليس عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى أبعد من ذلك أي إلى العلاقة السنقية الاجتماعية والتي تحدث بين المرسل والمستقبل"³

عرفه ريدينغوسانبورت 1964 "انه بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد. وهذا الاتصال يأخذ اعتبار الاتصال الداخلي"⁴.

6. الاتصال الداخلي: وهو:"عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء. بين أعضائها وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك لجماعة نمو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لأحداث تغيير في السلوك البشري"⁵

ويعرفه ابراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية مع الموظفين"⁶

1- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي مدخل و للتراث و المشكلات، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص 443

2- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، ب ط، دار الكتاب، القاهرة، 1985، ص 44

3- مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي، ب ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص ص 141-142

4- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة العبيكان، الرياض، 1986، ص 218

5- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22

6- ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، ب ط، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص 162

أما محمد فهمي العطروري " يعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات العلمية أو التعبيرية"¹

أما شريف فؤاد عرفه على أنه مجموعة من الإجراءات و الطرق والرسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل البيانات "²

التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي: هو عملية تبادل المعلومات ونقلها والتفاعل بين أطرافه داخل المؤسسة وذلك من تحقيق عاطفة الانتماء ومرور المعلومات وتسيير عمل المؤسسة.

7. القيم: "للقيم عدة تعاريف منها التعريف الأنثروبولوجي الذي يعتبر القيم على أنها" ،المستويات الثقافية المشتركة التي يحتكم إليه في تقدير الموضوعات والاتجاهات الأخلاقية أو المعرفية ، وهناك اعتقاد بين من يشاركون في هذه المستويات بأنها صادقة ويعتمد في تقييم الموضوع "³

ويمكن تعريفها بأنها "الإطار الذي يأخذه الفرد من المجتمع كمرشد للامتثال به وتحقيق عناصره كوقت العمل وقيم النجاح التفوق "⁴

والقيم " ترجع إلى التوجه الديني للفرد والمجتمع والتشئة"⁵

كل من توماس و زناتيكي : "القيمة كل معنى ينطوي على مضمون واقعي "⁶.

كما أن كلوكهلون : " أن القيم في الواقع توفر الأساس الوحيد لفهم الشمولي الكامل للثقافة واعتبرها تصور واضح ويميز للفرد والجماعة "¹

1- محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ، ط1، عالم الكتب ، القاهرة، 1960، ص 341

2- فؤاد شريف، نظام الاتصال و عملية الإدارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص 07

3- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ب ط ، الهيئة المعرفية للكتاب، القاهرة، 1979، ص 503

4- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة و التطور، ب ط ، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999، ص 161

5- حسن ناجي عارف، السلوك التنظيمي ، ط1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2010، ص 82

6- محمد عاطف غيث، مرجع السابق، ص 505

التعريف الإجرائي للقيم : هي معتقد سلوكي مكتسب نتيجة الاتصال والتراكم وبانعكاسها على المؤسسة بالنجاح يعتبر معيار مبتكر ليكون بمثابة قانون ويتم تعميمه ضمن إستراتيجية المؤسسة .

8- النسق المفتوح : عرفه ترست Trist ورايس Rice : " انه المؤشرات الخارجية التي تخضع لها التنظيمات"²

عرفه كاتز وكان " انه الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من سلع وخدمات بيد إن هذا المنصور لا ينفي وجود الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم والمتمثلة في الدافعية الإنسانية التي بدونها لا يستطيع ان نسق اجتماعي ان يؤدي وظيفته بطريقة فعالة"³

التعريف الإجرائي للنسق المفتوح :تأثير البناء التنظيمي للمؤسسة على سلوك الأفراد وهذا النسق قد يتيح للأفراد فرص إبداع وقد يؤثر بشكل سلبي على البناء الداخلي للمؤسسة

7.المقاربة النظرية للدراسة:

نظرا لان موضوعنا يتحدث عن الجانب الغير مادي من خلال القيم الثقافية للمؤسسة كاللغة والقياس...وعناصر الاتصال مكتوبة والشفهية داخل المؤسسة ارتأينا اختيار نظرية المقارنة لموضوعنا هي التفاعلية الرمزية لجورج هيربرت ميد **1431-1863**" من أهم مؤسسي الاتجاه التفاعلي الرمزي فهو عملية رمزية مجردة من صورة واقعية"⁴

و هي تربط بين الفكرة والدور والنشاط المتبادل الرمزي الذي يشكل هوية من خلال الشعور بالانتماء للمؤسسة وكذلك بالاتصال كعنصر يرسخ وينشر القيم الثقافية للمؤسسة

¹- آدم كوبر ترى صباح صديق الدملوجي، الثقافة التغيير الاتربولوجي، ط1، منظمة العربية للترجمة، 2012، ص 96

²- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 97

³-السيد الحسيني، نفس المرجع السابق، ص 96

⁴- رايح كعباش، الاتجاهات الاساسية في علم الاجتماع، ب ط ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، قسنطينة، 2007، ص 186

ولأن التفاعل يكون بين العمال طبقا للإشارات التي يتلقاها العامل ويرسلها وتكون ضمن هذه الإشارات معايير وقيم تتجسد في سلوك العامل وتتأثر بخلفية العامل من خلال التنشئة الاجتماعية التي تلقاها العامل من عائلته بالإضافة إلى تواجده في المؤسسة والمدة التي قضاها فيها كلما طالت تجعله ينسجم مع كل العمال ويندمج داخل المؤسسة حيث تذوب قيمه داخل قيم المؤسسة لتصبح معيار مهم وحتى انه ممكن يكسب صفة المرجعية حيث يحترم من طرف كل العمال وتظهر هذه القيم في مظاهر مادية كاللباس الرسمي وأيضا احترام المواطن واحترام المؤسسة وقوانينها وعند اكتساب هذه القيم ونشرها بالاتصال الداخلي وتكوين علاقات التفاعل وبالتالي تعتبر التفاعلية الرمزية قالب لهذا الموضوع فالقيم تجسد في إشارات ورموز في عنصر اللغة ونشرها يكون بتبادل الإشارات وردود الفعل تجسد التفاعل ومداه في المؤسسة ورد الفعل، ولأن كل فعل اجتماعي لا يخلو من رموز والإشارات واللغة نتيجة تواجدهم الفرد لمدة في المؤسسة يحدث بالضرورة تفاعل وهذا التفاعل يكون بصفة إشارات فيأخذه بعد اللغة التي تحوله لجانب مادي إما الجانب المادي للتفاعل يكون باتخاذ القرار وبالتالي التفاعلية الرمزية تجسد في الفعل الاجتماعي للفرد بشكل يومي في تفاعل قيم ثقافة المؤسسة بالاتصال الداخلي الذي يعتبر أداة مهمة لنقل ونشر وترسيخ القيم الثقافية للمؤسسة.

8. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث وقد تم استطلاع دراسة أجنبية بعنوان ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي¹: منشورة بهدف علمي أكاديمي ولا يوجد بها اسم الناشر وجاءت الإشكالية :

¹ - أنظر الموقع <http://Zoomsrh:files.wordpress.com/2012/03/cutureent.com> أطلع بتاريخ 2016/04/05 على الساعة 20:26

- ما هي العوامل الإستراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وثقافتها؟

وكانت الإجابة على هذه الإشكالية في ثلاث محاور متمثلة في ثلاث اتجاهات أو أنواع لثقافة المؤسسة وهم أمريكا وأوربا واليابان، فكانت مؤسسات الأمريكية تستخدم أهداف عامة ومسؤولية غير محدودة للعمال داخل المؤسسة وتقوم بجمع معلومات على العمال التقنيين والمحاسبين إما اليابان فكانت تظهر فيها ثقافة المجتمع الذي يحتوي على مبادئ مثل العمل في المؤسسة مدى الحياة والمساواة وتقديس العمل وتشبه المؤسسة منزل تتجسد فيها مبادئ الزمالة والرقابة الضمنية، إما أوربا فكانت مبادئها تركز على السرية في نقل المعلومات بالإضافة إلى انعكاس نظام الديمقراطية في حكم المنطقة وبالتالي ينعكس على مؤسساتها فالمؤسسة عائلة كبيرة هدف الأفراد ضمنها، واحتل الاتصال الداخلي مكانة رائدة في ثقافة المؤسسة من خلال عناصره كعلبة الأفكار والحفلات والقيم الثقافية كلها عوامل تساهم في نقل المعلومات والمدير داخل المؤسسة ينشر الحماسة من خلال الهوية المكونة تاريخيا في المؤسسة فهي تعتبر محزون تاريخي وثقافي لمؤسسة يتناقل داخل المؤسسة بالاتصال الداخلي وأهم النتائج التي خلصت عليها هذه الدراسة ان ثقافة المؤسسة تساعد الاتصال الداخلي في تكوين مرجعية تساهم في تشكيل صورة في ذهن العمال عن المؤسسة، وتساعد الاتصال الداخلي على استقرار ونشر وترسيخ وتشخيص ثقافة المؤسسة.

9. صعوبات الدراسة :

رغم اهتمام الباحثين بموضوع ثقافة المؤسسة وربطه بالعديد من المتغيرات إلا أن ربطه بمتغير الاتصال الداخلي كان فيه تحدي كبير أمامنا ولهذا يمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتنا بما يلي:

✳ قلة المراجع المتداولة لهذا الموضوع

- ★ قلة المدة التي خصصت لإعداد المذكرة حيث جهد الطالبة كان مقسم بين البحث و إعداد المذكرة و بين التحضير لإعداد المقاييس و هذا ما يخلق نوع من الإرتباك و عدم التركيز للبحث
- ★ قلة المجهودات السابقة في هذا المجال جعلنا إمام تحدي كبير في حصر أبعاده.
- ★ مفهوم ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي متغيران معنويان وغير ماديان ومنه صعوبة القياس.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

ثقافة المؤسسة : ماهيتها ، نشأتها و مرجعيتها

النظرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة

المبحث الثالث: الإطار النظري لبروز ثقافة المؤسسة

المبحث الرابع: نشأة وتطور ثقافة المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

تتشكل كل مؤسسة من موارد بشرية يتعهدون ويلتزمون بقواعد تنظيمية خاضعة لهيكل تنظيمي ولقد تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسة من حيث المفهوم وأيضاً الأسس التي تقوم عليها المؤسسة ومقاييس تصنيفها وأدوارها. وأيضاً تعرضنا لثقافة المؤسسة كمفهوم وأيضاً لمكوناتها وتعرضنا لخصائص وأهداف ثقافة المؤسسة من خلال نشر القيم وتحقيق التكيف الداخلي والاندماج وتعرضنا أيضاً للإطار النظري بروز هذا المفهوم من نظرية Z وأيضاً عوامل نشأة ثقافة المؤسسة وتعرضنا لعناصر تكوينها التي تظهر في خلفية العامل من خلال نشأته وأيضاً التقنية المستعملة وقيم وفلسفة الرؤساء والشخصيات المتداولين على المؤسسة.

المبحث الأول ماهية المؤسسة

المطلب الأول مفهوم المؤسسة

هي كل هيكل هادف ومنظم وله نشاط يرتكز عليه وتعمل بطريقة منسقة ومنظمة وفق هيكل تنظيمي ولقد تطرقنا لمفهومها سابقا .

المطلب الثاني :أسس المؤسسة

هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها المؤسسة وهي كالتالي:

1. **الأساس البشري:** هو التجمع البشري الذي تنتمي للمؤسسة ويضم رؤساء ومرؤوسين على كافة مستويات الإدارة والإنسان هو أهم عنصر تقوم عليه المؤسسة فهو الغاية والوسيلة وهو المنتج والوسيط، فهو العنصر المحدد لنجاحها وهناك عدة مشاكل تعيق عمل المؤسسة كالغيابات، تجديد المستخدمين، النزاعات والجانب الاجتماعي كتحقيق الرضا الوظيفي وحركية المؤسسة ومواجهة المشاكل¹.

2. **الأساس القانوني:** هو الجانب الشرعي للمؤسسة وقبولها له يعني خضوعها لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وبموجب خضوعها للشرع تحصل على تراخيص لمزاولة نشاطها المحدد بموجب القانون والتراخيص لا تعتمد إلا إذا حددت نشاطات المؤسسة باستمرار.

3. **الأساس المالي :** إن الموارد المالي مهم جدا للمؤسسة لمزاولة نشاطها وتحقيق أهدافها فهو الطاقة التي توفر استمرارية للمؤسسة لنشاطها.

4. **الأساس الإداري :** هو الأساس الذي يحرك الجانب البشري والمالي من خلال تطبيق مراحل العمل حسب القوانين والنظم والتعليمات التي تحكم نشاط المؤسسة واهدافها ويتضمن تجاوب العاملين والمتعاملين .

5. الأساس العلمي للأهداف والنشاطات : يمثل وجود المؤسسة في المؤسسة مقر يمثلها وموارد مادية وسلع وخدمات ملموسة ويمثل نشاط ملموس موجود ككيان في المجتمع فهدها الأسمى هو خدمة المجتمع .

المطلب الثالث : مقاييس تصنيف المؤسسة وأدوارها

هناك ثلاثة مقاييس للمؤسسة وهي كالتالي:

1. المقياس القانوني: يحدد نوعية المؤسسة إذا كانت تابعة للدولة حكومية أو تابعة لشخص مادي او معنوي خاصة

2. المقياس الاقتصادي: هذا المقياس يصنفها على حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

3. المقياس التنظيمي : إن حجم المؤسسة مهم فهو يحتوي على عدد عمالها ورقم العمال والقيمة المضافة وحجم رأس المال واهم عنصر هو القدرة على التمويل الذاتي ويحدد الكفاءة والفعالية للمؤسسة وينصح باستعمال كل هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة و وفقا لهذه المقاييس هناك ثلاثة أنواع للمؤسسة وهي الحرفية والمتوسطة والصغيرة والكبيرة¹ .

إن المؤسسة لها دورين هما اقتصادي تكون من ملاك وعمال مستهلكين أما الدور الاجتماعي فهي مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرط تطور الحضارة ولها دور تربوي من خلال تكوين عمالها لتحسين معلوماتهم وخبراتهم وأيضا نلمس هذا للمستهلكين أيضا عن طريق الإعلان في أهمية بعض العادات كالنظافة فهي مسؤولية بشكل نسبي عن القيم الإنسانية .

فأهدافها يري بعض العلماء إن لها واحد هو "تعظيم الربح " واغلب الآراء اتفقوا على هدف رئيسي هو البقاء في السوق وليس تعظيما لربح ، وتعظيم الربح " بالبقاء " ولضمان البقاء لابد من تحقيق هدفين هما : "الربح " و "النمو" .

¹ -نوري بشير ، مرجع سابق ص 18 .

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

هي كل ما هو مادي وغير مادي مشترك بين العمال داخل المؤسسة و بالتالي فهي كل ما يصطحبه العمل معه بحكم التنشئة الاجتماعية معايير مجتمعه الذي ينتمي إليه ولقد تطرقنا لهذا المفهوم سابقا.

الفصل الأول : ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

المطلب الثاني : مكونات ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة هي دستور المؤسسة والذي يشتمل على مجموعة رموز وعناصر تثبت وجودها ، أو تنتقل إلى الأعضاء الجدد حتى يتم إدماجهم مع الأعضاء القدامى وتكييفهم داخلها وتتمثل هذه المكونات والرموز فيما يلي :

1. القيم : هي كل ما يضاف للطبيعة ولقد تطرقنا لتعريف القيم سابقا.

2. المعايير :إن المعايير هي عبارة عن رموز افتراضية تمثل المقاييس التي تمثل إطار مرجعي للخبرة والإدراك الاجتماعي والسلوك ، فهو السلوك الاجتماعي المتكرر والمثالي من دون اعتراض أو نقد من الجماعة أو المجتمع الذي ينتمي إليه ، وينبع من التفاعل بين أفراد أو جماعة ما.

إن المعايير تحدد سلوك الأفراد المتوقع والمحدد بمقاييس محددة من خلال ما هو جائز وما هو محرم أو المقبول أو المرفوض¹ .

إن المعايير هي أداة لضبط وضمان السير العادي لعمل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .

¹- عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، ب ط، دار في علم النفس الاجتماعي ، دار النهار للنشر ، بيروت، ص 93-95

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

أدرك العلماء إن ثمة عوامل تساعد و تحدد قوة المعايير في جماعة ما وتساعد على مسايرة الفرد لها مثل التماسك والتجانس وكثرة الاتصال بينهما كما إن زيادة التعرض لهذه المعايير يؤدي لسهولة معرفتها و مسايرتها ، كما إن تواضع المستوى التعليمي للفرد يسهل مثله لها كما إن الأغلبية تجمع عنها .

3. الرموز: تتمثل الرموز في ثقافة المؤسسة، تلك الإشارات المميزة التي تستخدم في الإعلام الثقافي، كطريقة اللباس أو الكلام وتعد اللغة إحدى التطبيقات الرمزية التي تمثل سبعا مفروضا على الأفراد ، فهي تحتوي على معاني ورموز وتصورات الأفكار تحتويها الأفراد واللغة تعكس طبيعة الاختراعات والتكنولوجيا فهي وسيلة اتصال ثقافي وحضاري يقوم على التخصص وتقسيم العمل .

والكلام يعني القيام بفعل أو بتصرف ما، ويعني تصوير أو صنع الحقيقة و الواقع وإرغامها للدخول ضمن فئات اللغة المفروضة أو المقدمة.

وإذا كان الكلام يصور إدراك المتكلم للواقع، فإنه يحمل قيما، ذلك إن رئيسا ما لا يكن نفس المشاعر لكل أعضاء جماعته أو متعاونيه لذا يختلف معهم وبالتالي سلوكه اثر بهم، وها يخضع لتباين مكانتهم وعلاقته معهم، مما يجعل تصرف هؤلاء تابعا للطريقة التي خوطبوا بها¹.

ومنه تعتبر اللغة أداة للاتصال بين أعضاء المؤسسة، وهي تمثل أيضا إحدى أوجه ثقافة المؤسسة ومكوناتها باعتبارها أساس تبادل التفاعل بين أعضاء المؤسسة².

¹ - Nadine le matre : la culture d'entreprise, facteur de performance, Revue Franciase de gestion, sP-oct,1984,P156

² - علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 108

تظهر الرموز في عدة مجالات :

- ✓ تظهر من خلال الهيكل التنظيمي .
- ✓ تبرز في أساليب ظهور النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري لها.
- ✓ تظهر في طريقة ترتيب الفضاء المكاني الداخلي.
- ✓ تظهر في القوانين السلوكية الداخلية للمؤسسة.
- ✓ تظهر في خطابات المؤسسة¹

4-القصص والأساطير:

في كل مؤسسة توجد قصص وأخبار يتناقلها الأفراد وتتعلق ببعض الحوادث التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها والحلول التي اتخذتها خلال تعرضها للمشاكل، فقد تروي القصص حول كيف كافأت المؤسسة من قدم اقتراحات إبداعية أدت إلى تحقيق الربح لها وتساعد القصص و الأساطير على ما يلي:

- ✓ توضيح أحداث أو تصرفات تنظيمية ماضية ومهمة.
- ✓ حرية الإدارة وحققها في التصرف واتخاذ القرارات .
- ✓ الشعور بالأمان والطمأنينة لمستقبل المؤسسة.
- ✓ إبراز حسن إدارة المسؤولين للمؤسسة.
- ✓ كما أن القصص والأساطير تحتوي على قصص بعض القادة اللذين واجهوا أزمات كالإفلاس وأرجعوها إلى مستواها وأكثر من مستواها السابق.

¹ - علي شريف ، المرجع السابق، ص 108

5. الطقوس والمراسيم والاحتفالات:

تمارساً غالباً بالمؤسسات احتفالات ومراسيم وطقوساً، تؤكد عن طريقها على قيمها التنظيمية بشكل رسمي، وذلك في المناسبات وبعض الأحداث وتتعدد لتشمل مثلاً :

✓ مراسيم ولقاءات بمناسبة النقل، الترقية، التعيين، وحتى عزل العاملين .

✓ طقوس واحتفالات لتأكيد الدعم اتجاه الأهداف السامية للمؤسسة ولتكريم الأداء الجيد لبعض الأشخاص أو الأقسام¹

ويرى كل من **kennedy** و **deal** أن معظم النشاطات اليومية قد تكون طقوساً، فطرق الكتابة والكلام وتحضير وقيادة الاجتماعات كذلك النشاطات الاستثنائية يمكن أن تصبح طقوساً كأن يختار الأعضاء الذين تتوافق قيمهم وأفعالهم مع القيم المحورية الرئيسي للمؤسسة وتمنح لهم مكافآت وحوافز خلال الاحتفالات، وهذا لإعطاء النجاح صورة ممكنة وإنسانية ومنح الرمزية والمعنوية لنمط ومعايير الكفاءة، وبالتالي تحضير العمال وتشجيعهم.

وهذه الاحتفالات والطقوس تصبح عناصر أساسية في ثقافة المؤسسة²

المطلب الثالث : خصائص وأهداف ثقافة المؤسسة

1/- خصائص ثقافة المؤسسة :

¹ - محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد الإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1994-1995، ص 390-393
² - نقلاً عن كريمة تشويقت ، ص 22 ،

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

لقد تعددت ثقافة المنظمات بتعدد خصائصها ولقد سعى علماء الاجتماع الانثروبولوجيا وعلماء النفس والتاريخ في تحليل خصائص ثقافة المؤسسة واتفقوا على أهمها وهي كما يلي في العناصر التالية :

✓ **الاستقلالية¹**: إن الثقافة عنصر مستقل عن الفرد فهو مكتسب من بنية الخارجية وله عوامل لاكتسابها من التعلم والخبرة ونظرا لأنها جزء من التراث الاجتماعي الذي يورث عبر الأجيال وهي حاصل لنشاط الفرد وانماط سلوكية التي يتعامل معها من خلال تواجده سواء كان في مجموعة أو مجتمع ككل .

✓ **الاستمرارية** : هي لا ترتبط بالفرد بل ترتبط بكيان المجتمعات من جيل إلى جيل و رغم التغيير الحاصل في المجتمعات إلا أنها هي مستمرة فرغم فناء الأجيال يتقن ✓ **الأساطير والعادات والطقوس والمباني والمنشآت** وهي مستمرة رغم كل التعديلات في عناصرها.

✓ **الإشباع** : إن الثقافة تكريس إشباع لحاجات الأساسية للإنسان ورفاهيته والثقافة تلبي للإنسان حاجاته المادية و الأمادية (كالأكل...الخ) تلزم الفرد على تلبيتها بصورة أساسية فهي تضمن وجوده.

✓ **التعقيد** : أكد تايلور أنها الكل معقد يحتوي على الكثير من العناصر المتداخلة فالفرد لا يستطيع أن يفصل بين العادات والتقاليد أو الطقوس والرموز فكلها متداخلة و معقدة وصعب فصلها عن بعضها.

✓ **التكيف** : إن الثقافة لها خاصية التكيف مع ظروف البيئة المحيطة واستعارة سمات ثقافية معينة وانتقالها من مجتمع إلى آخر لتجعلها موضوع يجب أن تتلائم فيه مع

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة و التطور، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص 183

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

نوعية العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع الآخر الذي انتقلت إليه مع تعديلها في بعض جوانبها أو عناصرها.

✓ **التكامل:** خاصة عامة لعناصر الثقافة ويحدث نتيجة للتكيف بين عناصر الثقافية و نوعية الظروف الاجتماعية وكلما يحدث تغير في القيم والعادات والتقاليد والنظم حتى تتكامل بسرعة لتحقيق الاستمرارية و على هناك تغيرات أو فوارق بين المجتمعات البسيطة أو المعقدة من ناحية التكامل الثقافي كنتيجة لعوامل التغير و التحيث والاتصال .

✓ **الانتقائية :** إن الثقافة لا تنتقل من جيل إلى آخر ولا تتوارث عبر الأجيال بصورة كاملة ولا تتصل من مجتمع إلى آخر بصورة كاملة أيضا فهناك عناصر تنتقل و أخرى تعرضت للطمس و الاختفاء فيحدث نوع من الانتقاء لهذه العناصر المتناقضة التي قد لا تليق بهذا المجتمع أو الجيل الذي انتقلت له بعناصرها الملموسة أو الغير ملموسة .

✓ **التغير :** هي في حالة ديناميكية و التغير يلمس الجانب التكنولوجي من مباني ومنشات واختراعات متعددة تتعرض للتغير و التطور الجوانب اللامادية كالعادات والتقاليد يطالها التغير في الجوانب المادية يكون تغير سريع على عكس الجوانب اللامادية بطئ التغير وهذا أكده وليم اوجبرن (نظرية الخلق الثقافي)¹

2. أهداف ثقافة المؤسسة :

لقد صنف عالم الاجتماع الفرنسي جاي روشه G.ROCHER وظائف الثقافة إلى قسمين أساسيين من الوظائف هي :

¹ - عبد الله عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 184

الوظائف الاجتماعية :

- ✓ جمع مجموعة من الأفراد أو الجماعات ممكن قرابة أو نتيجة تواجدهم في بيئة مشتركة ووجود التخصص وتقسيم العمل بينهم .
- ✓ تتضمن مجموعة العناصر العكسية والأخلاقية والعالم الرمزي مشترك بين مجموعة أفراد أو الجماعات .
- ✓ تنظيم أنماط التفاعل والمعاملات والعلاقات والسلوك للأفراد .
- ✓ وجود العلاقات المتداخلة التي تحكمها مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والأعراف .
- ✓ تعترف بوجود مجموعة من القواعد والروابط والمشاعر والاهتمامات المشتركة

الوظائف السيكولوجية :

- ✓ ان الثقافة تحدد وتشكل نمط شخصية الفرد وتكسب الفرد مجموعة مشاعر و انفعالات و العواطف والتفاعل والعلاقات مع الآخرين تعطي للفرد نمط فكري و معرفي وقنوات الإشباع لسد الحاجيات (نفسية والبيولوجية) .
- ✓ ان الطفل يتأثر بنمط ثقافي معين إقليميا وقوميا وطبقيا ليتأثر بنمط الغذاء و طريقة الأكل التي تحدد انتماءهم الثقافي و الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها¹ .
- ✓ إن الفرد لديه القدرة على التكيف الفردي مع ثقافات جديدة وهذا يوصف بالامتثال الثقافي .

¹ - عبد الله عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 185

✓ إن الثقافة تشكل نمط الشخصية ككل من خلال تحديد الأفكار وإرادة الفرد و اتجاهاته ومعتقداته ونشأته الاجتماعية .

المبحث الثالث :الإطار النظري لبروز ثقافة المؤسسة

المطلب الأول :مفهوم corporata culture ومرجعية الأمريكية .

إن التنظيم حسب Shein تنسيق عقلائي لنشاط عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف محددة بواسطة تقسيم العمل هيكله السلطة ، مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية تراعي دوافع الأفراد والجماعات وعلاقاتهم ببعضهم البعض و أيضا التأثير الخارجي¹

لقد تعددت تفسيرات تصورات حول التنظيم العلمي للعمل واختلف الباحثون حوله فعندها كان العمل مجرد آلة بيولوجية يتحكم بها للاعتماد على الإغراء المادي لزيادة الإنتاج و هذا حسب تايلور وبعدها توالى الأبحاث فأبرزت مشاكل في المصانع ثم المؤسسات .

توالى العديد من الدراسات مثل فورد وفا بول ومبادئه 14 وأكد على الجانب الإداري للمؤسسة للتنسيق أيضا فيبير والنموذج البيروقراطي إلي أكد فيه الجانب القانوني أو السلطة القانونية وأكد على الرشد و العقلانية التي استقى منها نموذجه من خلال الرأسمالية و الأخلاق البروسانتينية وجون وود وورد وتولت العديد من الدراسات مع

¹ - Gilles Faure, Struture organisation et efficace, éd, Dunod, Paris, 1991,P26

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

بروز التيار الذي ركز على الموارد البشرية في مدرسة العلاقات الإنسانية مع اليتون مايو¹ الذي أكد على مصلحة المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الفرد وتحفيزه ودراسة حاجيته وإمكانيته وعلاقته وظهرت بعدها دراسات ماسلو نظرية الحاجات وماك قريفور لحوافز الإنسان .

ومن خلال نظرية (x .y) أيضا C.AGYRIS حول الخلل الوظيفي ...الخ²

لكن بعد عجز العديد من المؤسسات في حل مشاكل التسيير والتنظيم ظهر منظور يهتم بالثقافة في مجال التنظيم من خلال مفهوم corporate culture الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ويعني ثقافة المؤسسة كان ظهور في الثمانينات بسبب الأزمة العالمية والمنافسة اليابانية هذا جعل المؤسسات الأمريكية تعيد النظر في النمط التنظيمي السائد بها والمتمثل في إستراتيجية المؤسسة (corporate strategy)

كان الاعتبار إن الثقافة تستمد من الكيفي و الذاتي وتجعل المؤسسات تمر من صرامة وصلابة والتقدير الكمية إلي تفسيرات تعتمد على طابع إنساني فالمؤسسة تحتوي على معتقدات وضوابط وسيناريوهات بالتطور والمؤسسين المسيرين تركوا لمستهم على المؤسسة وطريقة عملها .

المطلب الثاني : نظرية Z ومفهوم ثقافة المؤسسة :

بعد التطور الهائل والاهتمام المتزايد الذي عرفته النظرية اليابانية وما حقنته من ارقام قياسية مقارنة بنظيرتها في الولايات المتحدة الامريكية ازداد اهتمام العلماء في هذا المجال من اجل تبيني هذه النظرية خارج اليابان فقام العام الياباني وليام أوشييو طع نظرية z سنة 1981 فقد توصل الى إيجاد نظرية تعم النظرية اليابانية ولكن تطبق خارج اليابان وسبب التسمية هو الانطلاق من نظرية ماك قريفور X و Y فالحرف الموالي هو حرف z لذا ارتأى هذا العالم تسميتها بهذا الاسم وانطلق من فرضيات هي التوظيف (طويل المدى)

¹ - كريمة تشوافت، الثقافة التنظيمية و الثقافة المجتمعية، توافق أم تناقض، مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 21-26...

² - علي ابراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1996

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

واتخاذ القرارات كبشكل جماعي والمسؤولية فردية والتقييم بطيء والترقية بطيئة والرقابة غير رسمية ورسمية والاهتمام الشامل بالموظف و اسرته وعدم إلى التقييم الدوري¹ .

وانطلق من تحليل النتائج الملاحظة في المؤسسات اليابانية وما حقنته من انتاجية و كذلك القدر الكبير من التنسيق والتوافق في ثقافتها وعلاقتها التنظيمية لذلك دعا أوشي إلى اعتبار الثقافة كنمط أو كشكل للرقابة ، بحيث ان تقاسم القيم والاطر المرجعية و الشعور بالانتماء يلعب دورا كبيرا في كل المستويات التنظيمية ، خاصة في حالات التردد والغموض ولقد اكد اوشي على اعتماد الثقة والتقارب وبعد النظر واتخاذ القرارات و الاجتماع والمشاركة و ايجاد لغة مشتركة لتحقيق الاهداف المرجوة وكذلك التركيز على التقاليد كأساس ضروري في المناخ التنظيمي الداخلي² .

انطلاقاً من هنا برز الاقتراب الذي يعتبر الثقافة في ، مجال التنظيم متغير بحد ذاتها تشكل منسقا تحنيا أو احدى التغيرات التي يجب وصفها وتحديد تفاعلاتها فالمؤسسة تنتج الثقافة كما تنتج الخدمات والفوائد التي تقدمها فهي تبرز الاشارات والمرموز والمعايير والعادات المميزة الخدمات والفوائد التي تقدمها فهي تبرز الاشارات والرموز والمعايير والعادات المميزة ونسق من المتعقدات والقيم بالتالي تصبح مقرا او حقا ثقافيا .

وحسب نظرية الاتساق فان عامل يحقق التكيف والفاعلية وعنصر كل ما يصعب حله من مشاكل عن طريق وسائل تنظيمية مثل خلق الانتاج والتوازن والتميز فهي تشبه الاسمنت الذي يجمع بين الاتساق التحتية فهي تشكل البنية الاساسية للمؤسسة .

¹ - نقلا عن كريمة شوافت ، ص 23

Maurice Thevenet, **la culture d'entreprise en neuf questions, Revue Francaise de gestion**, sep oct 1984, P 16

² - نقلا عن كريمة شوافت، ص 24

- Renaud sainsulion, **Sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement**, 2 eme édition, presses de science po et dalle, France, 1997, P 77

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

وتمثل القيم والعادات المشتركة بين اعضاء المؤسسة ، ارثا يسمح لهم بتحديد هويتهم و تقوية شعورهم بالانتماء والاستقرار ويعتبر كل من لورس ولارونس Lorsche, ان التمثلات التي تختلف في المؤسسة تؤثر على سيرورة التنظيم هذا من جهة ومن جهة اخرى يرى منظر ومنظمة التطور كالامريكي OD ، ان الثقافة هي ارضية للتدخل ، ذلك ان اي تغيير ينسب الى تطويرها¹

وهناك تيار اعتبر المؤسسة هي بذاتها ثقافة بحيث انها لا تمثل نسقا ولا مسرحا و لا آلة وانما هي ذلك البناء الفكري الذي يتمثل حقيقتها اي النموذج .

ونظرا لهذا التباين في الافكار والرؤى حولا الثقافة في المؤسسة قامت الباحثة Simivich باشاء مجلة تشمل على مختلف الدراسات التي تتدرج ضمن كالاقتراب الذي يعتبر المؤسسة كشبكة من التفاعلات ووضعت ملامحها الكبرى فيما يلي :

الثقافة عبارة عن تعبير سيرورات نفسية واجتماعية ، وهي انماط عملية للاستثمار في المؤسسة الثقافة نتاج الروح الانسانية وذلك بواسطة عدد محدد من القواعد والانماط التابعة من منطق غير واع واحياءها يتوقف على هذا القواعد الى تفسير افعال الانسانية في المؤسسة

وفي الثمانينات ازداد الاهتمام بالثقافة خاصة في مجال التنظيم في فرنسا حيث عرفت ازمة الشغل واعدة الهيكلة الصناعية واستعملت الثقافة طاستراتيجية اساسية للتوصل الى انضمام العمال الى الاهداف التي تحددها المؤسسات وتقوية الشعور بالانتماء والهوية²

لقد ازداد الاهتمام بالثقافة واعتبره العديد من الباحثين وسيلة للادماج ومواجهة التعقيدات في تكوين علاقات انسانية حيث ان ميشال كروزيه اشار الى ان معظم المشاكل التنظيمية

¹ - Maurice Thevent, Op cit , PP 7.13

² - نقلا عن كريمة شوافت، ص 27

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

تحمل طابعا مفاهيميا و زاقعيا و ان كل واقع معاش تسبقه فكرة ، لذلك يجب البحث عن محركات السلوك على العنصر الثقافي لتوجيه السلوك

وعلى هذا الاساس يكون هناك تعاون بين الجماعات وهذا يدعم المؤسسة بدلا من ان تكون مصدر للمقاومة والضغط¹ .

بالاضافة الى كروزيه بين كيلى و ورتلي دور الثقافة في التنظيم من خلال مقارنتها بين نموذجين من الثقافات .

كما ان سانسوليو برز بقوة في هذا العقل المعرفي حول فكرته عن تصادم الثقافات و تطرق للهوية والروح الجماعية والتنشئة الاجتماعية والظبط بين الفاعلين .

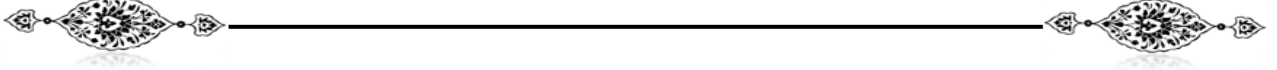
وفي خضم جل الافكار برز شين shein الذي حاول تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية سنة 1984 حيث اعتبرها نموذج من البديهيات او المسلمات الاساسية التي تخلفها او تكتشفها او تطورها جماعة ما قصد حل مشاكلها والتكيف مع المحيط الداخلي وتعليمها للاعضاء الجدد كاجراء ملائم والشعور وكذلك التفكير²

واكثر شئى على انه يجب دراسة الفاعلين وقيمهم لتحديد سلماتهم مبادئهم الثقافية ويمكن تحليل لعناصر الثقافة الى ثلاث عناصر هي الرسمية وتتمثل في الاجراءات والتقنيات المستعملة والعناصر سلوكية التي تتمثل في العناصر الغير مكتوبة من خلال الادوار والعادات والتقاليد والمرافق والعناصر الاخلاقية والمتمثلة في القيم وانظمة ارضاء الحاجات التي تتميز بالرموز³ .

¹ - michel crozier, **lentreprise**, France, 1994, PP 63.65

² -Georges ynesker vern, **la culture reseau ethique et ecologie de lentreprise**, ed eska Paris, 1993, P.P.P 22,24.50

³ - Ibid, P 24.50



المبحث الرابع : عوامل نشأة ثقافة المؤسسة :

لا تنشأ الثقافات التنظيمية من العدم ، وانم توجد اسباب ومتغيرات تؤثر نموها وحين تنمو و تنضج يصبح من السعير تغييرها او القضاء عليها الا بشكل بطئ جدا تشبه السمات الشخصية للانسان فهي مستقرة نسبيا ومن عوامل بروزها هي :

1 - فلسفات وقيم شخصية المؤسسين الاولين :

بفضل جهود شخص واحد و عدة اشخاص تتأسس المؤسسة ، من خلال ايمانهم بقيم و افكار تؤثر على سلوكياتهم ، والتي يكون لها اثر في افكار وقيم المانظمين التي فيها بعد فالمؤسسين الاوائل لهم دور كبير في غرس البذور الاولى للثقافات التنظيمية ، دون التقيد بعبادات وتقاليد واساليب تنظيمية قانمى ، اي انهم يصغون بنية كل مؤسسة واهدافها ويحددون طبيعية العمل والتنظيم ويساعدهم في ذلك الحجم الصغير لكل واحد منها ، فكل مؤسس يعمد الى ارساء الحجر الاول في بنية المؤسسة وقد تستمر سياسة وقيمة ومعايير التنظيمية من بعد وفاته¹

2- ممارسات وسياسات المسيرين في ادارة الموارد البشرية :

¹ - محمد عدنان نجار، المرجع السابق، ص 386

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

ان طريقة تسيير وادارة الموارد من الدعائم الاساسية والمصادر الاولى للثقافة التنظيمية ، وبذلك تشكل نمط ومعيار تحدد من خلاله توجهات كل من العمال و الاداريين وباقي العمال والمسائل التنظيمية العديد مثل درجة تحمل المخاطر و درجات حرية التعرف ، وطريقة اختيار وتعيين والتدريب ومعايير الترقية والتنقل بالاضافة عن هذه المعايير سلوكياتوممارسات تحمل في طياتهاقيما هي بمثابة المرشد العقلي والاخلاقي ، كالتأكيد على المعاصرة او الشجاعة تاو الابداع او العلاقات الغير رسمية .

ان المؤسسة تسعى الى اختيار الافراد الذين تتوقع انهم سينجمون مع اسلوب عملها و يلبون متطلباتها التنظيمية ، تعتمد على الاختيارات والمقابلات لتحديدتها قبل التعيين ، و بالتالي تعمل على تحقيق اقصى توافق ممكن مع روح او عمل الفريق اي المؤسسة¹

3- صور المهنة في المؤسسة والتكنولوجيا المستعملة :

ان الانشطة المنجزة في ابي مؤسسة تعتبر وسيط اساسي ببروز قيم تنظيمية ولان أي نشاط المهنة يحمل هوية معينة تطور صور خاصة حولها .

كما ان التكنولوجيا المستعملة تخلق فيها ومعايير يتسنى حول المهام المنجزة في المؤسسة وطريقة الانجاز وادارة العمال بها طبالاضافة الى اداء العمل من خلال استعمال اداة تكنولوجية وادوات معينة تؤدي الى الاحساس المشترك والانسجام الطبيعي للقيم الناتجة عنها وقد يكون الاهتمام احيانا في المؤسسة يؤدي الى تقوية الهوية حولها اي ذات طابع مهني محض وبروز ترفيم تكون اساس السلوكيات عند العاملين²

4- عملية التطبيع او التنشئة الاجتماعية :

¹ - عبد الحفيظ مقدم، المدير (دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية)، المركز البحث في لاعلام العلمي و التقني، الجزائر،

1997، ص ص 52.51

² - gilles faure, Op,cit , P 109.110

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

يستخدم علماء الاجتماع مفهوم التنشئة الاجتماعية الى سلسلة الانتقالات من وضع الى اخر ونموذج التفاعل الاجتماعي الذي يعد الفرد ويعوده على قواعد التصرف و السلوك وهي بذلك وحسب فيليب ماير عملية طبع المهارات والاتجاهات الضرورية التي تساعد على اداء الادوار الاجتماعية في الواقع المختلفة وتشير ايضا على ما يطرأ على سلوك من تغيير وتعديل بفعل الخبرة ، والممارسة والعلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجي عن طريق التفاعل ، ويتسم كل تعديل او تغيير بقدر من الثبات و الاستقرار ما يكسب الفرد قدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه و التوافق مع محيطه و الامتثال لمقتضياته¹

وتعد المؤسسة الاقتصادية احدى البنيات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية او التطبيع ، حيث ان المؤسسة تقوم بتدريب العاملين بعد تعيينهم وهذا التدريب هو نوع من التطبيع² الاجتماعي Socilization يتعلم الموظفون الكثير عن المؤسسة التدريبية وقيمها زما يميزها عن المنظمات الاخرى وهذا يتم من خلال دورات تدريبية توجيهية orientation programs ويتعرف فيها على العمال حقوقهم وواجباتهم وخصائص عملهم حتى يتماشوا مع القيم السائدة في المؤسسة .

هناك اساليب تستخدمها المؤسسة لتحقيق التوفيق بين ما هو متوقع من العامل الجديد هو موجود في الواقع من سماته قبل التدريب وبعده من خلال جعل العامل يباشر عمله الغير رسمي يعتمد على كيفية اختيار العامل الجديد للافراد الذين يتفاعل معهم وتوضيح أساليب العمل والأدوار بشكل محدد مع إظهار القيم بشكل مباشر ورسمي .

قد يكون التطبيع بشكل فردي او جمادي اوفي فترات زمنية كافية او صغيرة المؤسسة للاشراف على العمال من خلال تغيير او تعديل سمات الشخص لكن لا توجد طريقة مثلى للتطبيع لان المؤسسة وطبيعتها هي التي تحدد مدى فاعليتها وايضا الافراد .

¹ - محي الدين مختار ، التنشئة الاجتماعية ، المفهوم و الأهداف مجلة العلاقات الانسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1998 ، ص 25-26

² - نفس المرجع ، ص 381

الفصل الأول : أساليب ثقافة المؤسسة ماهيتها ونشأتها ومرجعيتها النظرية

لا بد من ذكر ان الثقافة التنظيمية تسود في مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة قد تكون زرعها في الاعضاء من خلال تحديد كل عام بمهامه في مسار العمل والاهداف و المسؤوليات والمعايير التنظيمية المتعامل بها اضافة الى الاعتماد على استراتيجية واضحة للاتصال وخلف قنوات لذلك ووضعها في متناول كل العمال .

لا يمكن حصر انشاء القيم التنظيمية في التطبيع والتنشأة الاجتماعية والتدريب وانما تظهر ايضا في التكوين والعمل اليومي وفترات العمل تعزز القيم التي قد تصبح قواعد توجه سلوك العمال وتصرفاتهم .

خلاصة

بما ان ثقافة المؤسسة هي الدستور المرجعي للمؤسسة الذي يحتوي على معايير تسيير عليها الموارد البشرية ولأن من ابعادها المشاركة فان توفير هذا البعد و استفادة منه لابد من عنصر مهم يضمن انتقالها من الجهة التنفيذية للإدارة الى كل العمال بمختلف مستوياتهم وبالتالي لا بد من من الاتصال فهو عنصر هام لانتقالها وكذلك للحفاظ عليها و مواجهة الازمات التي قد تقع فيها مستقبلا سواء للمؤسسة او لضمان سيرورة اداء العمال وتأثيرها على جانبهم النفسي من خلال الشعور بالانتماء والاندماج داخل الوحدة العمالية تتكون المؤسسة كمجتمع مصغر .

الفصل الثاني

ماهية الإتصال : خصائصه ، وظائفه و مهاراته في المؤسسة

تمهيد

الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي و خصائصه ووظائفه و مهاراته في المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني : خصائص الاتصال الداخلي و طرقه و أساليبه و نماذجه

المبحث الرابع : الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الخامس : ثقافة المؤسسة الاتصال الداخلي

خلاصة

تمهيد :

يلعب الإتصال دورا أساسيا في الحياة الاجتماعية حيث انه يكسب المؤسسة صفة الاستمرارية وبدونه تصبح المؤسسة وعملها منعزلين ، في هذا الفصل تعرضنا إلى ماهية الإتصال من حيث المفهوم العام والخاص التنظيمي واهم عناصره التي تقوم عليها عملية تبادل المعلومات وأهميته بالنسبة لمؤسسة من خلال المشاركة في الاجتماعات و طرق الإتصال بين المدير و المرؤوسين وشبكاتة و نماذجه المختلفة كما تعرضنا لخصائصه المتمثلة في صفة التلقائية و الاستثنائية حيث إن هذه الخصائص لطالما تساعد في نقل قيم المؤسسة لكل العمال بالإضافة إلى أهدافه التي تشكل عنصر مهم في تنقل الأوامر والمهام لكل العمال فدوره مهم في تحقيق أهدافه المؤسسة وضمان مصيرها مستقلا ووظائفه التي تؤكد على صفة المشاركة و هذا يسهل اندماج العمال ومهاراته من خلال سرعة تنقل المعلومة والرموز المتمثلة في رسالة تحدد مصير صحة اتخاذ القرار بناء عنها وطرقه الرسمية والغير رسمية وكذلك الصاعدة والنازلة والجانبية التي تجعل المؤسسة وحدة متكاملة ومنبثقة في العمل ونماذجه التي تحدد التطور التاريخي لطرق الإتصال الداخلي الذي يعمق صيرورة العمل واتخاذ القرارات وفاعلية تنقل المعلومات الشفهية والكتابية وانعكاسها على مدى تحقيق أهداف المؤسسة ككل ، وضمان رضا العمال وشعوره بالانتماء من خلال لغة الإتصال .

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

هو عملية حيوية للإنسان والمجتمع ، ولقد تطرقنا له سابقا

المطلب الثاني : مفهوم الاتصال التنظيمي

هو الاتصال الذي تلعب فيه وظائف العمال دور مهم من خلال الخضوع للبناء الداخلي للمؤسسة وهيكلها الداخلي، ولقد تطرقنا لمفهوم الاتصال التنظيمي سابقا.

المطلب الثالث : عناصر الاتصال الداخلي

للاتصال مجالات عدة ولعل أكثر ما درس ما يتصل بالوسيلة التي يتصل بها الأفراد
آلا وهي **اللغة** التي يجب أن تتوفر على شروط منها أن تكون المقروءة والمنطوقة
بالرموز المكتوبة والمسموعة بوجه عام فهي وسيلة مهمة، ويمكن تعريفها على أنها
ممتازة عن رموز تعارف الناطقون بها على دلالة كل رمز ومعناه للتفاهم فيما بينهم ،
وهناك الكثير من الرموز تستعملها الكائنات الحية وكل مجموعة من هذه الرموز تشمل
لغة في حد ذاتها وكل رمز أو حركة فيها دلالة تحمل معاني ومن هذه اللغات يستعمل
الإنسان في التفاهم كالمس والنظر و الأضمت الخ، وتقاسيم الوجه وغير ذلك.
و مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توفرت هذه
العناصر التالية:

1- **الراسل Sender**² : ولديه مجموعة أفكار ومعلومات التي يريد أن ينقلها إلى الطرف
الآخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وكذلك بخيرا ته السابقة كما تؤثر حاجاته
واهتماماته وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يرسلها ، ويجب أن تمر معلوماته بعمليات
وحدانية كالتقييم والتذكر والحكم والإضافة والربط... الخ.

¹ - Bicnoit Denis, **information communication**, Edition d'organisation

² - احمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، 2002 ، ص 354

2- الرسالة Message: عملية يتم فيها تحويل الأفكار إلى رموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل وتحويل الأفكار ممكن أن يأخذ أشكال منها الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام وتعبيرات الوجه ملامسة، مصافحة، الصراخ، و الاختبار لصياغة الرسالة ورموزها مهمة للراسل والمستقبل وسوء الاختيار يحدث مشاكل كثيرة ومنه على الراسل أن يعرف اختبار الرمز الملائم للحدث وبما تحويه من معاني ضمنية كالتعارض والتناقض... الخ.¹

3- الوسيلة Media : إن اختيار الوسيلة مهم لأنها الأثر تعبيرا وتأثيرا وفاعلية على المستقبل لها وهناك العديد من الوسائل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية واللجان والاجتماعات والمؤتمرات... الخ، والاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير... الخ، واختيار وسيلة الاتصال بحسب رس ميتها فهناك وسائل رسمية وغير رسمية والرسمية يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة وتسير قنواتها الرسمية تقرير خطاب إصدار أوامر منشورات دورية وغير رسم ية قنواتها لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات والتسامر... الخ، مناقشة راحة... الخ .

4- المستقبل Receiver : يقوم الطرف الآخر باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة كالسمع والبصر والشم والذوق واللمس ويجتاز وينظم ويفسر المعلومات ويعطيها معنى وتتأثر هذه العمليات الإدراكية بشخصية المستقبل ودفاعيته وتعلمه وتحدد ما يفهمه الفرد ويقبله المستقبل من معلومات المرسله إليه في الرسالة بالتصرف والسلوك .

5- التأثير Effet : هو تغير² يقع إما في التفكير أو في المشاعر أو في السلوك بسبب بث الرسالة الاتصالية، وعلى الرغم من أهمية هذا العنصر باعتباره الهدف النهائي لعمليات الاتصال إلى معظم الدراسات أهميته ولا تعتبر عنصر من عناصر العملية

¹ - عزام ابو الحمام، الاعلام و المجتمع، ط1، دار اسامة للنشر، الأردن، عمان، ص 29
² - نفس المرجع، ص 32

الاتصالية ويدرّس بشكل منفصل ومستقل ويعتبر عنصر مهم و وجوده مرتبط بوجود راجع إلى حيث أنه ليس بالضرورة أن يكون رجع الصدى لكل رسالة صوتية بينما يمكن أن يكون أثرا لكل رسالة اتصالية والتأثير حسب الظهور فهناك الظاهر والكامن و حسب شدته فهناك قوة مثل تأثير الموسيقى التي تدعو البعض للرقص الغناء وتأثير معتدل يمس الانفعالات السلوكية ولا يمس القيم والاتجاهات الأساسية وهناك تأثير ضعيف مثل رسائل التي تتضمن نصائح التخلي عن التدخين والتأثير العميق مثل تأثر الأطفال نتيجة برامج تعليمية .

ان بيرو في تعريفه للمنظمة "أنها وحدة لمعالجة المعلومات ودون تبادل المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على احتمالات التغيير ويتفق ويك في وجهة نظر مع بيرو من حيث النظرة للمنظمة تركز على التعرف على تشابه بين الاتصال كعملية وبين المؤسسة كمجموعة أشخاص يجتمعون لتحقيق هدف مشترك وهنا نستطيع استخلاص مدى الترابط بين عمليات الاتصال ومفهوم المؤسسة بالعناصر التالية¹

المؤسسة كنشاط حركي : هو تفاعل لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها من مواكبة التغييرات السريعة والمنافسة وإذا لزمتم السكوت يكون مصيرها الخروج من المنافسة وهذا التفاعل يحققه الاتصال .

المؤسسة نظام مفتوح : لا تستطيع البقاء بمعزل عن تغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والظروف الخارجية وبالتالي عليها مواكبة التغيرات بطريقة ديناميكية وهذا يتفق مع طبيعة الاتصال .

المؤسسة تجمع بشري : إن المؤسسة بحاجة إلى أفراد فاعلين بإدارة المؤسسة وآخرون يؤدون العمل وعمال للإمداد بالمعلومات التي تساعد المؤسسة وعمالها في انجاز مهام

¹ - عزام ابو الحمام ، المرجع السابق، ص 33

متنوعة و على حد قول أن طرق الإتصال في المؤسسة تحدد بدرجة كبيرة فرص انتعاش علاقات الإنسانية من خلال تضامن أفراد المؤسسة و تعزيز فرص الاندماج وإيعادهم عن الشعور بالاغتراب وفي الجانب النفسي ممكن أنها تحد من التوتر وحل الخلافات داخل المؤسسة ومن طبيعة الإتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة ويزيد إحساس العمال بدورهم وإنجاح مشاريع المؤسسة وتجاهل العمال يؤدي بالشعور بالاستياء وهذا ينعكس على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ومنه الإتصال الفعال هو حياة المؤسسة والإتصال الجيد يساهم في تحقيق ما يلي :

- نجاح سيرورة التنظيم وبلوغ أهدافه.
- القضاء على الشعور بالوحدة (العمال).
- يساعد على تماسك العمال .
- هو عملية رئيسية وحيوية وضرورية في بناء علاقات إنسانية بإجماع جل الباحثين في هذا المجال.
- المشاركة في المعلومات.
- التنسيق بين الأفعال والتصرفات .
- تنمية المواد البشرية.

ربط أجزاء التنظيم بشكل متجانس تشكل بناء تنظيمي يساهم الإتصال في اتخاذ¹ القرارات من خلال تنقل المعلومات وتقييم البدائل والنتائج.

6/- راجع الصدى FEEDBACK (أو التغذية العكسية²)

¹- بن نوار صالح، "الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مخبر علم الاجتماع، الإتصال، قسنطينة، 2003/1424، ص 88
²- خليل محمد حسن و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص 207

هي ردود الأفعال التي يمكن رصدها بعد إطلاق الرسالة الاتصالية باعتبارها منبهات نحو المتلقين وقد تنبتهت الدراسات الاتصالية بأهمية دراسة راجع الصدى بعد أن بدأت نماذج الاتصال الدائري تأخذ مكانها في المفاهيم الاتصالية يمكن استخدام استفتاءات والاستطلاعات والدراسات التحليلية وغير ذلك من الأدوات بتتبع راجع الصدى .

وتهدف دراسة راجع الصدى لمعرفة فعالية الرسالة وتأثيرها.

7/-التشويش NOISE¹:

هو الفارق بين المعنى والدلالة للرسالة الاتصالية المرسله ومعناها ودلالاتها التي استقبلها المستقبل بمعنى آخر و عدم دقة النتائج ترجع إلى عوامل مختلفة منها نوعين :

***1- التشويش الميكانيكي:** ناتج عن خلل تقني في الفئات الإعلامية، كمشاكل الصوت أو الصورة أو عدم وضوح طباعة الصحف.

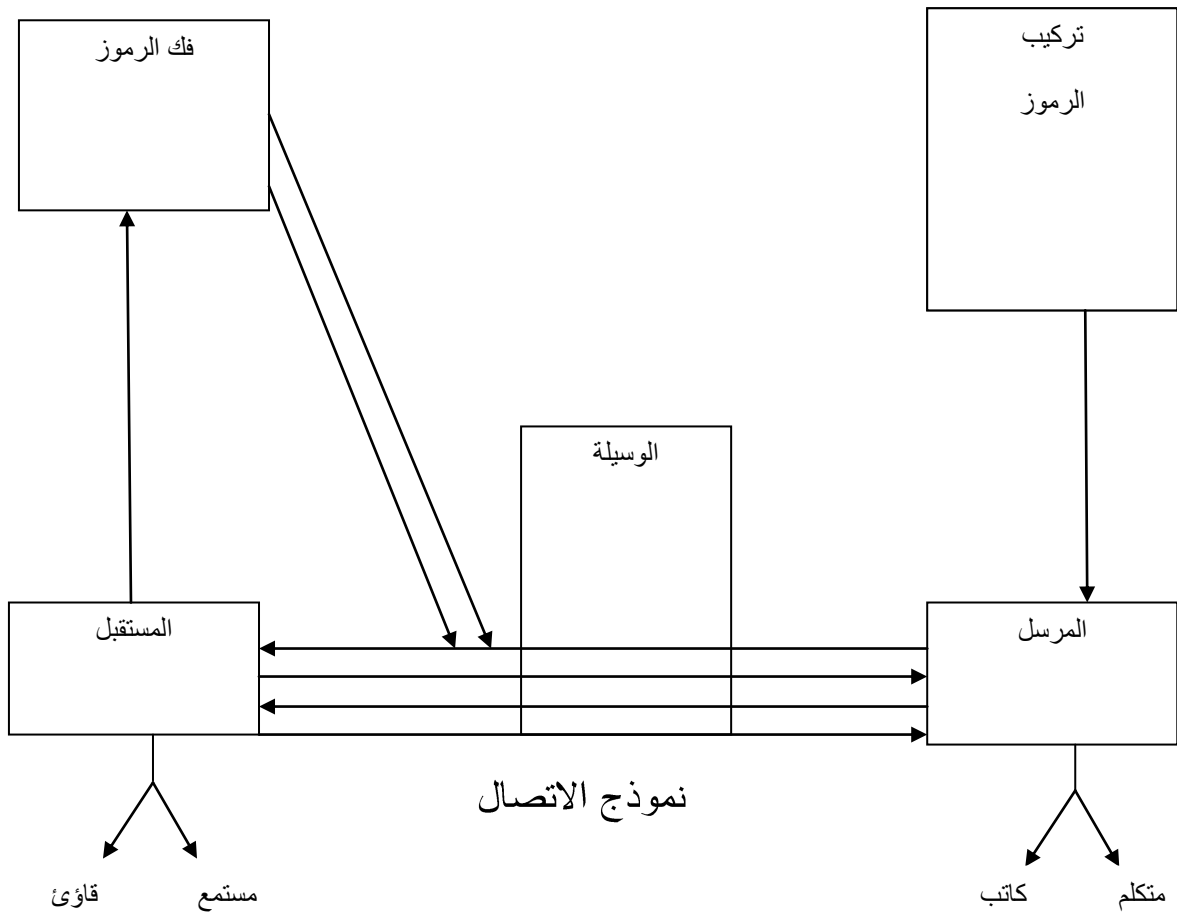
***2- التشويش الدلالي:** يرجع إلى عدم قدرة المرسل على استخدام عبارات صحيحة مفهوما للملقى ويشمل مستويين هما :

1-الداخلي : ينتج بضعف اللغة الدلالية أو تباين خلفية ثقافية أو مستوى تعليمي أو عدم إتقان لغة التخاطب .

2-الخارجي : تشويش يحدث خارج دائرة الاتصال فيزاحم الرسالة الاتصالية وقد يتغلب عليها فيحدث تشويش

¹- عزام الحمام ، نفس المرجع، ص 35

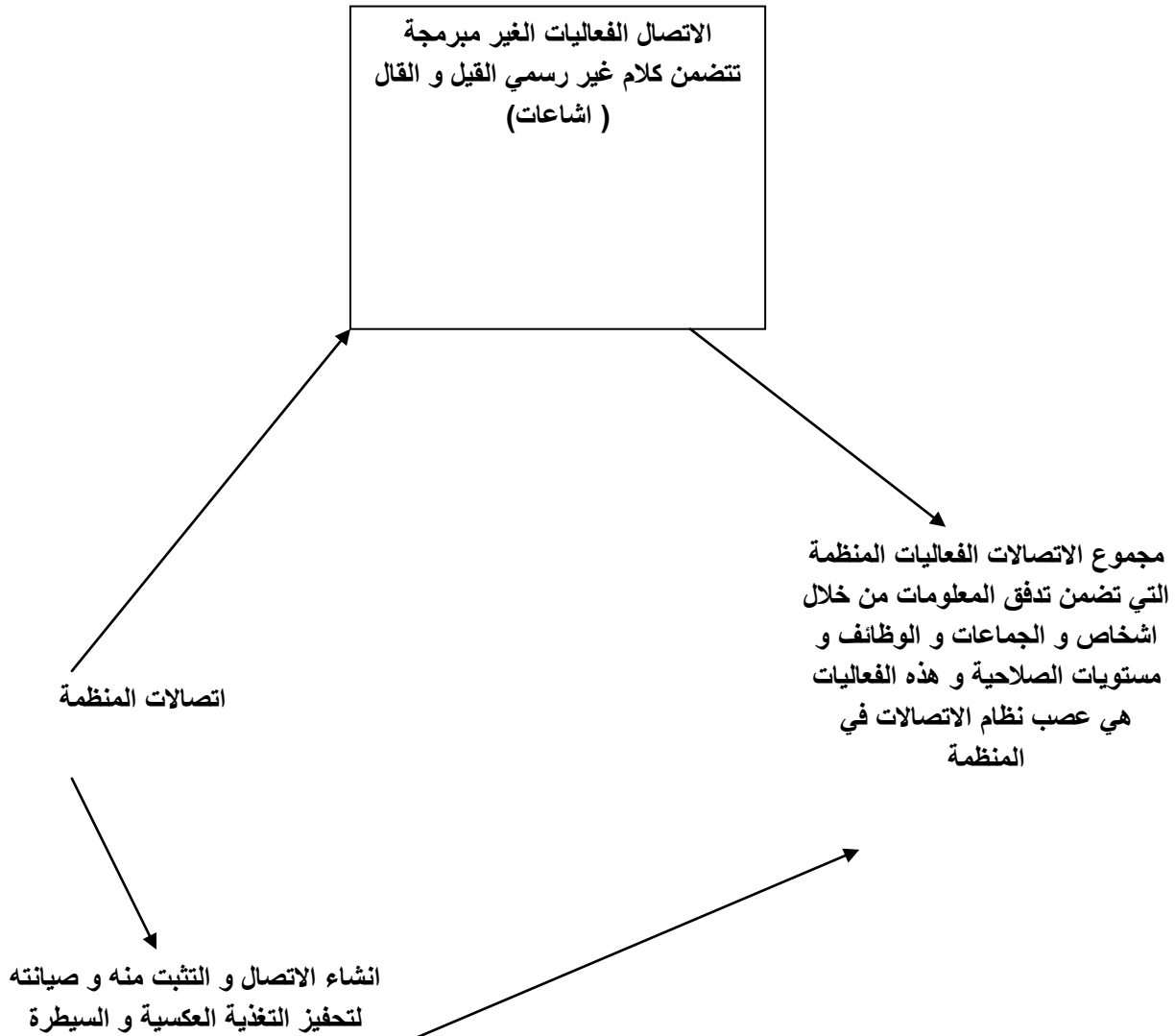
الشكل رقم (1) أركان الاتصال و عناصره¹



¹ - عزام ابو الحمام، المرجع السابق، ص 36

الشكل رقم (2)

عناصر الإتصال في المؤسسة¹



¹- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع

المطلب الرابع :أهمية الاتصال :

إن النظريات الحديثة لم تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف يدير وقته وكيف يؤدي عمله وماهي أدواره ومهامها التي يقوم بها المدير فعلا أثناء مزاولة عمله، فالنظريات الحديثة اهتمت بأدوار المدير كالاتصال بالجهات الخارجية وتجميع وتحليل المعلومات وتمثيل المؤسسة الرسمية والتحدث باسم المؤسسة وحل مشاكل وتعارض مع الغير وغيرها من مهامه وأدواره.

والمدير ينفق من وقته الكثير في الاتصالات حيث أن المدير الناجح يتعامل يوميا مع المعلومات والبيانات ويقوم بتحليلها وفرزها و تبويبها ونشرها لتحسين أداء العمال وتساعد الاتصالات في القيام بالعناصر التالية¹:

1. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
 2. التعريف بالمشاكل وسبل علاجها
 3. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
 4. قيادة العمال والتأثير عليهم وتحفيزهم
 5. تقييم الأداء ونتاجية العمل
 6. تحديد معايير ومؤشرات الأداء
 7. اصدار الأوامر وتوجيه العاملين بالتعليمات
- أهمية الاتصال من خلال الموقف الإرادي:

¹ - احمد ماهر ، المرجع السابق، ص 357

قد يكون هذا الموقف بين المدير والمؤسسين وهنا يكون الاتصال من الأعلى الى الأسفل ويحتوي على وظائف كثيرة منها :

1. توجيه المرؤوسين من خلال التعليمات واللوائح .

2. شرح الطرق من أجل تحسين أداء المرؤوسين والعلاقة مع باقي العمال .

3. تقديم المعلومات الى المرؤوسين خاصة بالعمل .

4. تحديد مدى تقدم انجاز الأعمال و اعلام العمال .

5. تحديد أهداف العمل .

6. تدريب المرؤوسين ورفع مستواهم .

7. مساعدة العمال في حل المشاكل وتقديم النصح

المطلب الخامس : شبكات الاتصال

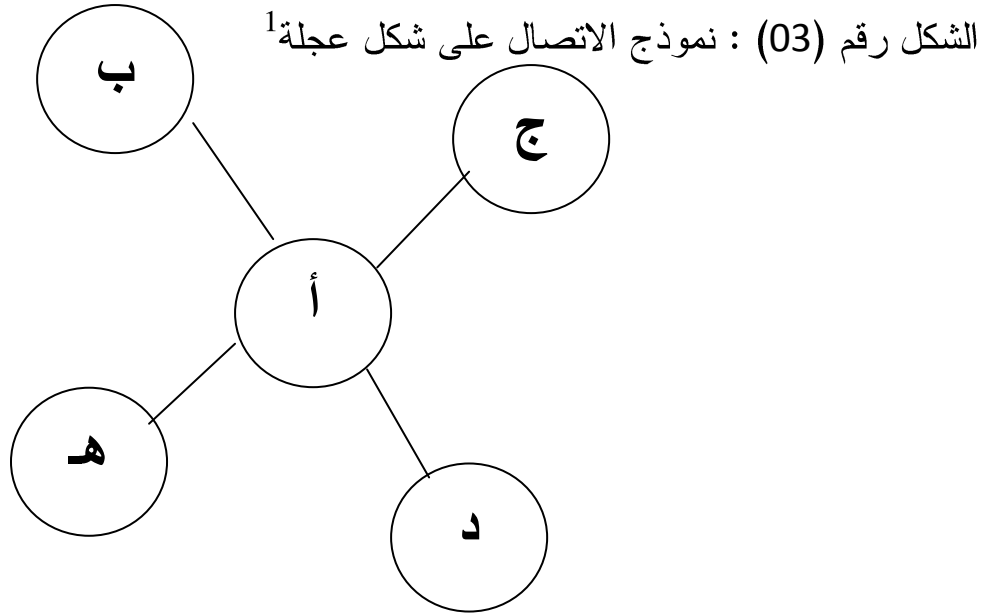
إن شبكات الاتصال تحتل مكانة كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية في الاتصال داخل المؤسسة و هي تؤثر على سرعة رد الفعل و الاستجابة و اتخاذ العقل المناسب منها تستعمل في اتخاذ القرار في الوقت المناسب و من أكثر شبكات الاتصال الإداري في اطار المنظمات العاملة ما يأتي :

الإتصال على شكل عجلة : هذه الشبكة تشمل إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقوق المؤسسة و بصفة مباشرة بدون وسيط و تحتوي هذه الشبكة على الخصائص التالية¹ :

- اتصال مزدوج و مباشر في نفس الوقت
- عدم التقيد و سرعة الوصول إلى المعلومات و سرعة الاستجابة

¹ - خليل امحمد حسن الشماح و خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 210

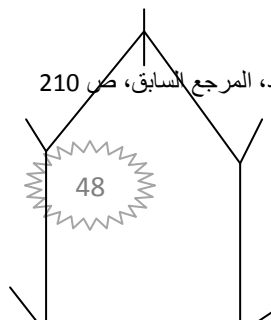
• صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة



الاتصال على شكل سلسلة

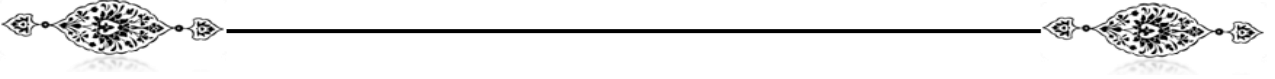
يمكن في شبكة اتصال المدير بمساعدين له و كل مساعد يتصل بشخص واحد و يصلح هذا النوع في منظمات صغيرة و يؤدي المدير من خلال عدد محدد من المساعدين

الشكل رقم (04) : نموذج الاتصال على شكل سلسلة²



¹- خليل امحمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 210

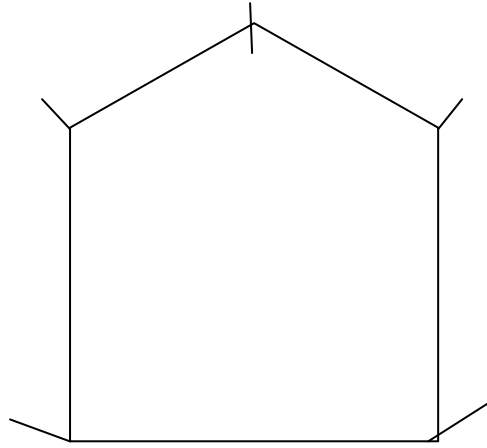
²- المرجع نفسه، ص 211



الاتصال على شكل دائرة

هو اتصال تام أو كامل يستطيع الرئيس ان يتصل بمساعدين اثنين و كل مساعدين يتصلين باثنين من المساعدين و هم قادرين على اتصال مع بعضهم البعض و هكذا

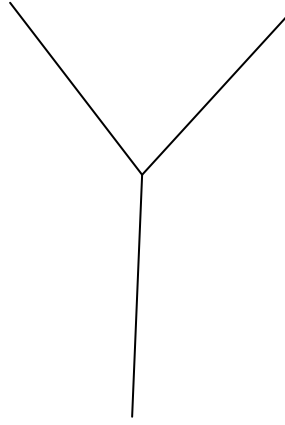
الشكل رقم (05) : نموذج الاتصال على شكل سلسلة



الاتصال على شكل حرف الانجليزي Y

يمثل هذا النوع من الاتصال امكانية المدير الاتصال عبر كافة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين و طرف اخر يمتلك امكانية الاتصال بغيره

شكل رقم 06 : نموذج الاتصال على شكل حرف الانجليزي 1Y



المبحث الثاني : خصائص الإتصال و اهدافه ووظائفه

إن الإتصال هو عملية مهمة في المؤسسة حيث أنه يسهل عملية التفاعل و تبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة و منه تحقيق اهدافها و فيما يلي يمكن تحديد خصائص الإتصال و اهدافه التي تساعد على تطوير المؤسسة و الوصول إلى مواكبة التطورات الحاصلة في العالم

المطلب الأول : خصائص الإتصال التنظيمي

إن للإتصال خصائص يمكن أن نستفيد منها في إطار المؤسسة المهنية للخدمة الاجتماعية و كل المنظمات التي يساعدها في الوصول إلى أهدافها و يمكن تحديد الخصائص و العناصر التالية :

1. الإتصال له صفة التقائية: منذ أن وجد الانسان على الأرض كون العلاقات و تحدث مع غيره و اخترع اللغة لإدراك و فهم الاخرين و ليتصل بهم يمكن القول

¹ - خليل امحمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 212

أن الأفراد مدفوعين اجتماعيا للاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرارية في الحياة

2. الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار¹: ان الاتصال ظاهرة عامة منتشرة على كل المستويات و يمارس في كل المنظمات سواء كانت المحلية و اقليمية و الدولية و لا يمكن تصور انسان يعيش بمفرده أو يعيد عن احداث المجتمع

3. الاتصال له صفة الموضوعية و الواقعية : : يحقق الاتصال الاهداف و المواجهة المشكلات و اشباع الحاجات و لا يخضع الاتصال لعوامل ذاتية بل موضوعية فلا يستطيع الانسان اخفاء مشاعر سلبية تجاه شخص و بمرور الوقت يعبر بالإتصال عن نفسه

4. الاتصال يعمل على ترابط المجتمع : يحقق الاتصال الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع و المنظمات من خلال مواجهة الشائعات و يعمل على نقل القيم و العادات و التقاليد و كل ما هو ذا قيمة في ثقافة المؤسسة أو البلد و يحافظ على السلوك الجيد من خلال التماسك و الحفاظ على هوية المجتمع و الانتماء له

5. الاتصال يتسم بالجاذبية : هي مختلف الطرق التي تنتقل بها بالرموز و الاشارات التي تتراوح بين اشارات غامضة و غير محددة و الاقمار الصناعية... الخ، كلها لها أساليب لها تأثير الجاذبية على الفرد فهناك جاذبية تظهر في حالة شعورية حماسية التفاعل مثل النصر الذي يتفاعل معها أفراد المجتمع فهي حالة شعورية حماسية و هناك جاذبية شعورية للحفاظ على جو الثقة و تفاعل بين القيادة السياسية و المجتمع للحفاظ على جو الثقة و تفاعل المجتمع و القيادة²

¹ - سلوى صديقي و هناء حافطي بدوي، ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية و عملية وواقعية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الأزرق، 1999، ص 43

² - سلوى صديقي، حفاظ البدوي، المرجع السابق، ص 44

6. الإتصال له طبيعة تاريخية : إن الإتصال كان يقوم بمقابلة شخص لشخص آخر وجها لوجه و بتعدد الحياة الاجتماعية بداية كانت الرسالة التي تنقلها الأفراد ثم اخترعت الكتابة ثم ظهرت وسائل سمعية و بصرية و اختزال الزمن حيث يمكن الإتصال بالشخص في ثاوني

المطلب الثاني : أهداف الإتصال :

إن الهدف الرئيس للإتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة و عملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية من أجل تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد و بشكل يكفل التنسيق و الانجاز و الرضى عن الأعمال و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين الأخيار و الإعلام و الأعداد لتقبل التغير و توضيح و تصحيح المعلومات و الإتصال يساعد في توصيل المعلومات و الأداء و بغياب الإتصال يصبح التنظيم عديم الهدف و الإتصال يساعد في توصيل المعلومات التي تتبنى عليها القرارات و أهميته¹، للعمل في الإدارة من خلال تكامل الوظائف و التنسيق بينها

المطلب الثالث : وظائف الإتصال :

يمكن أن نعدد وظائف الإتصال من وجهة كل من المرسل و المستقبل

1. وظائف الإتصال من وجهة نظر المرسل تتمثل في التعليم و الاعلام و الإقناع و

الترقية

¹ -http:// www.tomohna.net/showthread./files/2016/04/14.20:36

2. اما المستقبل من خلال المشاركة في الاتصال يقوم على فهم ما يحيط به من ظواهر و احداث و تعلم مهارات و الاستماع و الاسترخاء و التخلص من المتاعب و الحصول على معلومات جديدة تساعده في اتخاذ القرارات¹.

المبحث الثالث: مهارات الاتصال و طرقه و اساليبه و نماذجه

ان الاتصال التنظيمي له دور كبير في نقل القيم بين العمال و التنبؤ بسلوك العمال و تكوين علاقات اجتماعية فالقيم لها دور كبير في حياة الافراد و الجماعة فهي تساهم في المحافظة على حياة مشتركة و الجماعة بين عمال المؤسسة و تحقيق أهداف المؤسسة في ظل المشاركة بين العمال

المطلب الأول : مهارات الاتصال الشخصية

على مدير المؤسسة أن يتمتع بمهارات شخصية عالية للاتصال ليرفع من كفاءة الادارية فيجب أن يتمتع بالقدرة على تحليل علاقات الاتصال من خلال اريك بيرن قدم اسلوب

¹ - رشدي احمد طعمية، المرجع السابق، ص 29

التحليل النفسي للتعرف و فهم الجوانب السلوكية و بهذا يحدد القائم بتملك العلاقات و التفاعلات الموجودة

و اعتمد في تحليل العلاقات على دور و اطراف و وقت القيام بالاتصال و قدم ثلاثة انواع من التفاعلات في ارسال الرسالة هي تفاعل و معاكس و خفي ، و يعتمد أيضا الاتصال على مهارة الاستماع و الالفاظ و المناقشات و الايماءات كتعبير الوجه و بنية العمل و المقابلات و الاجتماعات داخل المؤسسة و على المدير تعلم تقنيات و تطبيقات في العمل و اهم اعضاء الاتصال هي السمع¹ و اللسان و البصر و ايضا الاصغاء للمتحدث و التخلي بالصبر مهم في عملية الاتصال و اللغة السليمة و المختصرة و مباشرة دون غموض او تعقيد.

المطلب الثاني : طرق الاتصال التنظيمي

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المؤسسة طرق متعددة تعكس التفاعلات الرسمية و الغير الرسمية

أولا : الاتصالات الرسمية

تنقسم إلى أربعة طرق رئيسية هي :

1. الإتصالات العمومية و تنقسم إلى

¹ - بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ،مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران، ص 67

أ. الاتصالات النازلة : و يسير الاتصال هنا بين الرئيس و المرؤوسين و تحقيق هذا الاتصال من خلال التعريف بطبيعة العمل للعاملين و طرق الاداء و كأداة تتسم من خلال التعريف بطبيعة العمل للعاملين و طرق الاداء و كأداة تتسم بصبغ المذكرات و اللقاءات الماعية و مناقشة الموزانات و المنشورات المؤسسة و غالبا ما تكون التغذية العكسية منغضة و تعتمد أساسا على تسلم الأوامر و التنفيذ فقط¹

ب. الاتصالات الصاعدة : النشاط الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس و تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء الصاعدة إلى الرئيس و تعزز طريقة الباب المفتوح من قبل المدير و صناديق المقترحات....الخ
لا تتحقق هذه الاتصالات الاهداف الا إذا شعر العاملین بدرجة من الثقة بين المرؤوسين و الاستعداد لاستعاب المقترحات الهادفة لتطوير المؤسسة

ج. الاتصالات الأفقية أو الجانبية : تكون بين الأفراد او الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هنا العلاقات التعاون والثقة و تساعد بنجاح في المؤسسة بتحقيق الأهداف

د. الاتصالات المتقابلة : يكون الاتصال بين المدراء و جماعة العمل و الإدارات الخارجية الغير تابعة للمنظمة و يحقق هذا الاتصال التفاعل بين مختلف التقسيمات المؤسسة و يظهر خاصة في المنظمات الكبيرة

هـ. الاتصالات الخارجية : يكون الاتصال هنا بين المدراء و الأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المجهزين و المستهلكين تساهم هذه الاتصالات في زيادة فاعلية و كفاءة و تحقيق الفرص المتاحة

¹ - خليل امحمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 208

ثانيا : الاتصالات الغير رسمية : لا تخضع هذه الاتصالات التي تكون بين الأفراد و الجماعات لقواعد واضحة و تمتاز بالسرعة مقارنة بالإتصال الرسمي¹.

المطلب الثالث : أساليب الاتصال

هناك اساليب متعددة للاتصال يمكن اجمالها في نوعين اساسين هما الاتصال الشفوي و الكتابي

1. الاتصال الشفوي²: هو وسيلة شائعة توفر الوقت و يمكن التعامل مع الشخص المراد الاتصال به بشكل مباشر و هذا يمكن من تقوية روح التعاون و تكوين صداقة و هذا يشجع على تبادل الاسئلة و الأجوبة عليها بشكل مباشر و هذا يساعد على تبادل المعلومات و الافكار و الآراء و فهم مضمون الرسالة من خلال طرح أسئلة تعطي فرصة لوضع بدائل للتصرف و تسمح ايضا بمعرفة تعبيرات الوجه المستقبل الرسالة و انفعالاته و بهذا تحدد مدى نجاحنا في نقل المعنى المقصود من عدمه و يشتمل على العديد من الوسائل منها المقابلات الشخصية و المتمثلة في الاجتماعات و لجان أو مؤتمرات و كذلك الشرائط المسجلة و وسائل الاذاعة و المحادثات التليفونية... الخ

على الرغم من ايجابيات هذا الاتصال الا انه لم يسلم من بعض المشاكل فهو يحتاج لوقت طويل عادة و الرسالة تكون مقتصرة على عدد محدد من الأفراد لتصل لهم و هذا يصنع احتمال تعرضنا للتحريف او تفسير الخطأ

2. الاتصال الكتابي : هو وسيلة فعالة يعتمد عليه العمال لمعرفة طرق الاداء في العمل و هو يساعد في توصيل نفس المعلومات او البيانات إلى عدة عاملين و تشكل الرسالة مرجع

¹- خليل امحمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 209

²- زكي محمد هاشم ، أساسيات الإدارة، د ط ، المكتبة العلمية للنشر و التوزيع، 2005-2006، ص 326

يمكن العودة إليه عند الحاجة كما أن الرسالة المكتوبة يمكن أن توضح عدة طرق و يمكن ان ينشق منها تفضيلات كثيرة عند الحاجة مثل تقارير المالية الذي يحتوي على أرقام .

ان رجل الادارة يجب أن يتمتع بمهارة التخاطب بالإضافة إلى تعبير في الرسالة يكون بأسلوب بسيط و واضح لسرعة الفهم و أيضا الاختصار تنقلها لكل المعلومات المطلوب ايصالها للغير ، و يشمل على العديد من الوسائل منها التقارير و المذكرات و الخطابات و النشرات الدورية و الرسائل البريدية و الترقيات و الخرائط و الكتيبات و الصحائف الإخبارية كوسيلة لإيضاح في الجانب البصري مثل الصور الفوتوغرافية...الخ.

و رغم أهميته إلا أنه لا يخلو من بعض المشاكل مثل عدم توفر عرض لطرح الاسئلة و المناقشة على مضمون الرسالة على فهمها و احتمالية عدم قراءة الرسالة من المرسل إليه بسبب ضياع الرسالة و الإهمال و في الأخير لا يمكن القول أن هناك طريقة مثلى للإتصال و إنما المواقف هي التي تحكم في إختيار طريقة معينة بذاتها أو أكثر من طريقة في الوقت نفسه، و هذا راجع لعوامل متعددة منها نوعية البيانات المراد ايصالها و السرعة و التكلفة و طريقة الاتصال و نوعية المعلومات و اهميتها التي يمكن ان تحتاج للسرية في ايصالها و عدد الاشخاص المطلوب ايصالها لهم¹

ان الاتصال الفعال يجب ان يعتمد على شروط يجب توفرها منها المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات المراد ايصالها و تمكن فعالية الاتصال في الفهم العميق لما هو مراد من الرسالة و ايضا الثقة في مصدر الرسالة لتحقيق اهدافها و درجة التفاعلية تحددتها العلاقة الاجتماعية بين الأفراد فيجب أن يكون التفاعل وجها لوجه لتحقيق التفاعل

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 327

مثال حالة العلاقة بين الطبيب¹ و مرضاه يتوقع منها أن تكون وقت الحاجة حيث يدخل المريض على الطبيب بسهولة و بتفاعلات و وجهها لوجه.

هناك أساسيات² للإتصال الفعال هي أن الشخص الذي يتصل بفاعلية مع الآخرين هو لذي تكون لديه مهارات خاصة في الإتصال كالتفكير و الكلام و الاستماع و المشاهدة و الكتابة و القراءة و الفهم و التحليل لتساعده على انتاج الرسالة الاتصالية المناسبة و ارسالها للمستقبل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و بالوسيلة المناسبة .

ان فعالية الإتصال تساهم في تحقيق خطة المؤسسة من خلال الاستراتيجية التي تصنعها الادارة فهو يساهم في تخطيط³. غرفه زاسترو 1976 هو دراسة الواقع بهدف التعرف عليه لتحديد مشكلات و الامكانات و الموارد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع خطط و تنفيذها ثم متابعتها و تقييمها و التخطيط لا ينجح إلا بالإتصال و المهارات العامل من خلال قدرة على التحليل و الفهم و ايضا مراقبة الاداء و تقييم العمال و تحديد المشاكل يكون بفاعلية الإتصال مثل حواس العمال من خلال اللغة و الاستماع و البصر فكلها تدخل في مهارات شخصية يوظفها العامل في خدمة المؤسسة لتحقيق اهدافها

و وعي الفرد العامل في المؤسسة⁴ يفسح مجال الامكانية الإتصال و موضوعية عقل العامل لا يمثل كينونة ميتافيزقية بقدر ما هو وجود وظيفي و يكون التفاعل في سياقات اي جماعة في اللغة و العادة.

المطلب الرابع : نماذج الإتصال

¹ - عدنان يوسف العلوم ، قاسم محمد كوفجي، شوقي محمد مبرزا، التواصل الاجتماعي من المنظور (النفسي و الاجتماعي و الثقافي) ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 14

² - فهد خليل وايد، تطوير الذات الإتصال الفعال بين الأفراد و الجامعات ، ط1، دار النفائس للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 49

³ - صفاء حافظ بدوي، التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، ب ط ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية، 2003، ص 22

⁴ - محمد سيد خليل قدم له دكتور محمد شرقاوي، ثقافة التواصل في عصر العولمة، ط1، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 11

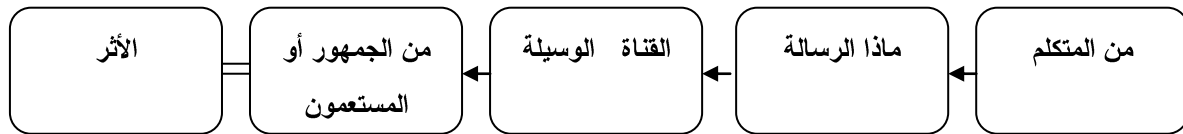
هناك الكثير من المحاولات لوصف و تحليل ابعاد الاتصال و تشخيص مجالاته قفكرة النموذج ليست حديثة في محاولة تقييم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع النظام رمزا و تصنف نماذج الاتصال حسب المنهج العلمي الى نماذج بنائية تتمثل في تكوينات الحدص في جانبه الرسمي و النماذج الوظيفية تحدد كيف تعمل الظاهرة و شرحها و هذه النماذج كما يلي :

1. نموذج لاسويل عن الإتصال :

إن هارولد لاسويل العالم السياسي عامن 1948 و نتيجة عمله في مجال الدعاية قد لاسويل عملية اتصال يمكن توضيحها بالعبارة التالية :

" من يقوا ماذا أو لمن و بأي وسيلة و بأي أثر "

لاسويل ركز على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال المتحدث و الرسالة و المستقبلون و استعمل مصطلحات اخرى و ركز على عملية الاتصال ذات الاتجاه الواحد و يؤثر الفرد على غيره عن طريق الرسالة التي يريد ايصالها و هذا الشكل 07 يوضح ذلك¹:



لاسويل قدم مفهوم استعمل للقناة فشملت الرسالة الجماهيرية و الحديث اللفظي كجزء من عملية الاتصال لتحقيق الاعلام و التسلية و الاثارة و الاقناع.

2. نموذج " تشانون " و " ويفر "

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوياس، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 74

هذا النموذج ظهر بعد سنة من ظهور نموذج لاسويل حيث ان كلود شانون نشر نتائج بحثه عن شركة بل للهاتف دراسة المشكلات في الجانب الهندسي لارسال الاشارات و كانت هذه النتائج أساس هذا النموذج و وصف كل من شانون و ويفر طبيعة عملية الاتصال من خلال كتابهما بعنوان " النظرية الرياضية للاتصال" من خلال قولهما ان مصطلح الاتصال يستعمل بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن ان يؤثر بها عقل على الاخر و يشتمل الاتصال على الكلام المنطوق و المكتوب و الموسيقي و الفنون و المسرح و كل سلوك و وصف كل من شانون و ويفر الاتصال في ستة عناصر هي¹:

• مصدر المعلومات

• المرسل

• القناة

• المستقبل

• الهدف

• المصدر الضوضاء

و يمكن شرح العناصر الستة فيما يلي :

مصدر المعلومات : إختيار رسالة معينة من الرسائل المتوفرة و قد تكون الرسالة منطوقة أو مكتوبة أو صور أو موسيقى ... الخ

جهاز الارسال يحولها إلى رموز ترسل بواسطة قناة الإتصال قد تكون سلكية أو إشارة تيار كهربائي متغير في سلك و المرسل مجموعة أجهزة هاتف أو مراسل ... الخ

¹ - سلوى عثمان الصديقي و هناء بدوي ، المرجع السابق، ص 51

تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي

الحديث الشفهي : مصدر الرسالة هو العقل و المرسل هو الجهاز الصوتي يرسل في الهواء (القناة) و المستقبل هو نوع المرسل المعكوس ليغير الاشارة المرسله إلى رسالة مرة أخرى و يتقبل الرسالة

شكل آخر لنموذج شانون و ويفر

المصدر (المعلومة) يبث الرسالة (حديث هاتفي) المشفر أو المرسل ، تحويل الرسالة الى Message يقوم الهاتف¹ بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية و القناة هي وسيلة نقل الاشارات (الكبل الهاتفي و مفسر الشيفرة) حيث يعيد بناء الرسالة بناء على الاشارات ثم الوجهة للشخص الذي تنقل إليه الرسالة في إطار رياضي لشانون عند التحدث اليك

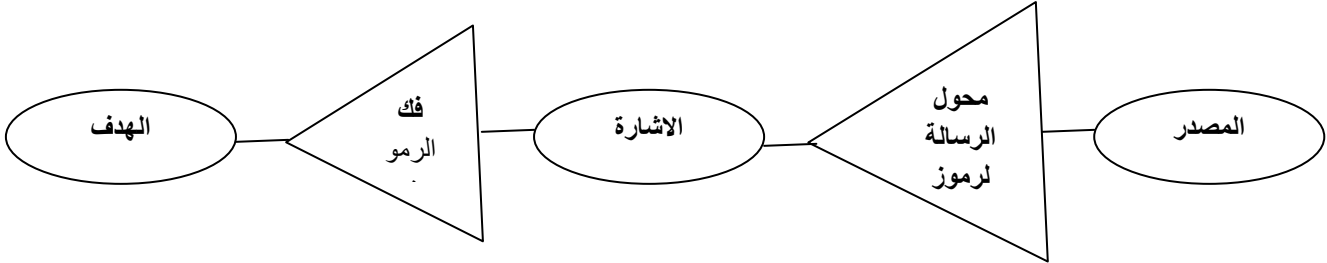
عقلي هو مصدر المعلومات — عقلك هو الهدف وجهازي النطق هو المرسل و اذنك (عصب شامل هو المستقبل) .

هذا النموذج اعطه توجهها شاملا في فكرة الاتصال فشملت أنشطة كالموسيقى ، الفن ، البالي ، المسرح ، و كل سلوك بشرب و شمل نموذج شانون و ويفر الاشارات و وضع الجسم و أشكالها غير لفظية للسلوك، و ادخل كل من شانون و ويفر مصطلح لضوضاء الذي يشمل كل من تشويش يتدخل في جهاز الراديو و صفحات جريدة مبتلة غير واضحة و قدموا فكرة قناة التصحيح من خلال المقارنة بين الاشارة و التي ارسلت و تصحيح الخطأ²

¹ - ارمان ميشال ماتلار، ترجمة نصر الدين العياضي و د.صادق رابح، تاريخ نظريات الاتصال ، الطبعة الثالثة، المطبعة العربية للترجمة توبع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 70

² - سلوى عثمان الصديقيو هناك حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 54

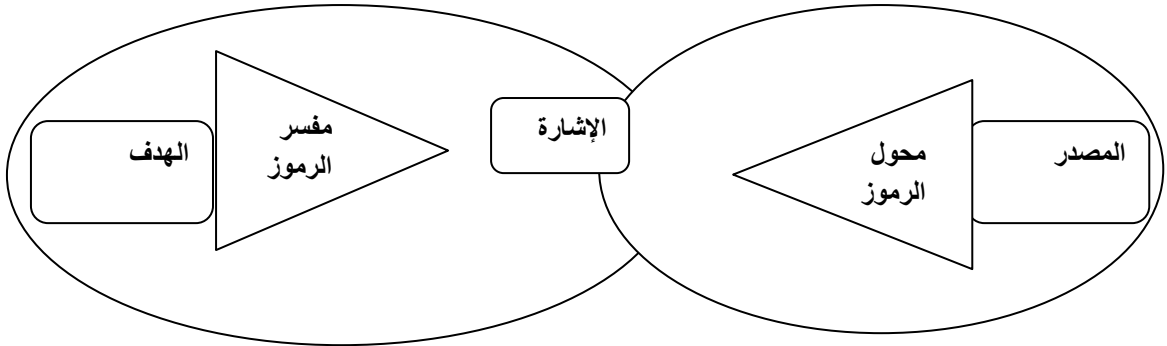
الشكل رقم (08)



3. نماذج شرام :

في عام 1954 نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال؟ و قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الاتصال و أول نموذج في الشكل التالي¹ :

شكل رقم (09)



هذا النموذج هو تطوير لنموذج شانون و ويفر و وصفه شرام بما يلي :

يمكن أن يكون المصدر فردا يكتب و يتحدث أو يشير أو يرسم و يمكن أيضا أن يكون المصدر هيئة كدار نشر أو جردية أو محطة تلفاز أو استوديو سينمائي ، و تكون الرسالة على شكل حبر على ورق أو موجة صوتية في الهواء أو تردد تيار أو إشارة بالبدا أو علما في الهواء يعطي معنى

¹ - نفس المرجع، ص 55

و الهدف : قد يكون شخص يستمع أو يشاهد أو يقرأ أو عضو من مجموعة تتناقش

شكل رقم (10)

| | | | |
|------------------------------|----------|---------------|-------------|
| المصدر | Source | او الرموز | Encorder |
| المستقبل | Reccieuv | او محلل الرمز | Decoder |
| الاشارة | | | Signal |
| الهدف | | | Destination |
| مجال الخبرة و الإطار المرجعي | | | Fielda F |

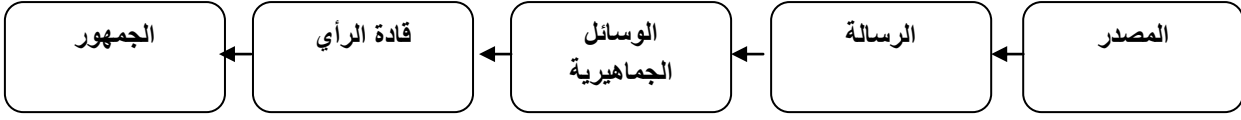
4. نموذج كاتر و لازار سلفد¹

قدم عالم السياسة سنة 1955 كاتز و بول مفهومها عن تدفق الاتصال على مرحلتين في "كتاب التأثير الشخصي" و أكدوا أن الاتصال الجماهيري معلوماته مقدمة كما ينبغي لكن و ليس لها أثر على المستقبلين و الرسائل و الخطابات السياسية المذاعة و المطبوعة ذات التأثير ضئيل على قرار الناخبين في التصويت و أكد أن الأشخاص تؤثر على بعضها البعض أكثر من المعلومات التي تقدم في رسائل الاتصال الجماهيري و وضعوا أيضا أن بعض الناس أكثر تأثرا من غيرهم و استنتجوا أن الأفكار دائما تتناسب مع المذيع إلا عن طريق المطبوعات إلى قادة الرأي إلى الأقل نشاطا من قطاعات السكان في تدفق على مرحلتين كما هو موضح في الشكل التالي².

¹ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 42

² - سلوى عثمان الصديقيو هناك حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 56

الشكل رقم (11)



و منه يمكن تطبيق هذا المفهوم على حالات فقط و واضح هذا النموذج الصلة بين الاتصال وجها لوجه مع الجماهيري و لفت الانتباه الى فكرة قادة الرأي

5. نموذج بيرلو

ألف كتاب بعنوان عملية الاتصال سنة 1960 كان متأثرا بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال و اشتمل على عناصر التقليدية هي المصدر + الرسالة + القناة + المستقبل

ووضع لكل عنصر من العناصر عوامل ضابطة

المصدر له : المهارات ، المواقف ، المعرفة ، الثقافة، و النظم الاجتماعية و الميول¹

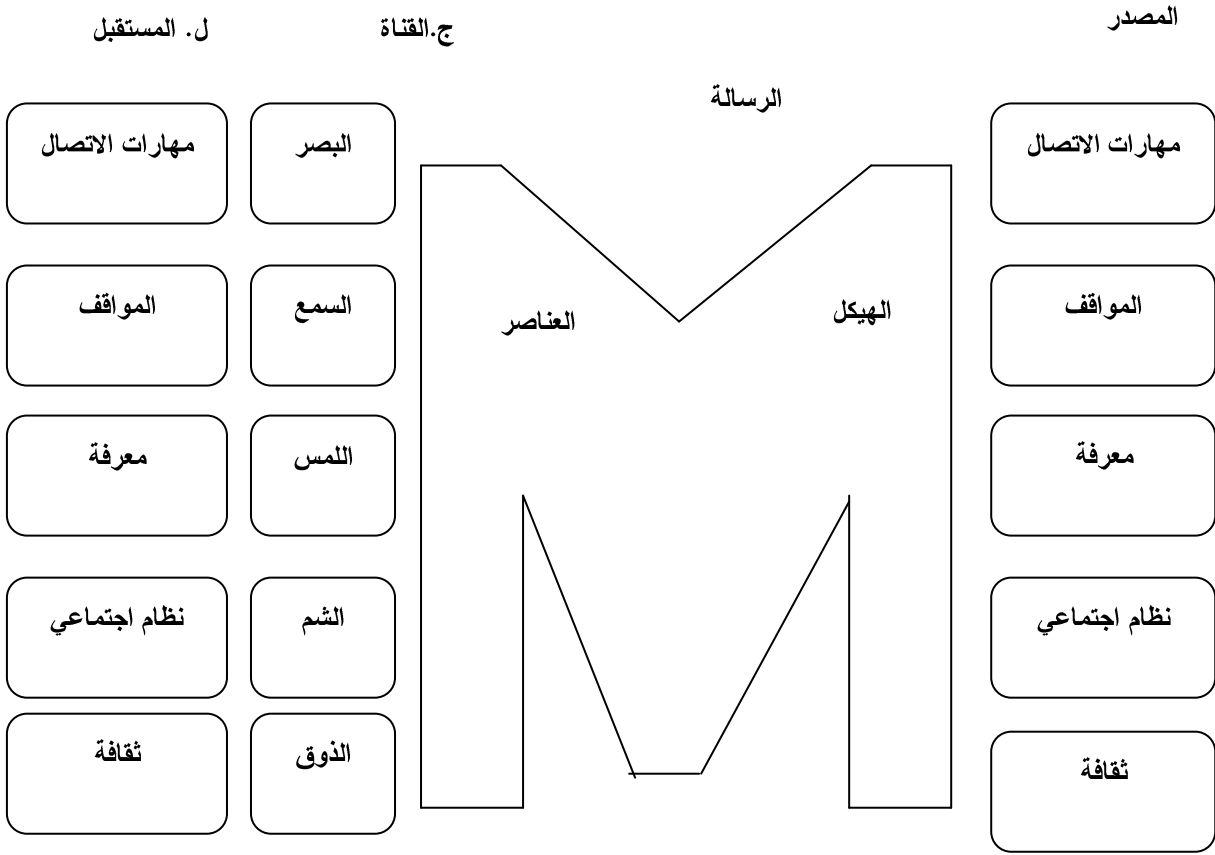
الرسالة لها : المحتوى ، المعالجة ، الرمز

القناة و المستقبل هي الحواس الخمسة و هذا الشكل يوضح ذلك²:

¹ - راكان عبد الكريم و آخرون، مهارات و وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، السعودية، 2004، ص 54

² - سلوى عثمان الصديقي و هناك حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 5454

الشكل رقم (12)



6. نموذج جيربندر

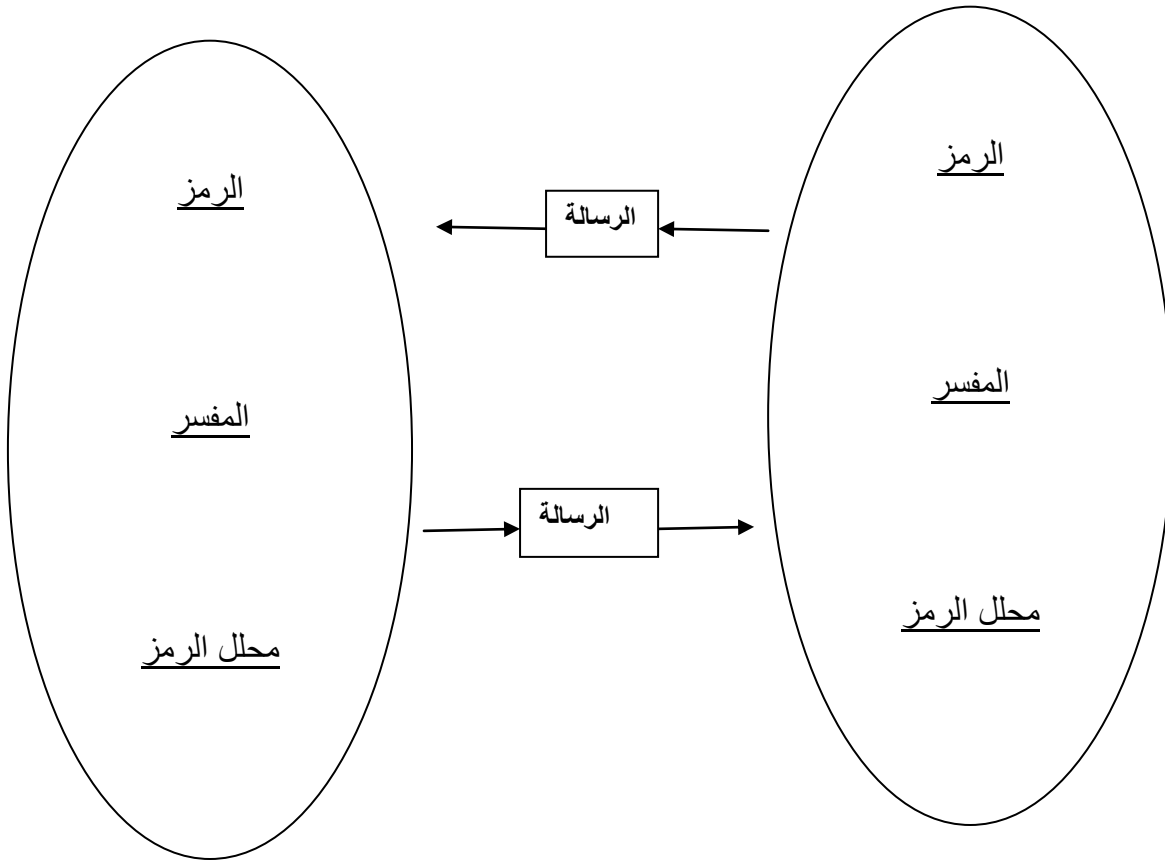
قدم جيربندر سنة 1956 نمودجا لعملية الاتصال أكثر تفصيلا من لاسيول فيه عناصر مهمة و لكنه اعقل التشويش في نمودجه و الذي يتلخص على النحو التالي¹:

| | | |
|--------------|-----------------|-------------------|
| 1 شخص ما | 2 يدرك حدثا | 3 يستجيب |
| 4 في موقف ما | 5 عبر وسائل | 6 يضع مواد مناسبة |
| 7 بشكل ما | 8 وسائل الرسالة | 9 ينتقل المحتوى |

¹-حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية و اللبنانية، مصر، 1998، ص 38

7. نموذج أوسجود

تعتبر عملية الاتصال في هذا النموذج عملية تفاعلية متكاملة يقوم فيها المرسل بثلاثة ادوار هي رموز مفسر، محلل للرمز، و كذلك يقوم المستقبل بنفس هذه الأدوار السابقة و هي عملية تفاعلية تامة على النحو التالي¹



8. نموذج داتس :

نشر فرنك داتس نموذج سنة 1957 الذي اختلف بشكل كبير و أساسي عن النماذج السابقة و عرفه أنه عملية تعويلية و قد حاول من خلال نمجه الحلزوني دمج ملامح

¹ - راجعي مصطفى عليان، عدنان محمود طباس، الإتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 75

النامذج ذات الخط المستقيم مع ملامح النامذج الدائرية و قد أضاف تغذية راجعة دائرية و اهتم بالبعد الديني مؤكدا اكتساب خبرات جديدة لكل الاطراف المعنية بالإتصال.

المبحث الرابع : الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة

هي كل المعلومات التي تتداول داخل المؤسسة فتأخذ عدة صفات منها الرسمية و الغير رسمية و المكتوبة و الشفهية ضمن المؤسسة و لقد تطرقنا لهذا المفهوم سابقا.

على ذلك يصبح الإتصال اداة منادوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكهم¹.

و عرفه شريف فؤاد على أنه مجموعة من الاجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل انتاج و توصيل و استخدام البيانات اللازمة و توفيرها لاتخاذ القرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت².

و منه فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات و الاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك من طرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله .

المطلب الثاني : دور الإتصال الداخلي

يبرز دور الإتصال الداخلي في مؤسسة في المجالات التالية:

¹ - فؤاد شريف، نظام الإتصال و عملية الإدارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص 7
² - محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1960، ص 341

1.التوجيه : حيث يستطيع المدير استخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه و يحدد العاملين أدوراهم في المؤسسة، و امكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدته في تحقيق الاهداف

2. التنسيق : يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة هذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة

3. اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا مهما في اتخاذ القرار إذ أن طريقه يمكن تسهيل عملية الاتصال المعلومات و البيانات بشكل صحيح و هذا يساعد في القضاء على معوقات و الازمات و ايجاد البدائل للوصول إلى قرارات رشيدة

المطلب الثالث: فوائد الاتصال الداخلي

هناك عدة فوائد للإتصال الداخلي سواء كان بالنسبة للمواطنين الزبائن اللذين يستفدون منح خدمات المؤسسة

1. فوائد خاصة بالعاملين

- الشعور بالإرتياح بين العاملين من خلال مشاركة المعلومات
- مشاركة المعلومات تزيد من التفاهم و الثقة داخل المؤسسة
- رفع معنويات العمال و الارتقاء بها من خلال اشراكهم في عملية التسيير الداخلي و ابداء اراءهم في المواضيع المقترحة¹.

2. فوائد خاصة بالقيادة

¹ - عزام ابو الحمام، المرجع السابق، ص 18

يمكن القائد من معرفة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته في إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل الإشراف و التوجيه و التأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

المبحث الخامس : ثقافة المؤسسة و الإتصال الداخلي

يعتبر نظام الداخلي من أهم أبعاد و ميكانيزمات التي تلعب دورا هاما في نشر القيم و الممارسات الثقافية التي تتبناها المؤسسة و تريد تلقينها لأعضائها لذلك تعتمد المؤسسات على الإتصال و الإعلام الداخلي كبعد مهم لخلق ثقافة قوية و تنشئة الفرد كتنشئة تتوافق مع أهدافها كل هذا تم عن طريق إيجاد لغة مشتركة للتواصل و الإعتماد على الشفافية و سيولة و توفر المعلومة و أخبر نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

المطلب الأول : وظيفة ثقافة المؤسسة و الإتصال الداخلي

إن وظائف المؤسسة تعتمد اعتماد ديناميكي على حركية الافراد من خلال التقارير الداخلية بين الأفراد¹، المؤسسة فالإتصالات الداخلية في المؤسسة تضيف بناء تنظيمي للمؤسسة و القيم تحرر مادة ثقافية خاصة تسمح بتكوين هوية مختلفة متزامنة كدمج الإجراء لعملهم يشكلون جانب مهم لإدارة الإتصال للإندماج داخل ذاكرة المؤسسة و انشاءاتها لنشر ثقافة مؤسسة موحدة الهوية ، تحدد في القيم التالية :

1. الهوية: ان ثقافة لها أهمية كبيرة ، فهي تقدم جملة من الطرق لتصبح سلوك و حياة المؤسسة فأسلوب الهندسة المعمارية للمؤسسة و شعارها و كذلك رموز و اشارات الإتصال داخل تسيير ادارة المؤسسة و العمال يشكلون هوية المؤسسة و من خلال

¹ - <http://www.cvrq.ac.versilles.fr.culture.d.enth> , 05/05/2016 .19.56

الحفلات التي يتقابل فيها العمال التي تكون في مناسبات خاصة بالمؤسسة أو العامل مجزء منها كلها تكون هوية المؤسسة

و بمعنى آخر أن كل الأمور التي يتعلمها الفرد داخل المؤسسة و اكتسبها تصبح جزء هام في بنيته الشخصية و هويته المهنية و الاجتماعية و التي تسمح له بالتسيير في خطى متوازنة مع مؤسسته لبلوغ الاهداف المشتركة

2. الاندماج¹: ان عملية الاندماج تحدد التقارب بين العمال من خلل التماسك الاجتماعي الذي يولد شعور عميق إلا و هو الشعور بالإنتماء و الأعضاء لبعضهم البعض حيث بحث عن تاريخ المؤسسة ليضمن لهم نفس الماضي و أيضا نفس المستقبل من خلال أنماط الاتصال الذي يساعد العامل داخل المؤسسة و أيضا نفس المستقبل من خلال انماط الاتصال الذي يساعد العامل داخل المؤسسة بالاندماج مع المحيط الذي يعمل و ايضا اتصال المكتوب فهو عامل مهم للإتصال الداخلي من خلال تفعيل قدرات لاستعماله في بناء ذاكرة للمؤسسة من خلال الأرشيف و الوثائق و السجلات و تسجيل الحوارات و جدول اعلانات في مجلة أو جريدة في شكل عليه افكار و تكون نسبة رسائل المؤسسة بالوثائق بشكل 60 % تعبر عن خبرات و معلومة ميدانية

و ايضا رسائل الإلكترونية التي تشكل ذاكرة رقمية للمؤسسة و كذلك تبادل الحوارات خارج العمل في وقت الراحة و أيضا الغذاء و شرب القهوة لخلق جو من التماسك الاجتماعي و وظيفة الاتصال هي الاندماج و التكامل داخل المؤسسة فالمؤسسة تشبه مجتمع مصغر حيث أن العامل يقضي معظم وقته فيها و بالتالي عليه تكوين صداقات .

¹ -Gueny Rocher: Introduction a la sociologie générale, action social, adition HMHF, France, 1968, P132

3. اكتساب القيم الثقافية من خلال الاتصال

إن كل عضو جديد يأتي إلى المؤسسة ستواجهه عناصر تتبناها المؤسسة من قيم و معتقدات و انماط للتفكير و التصرف أما ان يندمج معها الفرد الجديد أو تشرف عليه الخبرات القديمة حيث العمال القداي منه ثقافة المؤسسة تعمل على اكتساب الفرد القيم من خلال ترسيخ قيم الاندماج و التواصل بين العمال الجدد و القدامى لتشكيل العمال الجدد عليها و الاحتفاظ بهم كأعضاء لها و يساهمون في تحقيق اهدافهم ضمنها فنجاحهم لتحقيق اندماج داخل المؤسسة فهذه العملية جزء من التنشئة الاجتماعية دون اكرام أو فرض و انما يسير بطريقة ديناميكية بحرية و رغبة بحتة يندمج ضمنها

المطلب الثاني : مكانة الاتصال الداخلي في ثقافة المؤسسة

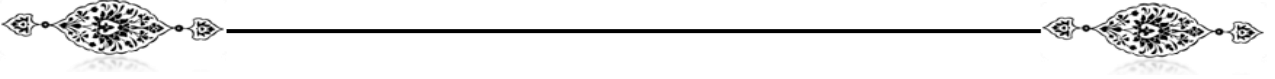
إن الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة في تكوين و تسيير استراتيجية المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي بين العمال و كذلك القيم التي تساهم في تنقل المعلومات العملية و تحويل الأوامر و حركية التنفيذ في المؤسسة و نشر الشعور بالحماسة للعمال من خلال الدعم المعنوي و هذه هي رح الاتصال الداخلي للمؤسسة و مشاركة القيم لجماعة العمال أول عامل هو الاتصال المكتوب باستطاعته تقديم ارشادات للعمال و تكوين ذاكرة للمؤسسة من خلال الوثائق و الحوارات المتطرفة بين العمال و لوحة الإعلانات و عليه الأفكار و الرسائل الشخصية المتبادلة بين العمال

و الإتصال الداخلي المكتوب يحتل حوالي 60 % من الاتصال الداخلي الاجمالي في المؤسسة كلغة الحوار و الوثائق

و كذلك المجلة التي تشكل حياة المؤسسة و تقرب العمال بينهم و تحدد طريقة العمل و تشمل على الإشهار و على منتوجاتها ان كانت غير خدمتية و الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة تساهم فيها الإتصال من خلال التوجيه و التخطيط

و الاستراتيجية تؤثر على صورة المؤسسة و مناخ عملها الداخلي و عملها كموارد بشرية و عنصر المقابلات و جها لوجه مبدأ مهم في المؤسسة و عملها و ترسيخ قيمها المتناقلة من العمال القدامى إلى الجدد و أيضا الاجتماعات و زيارة الورشات تساهم في تشكيل قنوات الإتصال تضمن تحقيق أهداف المؤسسة¹ .

¹-نفس الموقع السابق <http://www.cvrg.ac.versilles.fr.culture.d.enth>



خلاصة :

إن الإتصال التنظيمي اداة مهمة في سير العمل للمؤسسة من خلال نقل المعلومات و تسهيل أو سرعة تنقل القرارات و ايضا يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تسخير ادوات تكنولوجية داخلية خاصة في المؤسسات الخاصة يؤدي إلى أداء المهام بشكل متقن و ايضا بسرعة في التعامل مع الأرشيف من خلال الوصول إلى الوثائق بسرعة و اندماج العمال بالإتصال يساعد في تكوين صداقات و مشاركة قيم و ايضا معتقدات و اعراف و نفس الماضي للمؤسسة يؤدي إلى الشعور بالإنتماء للعمال فتصبح المؤسسة كعائلة.

الجانب الميداني للدراسة



الفصل الرابع

الأسس المنهجية للدراسة

المبحث الأول : المنهجية المعتمدة في البحث

1. المنهج
2. أدوات جمع البيانات
3. العينة و كيفية اختيارها

المبحث الثاني : التعريف بمجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال الزمني
3. الإستنتاج العام

الفصل الرابع : الأسس المنهجية للدراسة



المبحث الأول : المنهجية المعتمدة في البحث

1/ المنهج : تماشيا مع طبيعة الموضوع ومن اجل الوقوف على هذه الظاهرة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الكمي وذلك لأن فرضيات البحث ذات علاقة سببية ولأننا نسعي الى ترجمة معلوماتنا بصفة واقعية والتعبير عنها بصفة إحصائية فالمنهج الكمي يهدف الى تطوير النماذج والنظريات وهو عملية قياس تأخذ بشكل رقمي .

ويمكن تعريفه على انه المنهج الذي ينتقل فيه الباحث من التطور الوصفي الى التحقيق التجريبي وأخير التفسير¹ .

وأيضا هو مجموعة عمليات وخطوات يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه فهو ضرورة للبحث² .

2/ أدوات جمع البيانات : قمنا بإستعمال التقنية التي تتناسب وتخدم بحثنا لجمع مهارات من أرض الواقع فأخترنا :

- الإستمارة : بما أن منهج البحث كمي، فإن الإستمارة أو الإستبيان هي الأداة التي تفسر العلاقة السببية بين المتغيرين لهذا أرتأينا إختيار الاستبيان كأداة لجمع المعطيات و البيانات و توظيفها في بحثنا.

لقد إحتوت الإستمارة التي قمنا بصياغتها على 33 سؤال يوجد ضمنها أسئلة مفتوحة في حالة نعم ، وأسئلة مغلقة حيث قمنا بتقسيمها على

¹ - عبد الله ابراهيم ، علم الاجتماع السويولوجيا، ط3، مركز الثقافة العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2010، ص 147-148

² - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، في العلوم الإجتماعية، ط1، مسيلة، 2002، ص 119

حسب الفرضيات الرئيسية هي كما يلي : في محورين بالإضافة إلى البيانات الشخصية للمبحوثين و منه تتضمن الإستمارة 3 محاور

المحور الأول : البيانات الخاصة بالمبحوثين حول الموضوع

المحور الثاني : محور خاص بثقافة المؤسسة و قيمها

المحور الثالث : محور خاص بالإتصال الداخلي و عناصره

و بعد عملية جمع البيانات من خلال هذه الإستمارة قمنا بتحليلها عن طريق الجداول بطريقة كمية، ممثلة في شكل جداول في نسب كمية و أخرى مركبة، ساعدنا برنامج SPSS للحصول على نتائج و ربط بين المتغيرين و اعتمادنا على تحليل السوسيولوجي و استخلاص النتائج

3.العينة وكيفية إختيارها : نظرا لأن عدد العمال في دائرة مسعد سهم 90 عامل و لأن 37 فقط هم المرسمين تتوفر فيهم الأقدمية تتراوح ما بين 5 سنوات و 30 سنة ، وقع غختيارنا عليهم لأن القيم الموجودة في المؤسسة تتفاعل مع مرور الزمن و تتجسد بالإتصال الداخلي و طرق المستعملة تعكس خبرة العمال و طريقتهم في التعامل مع المشاكل و تدارك الأخطاء ارتأينا إختيار عينة عمدية (قصدية) لضنا انها تتوفر فيها خصائص و شروط مجتمع البحث المقصود دراسته و يمثل موضوعنا، من خلال انتشار قيم ثقافية في عمال المؤسسة نتيجة الاحتكاك المستمر في الدوام.

و منه حجم العينة العمدية المختارة لبحثنا هي 37 عامل مرسم و مثبت و دائم بدوام كامل وزعنا الاستمارة على كل المرسمين لكن 7 منهم

امتنعوا عن اعادة الاستمارة و الاجابة عنها لهذا بقي لنا 30 عامل يمثل دائرة مسعد و عينة بحثنا

ولأن مجتمع البحث محدد بميزاته وخصائصه إختيار العمال بشكل عمدي أي إختارنا عمال المرسمين في دائرة مسعد فهي معاينة لا احتمالية لأن مجتمع إختارناه بشكل عمدي وقصدي لاعتقادنا ان العمال المرسمين تتوفر فيهم القيم الثقافية وخبرة تدارك مصاعب الاتصال الداخلي .

المبحث الثاني : التعريف بمجالات الدراسة

المجال المكاني : تقع دائرة مسعد جنوب مقر ولاية الجلفة يحدها شمالا عين الإبل والمجبارة وغربا والجنوب الغربي لدول وسد رحال ومن الجنوب قطارة وأم العظام والشرق سلمانة .

مؤسسة دائرة مسعد أنشأت بموجب التقسيم الاداري سنة 1974 وتضم 5 بلديات وتحتوي على هيكل تنظيمي يحتوي على رئيس الدائرة يعتبر والي من الدرجة الثانية الأمانة العامة -الكاتب العام - والأمانة الخاصة يعملان بالتنسيق لتحضير الإجتماعات وتحتوي على مكاتب ومصالح المكاتب الموجودة في الدائرة هي : مكتب بريد - مكتب الإتصالات - مكتب الإستقبال - مكتب الاعلام الألي - مكتب النسخ والصيانة - مكتب الأرشيف - مكتب المستخدمين - مكتب الشؤون الادارية والمالية - مكتب التخطيط والشؤون الإقتصادية - مكتب الإحتياط العقاري - مكتب الإنتخابات والجمعيات - مكتب الشؤون الإجتماعية - مكتب الشؤون العامة - مصلحة البيومترية - مصلحة

ترقيم السيارات - مصلحة أملاك الدولة والفلاحة - مكتبة أسلحة الصيد والأجانب - مكتب بطاقة التعريف الوطنية - مكتب جواز السفر العالمية

أهم الوظائف التي تتجسد في الكاتب العام بمنصب نوعي وله علاقة برئيس الدائرة وبقية المصالح والمكاتب وعدد الموظفين 90 موظف والمرسمين 37 موزعة على مختلف الوظائف منها 26 عامل متعاقد و 27 عامل متعاقد بالتوقيت الجزئي .

وتتجسد أهداف مؤسسة الدائرة في مسعد : التنسيق بين الولاية والبلدية العمل على تموين المكاتب حسب الاحتياجات .

- تحضير للانتخابات تحت مسؤولية رئيس الدائرة
- تحضير الوثائق المختلفة للمواطنين (جوازات - بطاقة تعريف - أرقام سيارات الخ).
- اما الجانب الاجتماعي يتمثل في توزيع السكنات الاجتماعية.... الخ .

المجال الزماني :

كانت بداية بحثنا في شهر اكتوبر 2015 الى 10 أفريل 216 حيث جمعنا معطيات النظرية التي تخدم المجال النظري بعدها حضرنا الاستمارة وتحديد المجتمع الفعلي وإختيار العينة التي تتوفر فيها خصائص الدراسة ثم انطلقنا للدراسة الميدانية وأخيرا تحليل الجداول لإستخراج النتائج وتحليلها .

ولقد وزعنا الإستمارة في ظرف 15 يوم بعدها فرغنا الاستمارات في جداول إحصائية للحصول على نتائج الدراسة وتحليلها

الفصل الخامس

تحليل نتائج الإستثمار

تمهيد

إن الثقافة التنظيمية تحتوي على العديد من العناصر منها القيم التي تظهر في المؤسسة على شكل شعار ولباس داخلي ومعرفة العامل لتاريخ انشاء مؤسسة والمبادئ التي تعمل بها المؤسسة والاجتماعات التي تقام في المؤسسة تبين مدى مركزية القرار والأهداف المشتركة التي عليها المؤسسة بشكل دائم هل العامل يعلم غايات المؤسسة أم يعمل بشكل عشوائي ولا يدرك أهداف المسطرة من المؤسسة وهذا راجع لشعوره بالإيصالات تجاه المؤسسة وخدماتها الاجتماعية التي تقدمها للمواطن كل هذه العناصر لقد تطرقنا لها في المحور الثاني الاستمارة وذلك لمحاولة الاجابة على الفرضية المصاغة كما يلي :

-تعتبر القيم التي تعتمد عليها المؤسسة من أهم العناصر لانجاح عملية الاتصال الداخلي .

***المحور الأول عرض وتحليل البيانات الشخصية :**

الجدول (01) تمثيل توزيع المبحوثين حسب الجنس :

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 96.67% | 29 | ذكر |
| 3.33% | 01 | أنثى |
| 100% | 30 | المجموع |

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي من المجموع الكلي 96.67 %
عمال ذكور وتليها 3.33% من العمال إناث .

- نلاحظ أن هناك تباين نسبي لأفراد العينة في المؤسسة بين الجنسين بإرتفاع نسبة الذكور يبين أن طبيعة المجتمع ذكوري وطبيعة المجتمع المسعدي المحافظ حيث أن معظم الاناث يتوجهون الى العمل في قطاعين هما المستشفيات والتعليم وتردد المرأة للتوجه للعمل في الادارة لأن المجتمع المسعدي ينظر للمرأة التي تختلط مع الذكور في المؤسسة نظرة دونية وأيضا تصنف كمرأة جريئة ، و هذا راجع لطبيعة المجتمع الذي درسناه و هو بلدية مسعد الذي يتميز بانه محافظ و تؤثر عليه أخلاقيات تقليدية تحد من حرية المرأة.

الجدول رقم اثنان (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن :

| النسبة % | التكرار | الفئات |
|----------|---------|------------------|
| 53.3 % | 16 | [30سنة ←40 سنة] |
| 36.7 % | 11 | [40سنة ←50 سنة] |
| 10.0 % | 3 | [50سنة ←60 سنة] |
| 100 % | 30 | المجموع |

- يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن النسبة الغالبة هي من المجموع الكلي 53.3 % تليها نسبة 36.7 % من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 60 سنة
- نلاحظ أن أغلب مجتمع البحث عنهم فئة الشباب وهذا يعطي للمؤسسة ديناميكية وحيوية ينعكس على قيمها وإعضائها من خلال تقبل الأخرى والتغيير والتجديد من خلال موارد جديدة في المجال البشري، هذا يعطي للمؤسسة دفع قوي بقوة شبابية متجددة تنعكس على قيمها وحيوتها ونشاطها.

جدول رقم (03) : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

| النسبة % | التكرار | المستوى الدراسي |
|----------|---------|-----------------|
| 10.3 % | 03 | متوسط |
| 50.0 % | 15 | ثانوي |

| | | |
|---------|----|--------|
| جامعي | 12 | % 40.0 |
| المجموع | 30 | % 100 |

- تمثل نسبة 50 % من المجموع الكلي من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي ثم تليها نسبة 40 % من المجموع الكلي فئة الموظفين ذوي المستوى الجامعي تليها نسبة 10.3 % من العمال ذوي مستومتوسط .

- إن طبيعة العمل في دائرة مسعد تفسر النسبة العالية من العمال مستوى ثانوي أما المناصب النوعية تفسر نسبة المستوى الجامعي ، نستنتج أن الفئة الغالية مستوى ثانوي هذا يفسر انها تعمل بطابع المبادرة ، فهي المحرك الاساسي لطبيعة العمل اليومي في المؤسسة

الجدول رقم 04 : يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة .

| الوظيفة . المنصب | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| عون إداري | 15 | % 50.0 |
| متصرف | 3 | % 10.0 |
| ملحق | 4 | % 13.3 |
| رئيس مصلحة | 2 | % 6.7 |
| كاتب | 3 | % 10.3 |
| متصرف مستشار | 3 | % 10.3 |
| المجموع | 30 | % 100 |

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي من المجموع الكلي 50.0 % من العمال عون إداري تليها 13.3 % من العمال الملحقيين أما المناصب النوعية الأخرى تمثل 36.7 % من كتاب ومتصرفين ومتصرفين مستشارين وملحقين ورؤساء مصالح .

- إن وظيفة عون إداري المناصب الأكثر طلبا وهذا تفسير منطقي لأن العمل الغالب في المؤسسة اداري يحترم مصالح المواطن، و هذا يفسر بأن العمال أعوان اقدارة هم الذين يحركون وتيرة العمل داخل المؤسسة من خلال جمع الملفات و التنسيق بين المصالح

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية .

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة % |
|-----------------------|---------|-------------|
| [5 سنوات ← 10 سنوات] | 13 | %43.3 |
| [10 سنوات ← 15 سنة] | 4 | %13.3 |
| [15 سنة ← 20 سنة] | 2 | %6.7 |
| [20 سنة ← 25 سنة] | 5 | % 16.7 |
| [25 سنة ← 30 سنة] | 6 | % 20.0 |
| المجموع | 30 | % 100 |

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي من المجموع الكلي %43.3 تليها النسبة 20.0 % من العمال يمثلون الفئة

20 الى 30 سنة أما النسبة التي تليها فهي تمثل 36.7% تمثل فئة من 10 الى 30 سنوات خبرة .

- أن أغلب العمال في المؤسسة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات اما بقية النسب فهي متقربة وهذا راجع الى المناصب النوعية في المؤسسة ، تمثل العمال الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق مسابقة و مناصبهم تنفيذية.

2/ محور خاص بثقافة المؤسسة :

فرضية 1 تعتبر القيم التي تعتمد عليها المؤسسة من أهم العناصر لانجاح عملية الاتصال الداخلي .

محور خاص بجداول الفرضية الأولى

جدول رقم 6: بين معرفة أهداف المؤسسة والأقدمية.

| معرفة أهداف المؤسسة الأقدمية | نعم | | لا | | المجموع |
|---------------------------------|-----|--------|-----|--------|---------|
| | نعم | لا | نعم | لا | |
| 10-5 | 10 | 41.66% | 03 | 50% | 13 |
| 15-10 | 4 | 16.67% | - | - | 4 |
| 20-15 | 01 | 4.67% | 1 | 16.66% | 2 |
| 25-20 | 04 | 16.67% | 1 | 16.66% | 5 |
| 30-25 | 05 | 20.38% | 1 | 16.66% | 6 |
| المجموع | 24 | 100% | 06 | 100% | 30 |

يتبين لنا من هذا الجدول ان اعلى نسبة تمثل 43.33% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اقدميتهم فيالمؤسسة تتراوح ما بين 5 سنوات الى 10 سنوات .وباعلى نسبة تمثل 50% عند فئة المبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يعرفون اهداف المؤسسة مقابل 41.66% الذين هم على دراية باهداف المؤسسة ،تليها نسبة 20% من المجموع الكلي التي تمثل فئة المبحوثين التي تتراوح خبرتهم في المؤسسة ما بين 15 و 30 سنة وباعلى نسبة 20.38% والتي تمثل الفئة الاولى الذين اكدوا معرفتهم باهداف المؤسسة .

التحليل السوسيولوجي :

يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان دارية ومعرفة الاهداف التي تاسست لاجلها المؤسسة عند الفئات المبحوثين الذين لديهم اقمية في المؤسسة وهذا بدليل اننا اذا جمعنا فئة فئة الاقدمية التي تتراوح ما بين 20 و25 و15 و20 بمعنى ان فئة المبحوثين لاتتراوح اقدميتهم ما بين 15 سنة و30 سنة أي بنسبة 41.72 % وهذا امر بديهي بحيث ان العامل مارس كل هذه المدة الزمنية اصبح جزء من هذه المؤسسة واهدافه ضمن اهداف المؤسسة في حين ان نسبة 43.33% من المجموع الكلي لاتعرف اهداف المؤسسة لان تواجدها في المؤسسة يتراوح بين 5 و10 سنوات وهذا في الحقيقة يطرح استفهام حول سبب عدم دراية هؤلاء العمال باهداف المؤسسة رغم عدد السنوات التي قضاها في المؤسسة والتي تتراوح الى 5 سنوات وربما يرجع ذلك الى عدم وجود تلقين جيد الى الجيل الجديد بنسبة 70% علما ان اغلبية المبحوثين اكدوا على الهدف من مؤسسة هو خدومة المواطن والوطن بحكم انها مؤسسة خدماتية .

جدول رقم 7: بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة وفرض لباس خاص داخلها

| مبادئ المؤسسة | احترام العامل | الحوار | الشفافية | الانضباط | المجموع |
|------------------|---------------|--------|----------|----------|-----------|
| فرض اللباس الخاص | | | | | |
| نعم | - - | - - | - - | 8 32% | 8 26.67% |
| لا | 2 100% | 2 100% | 1 100% | 17 68% | 22 73.33% |
| المجموع | 2 100% | 2 100% | 1 100% | 25 100% | 30 100% |

يظهر من خلال الجدول ان النسبة 73.33% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اجابوا بان المؤسسة لاتفرض لباس خاص وباعلى نسبة 100% موزعة على فئة المبحوثين الذين اكدوا ان احترام العامل والحوار والشفافية من المبادئ الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة فيثقافتها التنظيمية وباقل نسبة 68% عند فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الانضباط هو المبدأ المحوري الذي يتركز عليه المؤسسة وتقل النسبة الى 26.67% من المجموع الكلي تحتل فئة المبحوثين الذين اجابوا ان المؤسسة تفرض لباس خاص وباعلى نسبة 30% عند فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الانضباط هو المبدأ الاساسي الذي تركز عليه المؤسسة

يظهر من خلال المعطيات ان هذه المؤسسة لا تولي اهمية للباس الرسمي الذي يجب ان يحضى به العامل لنفسه وذلك حسب ما صرح به فئة المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب73.33% من المجموع الكلي. بحكم ان المبادئ التي تركز عليها المؤسسة هي الحوار

والشفافية والانضباط وبالتالي يمكن ان تكون هذه المؤسسة اعطت نوع من الحرية للعامل بارتداء مايريده دون التقيد بشرط البدلة الرسمية مع الخضوع لشروط ان يكون مناسب ومحترم

رغم ان 60% منهم اكدوا ان الانضباط هو المبدأ الاساسي هو 60% الذي تركز عليه المؤسسة وهذا بالذات ما اكدنه الفئة التي اجابت بنعم بوجود لباس خاص للمؤسسة تشير عليه نسبة 27.26% كما يؤكد الجدول التالي :

جدول رقم8: العمال الذين أكدوا بفرض لباس خاص للمؤسسة..

| النسبة | التكرار | فرض لباس خاص في المؤسسة |
|--------|---------|-------------------------|
| 70% | 07 | بدلة رسمية |
| 30% | 03 | لباس محترم |
| 100% | 10 | المجموع |

اذن يمكن القول ان الذين اجابوا بوجود لباس خاص للمؤسسة ولتي تمثل نسبتهم 26.27% كما هو واضح في الجدول السابق حيث ان 70% منهم اكدوا على ان اللباس الرسمي يتمثل اساسا في البدلة الرسمية مقابل 30% اجابوا على اللباس المحترم اذ من الواض ان المؤسسة تركت مجال الحرية في اختيار العامل اللباس الذي يحضر به الى المؤسسة سواء الالتزام باللباس الرسمي وهو فعلا ما تفرضه المؤسسة التي تمثل الدولة الجزائرية من خلال هذا الهندام تكون قد فرضت احترام المؤسسة واحترام الزبون الذي يمثل المواطن .

جدول رقم9: العمال الذين يعرفون شعار المؤسسة.

| النسبة | التكرار | معرفة العمال لشعار المؤسسة |
|--------|---------|----------------------------|
| 56.67% | 17 | نعم |
| 43.33% | 13 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة تمثل 56.67% من المجموع الكلي تليها نسبة 43.33% من المجموع الكلي

التحليل السوسيولوجي :

انطلاقاً من هنا نلاحظ معظم العمال يدركون شعار المؤسسة وهذا قد يرجع الي مدة الزمنية التي عملوا بها ا والى مستوى العمال ويدل ايضا على العمال يدركون جيدا المؤسسة التي يعملون بها فاشعار يمثل قيمة ثقافية للمؤسسة فهو يجمع العمل تحت لوائه ويضا يصمن للمؤسسة خلفية تاريخية وايضا طابعها الحكومي الذي يفسر انها عامة وايضا ان عملها من الشعب هذها البلاد فهي تقدم خدمات للمواطن وايضا تنسق بين الدائرة والولاية في الاعمال التي تعود على المواطن بتزويده بمختلف الوثائق الرسمية و السكنات الاجتماعية..... الخ وهذا الطابع الخدماتي يجعلها تعمل في اطار عمومي يشجع العامل الذي هو في الحقيقة مواطن على العمل تحت لوائها

جدول رقم 10: العمال الذين أكدوا أن شعار المؤسسة بالشعب وللشعب.

| النسبة | التكرار | شعار المؤسسة |
|--------|---------|---------------|
| 100% | 17 | بالشعب وللشعب |
| 100% | 17 | المجموع |

التحليل السوسولوجي:

اذن يمكن القول ان اللذين اجابوا بنعم بوجود شعار خاص بالمؤسسة و الذي تمثل نسبتهم 100% كما هو واضح في الجدول وهذا دل على شئ الا انه يدل ان كل العمال يدركون شعار مؤسستهم فهو قيمة ثقافية تجمعهم فيمثل مرجعية تؤكد لهم انهم يمثلون هذه المؤسسة قبل ان يكونون عمال فيها وهذا تمثله كلمة بالشعب اي ان العامل كان مواطن قبل ان يكون عامل فيها ولشعب تدل على كل الخدمات التي تقدمها توؤل للمواطن وهذا يدل على ان المؤسسة عمومية وصفة العمومية تضمن الشعور بالانتماء داخل المؤسسة فهي تضمن حقوق العامل وخدمات للمواطن في ظل الشعور بالوطنية خارج المؤسسة وبالانتماء والحيوية داخل المؤسسة .

جدول رقم 11: بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة والعراقيل التي تواجه المعلومة.

| المجموع | الانضباط | الشفافية | الحوار | احترام العامل | المبادئ التي تركز عليها المؤسسة |
|---------|----------|----------|--------|---------------|---------------------------------|
| 2 | 1 | - | - | 1 | العراقيل التي تواجه المعلومة |
| 10 | 9 | - | 1 | - | توجد عراقيل كثيرة |
| 18 | 15 | 1 | 1 | 1 | توجد عراقيل نوعا ما |
| 30 | 25 | 1 | 2 | 2 | لا توجد عراقيل تماما |
| | | 1 | 2 | 2 | المجموع |

يظهر من خلال الجدول ان 60% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا على عدده وجود عراقيل تماما في اوصول المعلومة للمسؤولين وباعلى نسبة 100% عند فئة المبحوثين الذين يؤكدون ان الشفافية هي المبدأ الاساسي الذي تعتمد المؤسسة وتقل النسبة الى 60% بالمئة عند فئة المبحوثين الذين اجابوا بان الانضباط هو المبدأ المعمول به في المؤسسة وتقل النسبة الى 33.33% من المجموع الكلي عند فئة المبحوثين الذين اجابوا بان هناك عراقيل نوعا في اوصول المعلومة الى المسؤولين وباعلى نسبة 50% عند فئة المبحوثين الذين اجابوا بان مبدأ الحوار هو السائد في المؤسسة .

التحليل السوسولوجي:

يظهر لنا من خلال المعطيات انه لا توجد عراقيل تواجه المعلومة بدليل ان المؤسسة تركز في عملها على مبدأ الشفافية وهذا يفسر لنا ان المعلومة تنتقل بطريقة سهلة وشفافة دون عراقيل وهذا يسهل داخل المؤسسة ويؤكد ان القيم المشتركة بين العمال تساهم في القضاء على الحواجز التي تواجه تنقل المعلومة على كل مستويات الادارة بعدم وجود عراقيل تماما تثبتنا نسبة 60% من المجموع الكلي وهذا يعطي للعامل أكثر في نشر المعلومة وهذا يساعد على مبدأ الشفافية التي تقضي على كل الاشاعات وسهولة تنقل المعلومة في كل المكاتب وهذا يبين لنا ان النسق مفتوح في دائرة مسعد وهذا من خلال البناء التنظيمي وسياسة الباب المفتوح الذي يمارسه رئيس المؤسسة من خلال القضاء على العراقيل والمشاكل التي تواجه المعلومة

جدول رقم 12: بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة و بمن تحاول الاستفسار في حالة غموض المعلومة

| المجموع | الانضباط | الشفافية | الحوار | احترام العامل | المبادئ التي تركز عليها المؤسسة |
|---------|----------|----------|--------|---------------|---------------------------------|
| 4 | 2 | - | - | 2 | استفسار عند غموض المعلومة |
| 13.33% | 11.11% | - | - | 40% | الاتصال المباشر بالمرسل |
| 26 | 16 | 4 | 3 | 3 | الاستفسار من المسؤول المباشر |
| 86.67% | 88.89% | 100% | 100% | 60% | المجموع |
| 30 | 18 | 4 | 3 | 5 | |
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |

من خلال الجدول يتضح لنا ان اعلى نسبة 86.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا انه في حالة وجود غموض في المعلومة يكون الاستفسار عن هذا الغموض عن

طريق المسؤول مباشرة وباعلى نسبة 100% عند فئة المبحوثين الذين اجابوا بان الحوار والشفافية هما المبداناالاساسيان الذان تعتمد عليهما المؤسسة لتسيير شؤونها ثم تليها نسبة 88.89% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون ان الانضباط هو المبدأ الاساسي الذي تسيير عليه المؤسسة وتقل النسبة الى 13.33% من المجموع الكلي التي تمثل فئة المبحوثين الذين اجابوا ان الاستفسار عن الغموض الذي يشوب المعلومة هو الاتصال المباشر بالمرسل " التغذية الراجعة" وباعلى نسبة 40% عند فئة المبحوثين الذين اجابوا ان احترام العامل هو المبدأ الاساسي الذي تركز عليه المؤسسة .

التحليل السوسيولوجي:

يظهر من خلال المعطيات انه الاستفسار عن الغموض في اي معلومة يكون من المسؤول المباشر في المؤسسة وهذا تمثله نسبة 86,67% ومن خلال مبداء الحوار والشفافية هذا بين انا الاستفسار من المدير يكون بشكل مباشر وهذا يشجع العمال علي الاقتراحات وهذا يضمن السير الحسن لعمل المؤسسة وضمان تحقيق اهدافها كما ان سياسة الباب المفتوح الذي تنتهجه المؤسسة يضمن تنقل المعلومة والاستفسار عنها بشكل سلس يضمن السير الجيد للمؤسسة واهدافها

جدول رقم 13: بين تقييم مستوى انتشار المعلومة والمبادئ التي تركز عليها المؤسسة

| انتشار المعلومة / مبادئ المؤسسة | جيد | جيد جدا | مقبول | ضعيف | ضعيف جدا | المجموع |
|---------------------------------|--------|-----------|----------|--------|----------|-----------|
| احترام العامل | - | 2 14.28% | - | - | - | 2 6,67% |
| الحوار | - | - | 2 28.58% | - | - | 2 6.67% |
| الشفافية | - | - | 1 14.28% | - | - | 1 3.33% |
| الانضباط | 6 100% | 12 85.71% | 4 57.14% | 2 100% | 1 100% | 25 83.33% |
| المجموع | 6 100% | 14 100% | 7 100% | 2 100% | 1 100% | 30 100% |

يظهر من خلال الجدول ان اعلى نسبة تمثل 83.33% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الانضباط هو المبدأ الاساسي الذي تركز عليه المؤسسة وباعلى نسبة 100% من فئة المبحوثين الذين قيموا مستوى انتشار المعلومة في المؤسسة بجيد وضعيف وضعيف جدا

تليها نسبة 6.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان المباد التي تعتمد عليها المؤسسة هي على التوالي : احترام العامل والحوار وبعالي نسبة 28.58% عند فئة المبحوثين الذين قيموا نسبة المعلومة بالمقبول و 14.28% بمستوى جيد جدا .

التحليل السوسيولوجي: يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان تقييم مستوى انتشار المعلومة التي تسير عمل المؤسسة وتعمل علي تحقيق اهدافها تمثلها نسبة اعلى 83,33% وهذا من خلال مستويات الانتشار المعلومة مستوى جيد وضعيف وضعيف جدا وهذا تفسره وجود عدة مكاتب ومصالح في المؤسسة وارتباطها بمبدا الانضباط وتفرضه القوانين الداخلية في المؤسسة كدوام العمل والمواد التي تضمن حقوق العامل في المؤسسة .
جدول رقم 14: بين الوسيلة التي تنقل بها المعلومة والمبادئ التي ترتكز عليها المؤسسة.

| المجموع | الاجتماعات | اللقاء المباشر | الهاتف | الشفهي | تنقل المعلومة |
|-----------|------------|----------------|--------|--------|---------------|
| 2 6,67% | 2 11,76% | - | - | - | مبادئ المؤسسة |
| 2 6.67% | - | 1 20% | - | 1 20% | احترام العامل |
| 1 3.33% | - | - | - | 1 20% | الشفافية |
| 25 83.33% | 15 88.24% | 4 80% | 3 100% | 3 60% | الانضباط |
| 30 100% | 17 100% | 5 100% | 3 100% | 5 100% | المجموع |

يظهر لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي 83,33 بالمئة من المجموع الكلي تمل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان المباد الاساسي في المؤسسة هو الانضباط وبعالي نسبة 100% عند فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الوسيلة المستعملة لا يصل المعلومة في المؤسسة هي الهاتف النقال تليها نسبة 88.24% من فئة المبحوثين الذين اكدوا ان وسيلة إيصال المعلومة للعاملين هي الاجتماعات وتقل النسبة الى 6.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان اهم المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة هي على التوالي الحوار واحترام العامل وبعالي نسبة 20% التي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان وسيلة المستعملة لا يصل المعلومة هي على التوالي الشفهي واللقاء المباشر .

التحليل السوسيولوجي:

يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان وسائل اعطاء المعلومات التي تسير عمال المؤسسة وتعمل علي تحقيق اهدافها وارتباطها بالمبادئ التي ترتكز عليها المؤسسة و عملها التي تمثلها

اعلي نسبة 83,33% تمثل فئة المبحوثين اللذين اكدوا على مبدا الانضباط والوسيلة التي تعطي المعلومات في المؤسسة هي الاجتماعات وبالتالي هذا يبين لنا ان عمال المؤسسة يخضعون لمبدا قانون الوظيف العمومي الذي يمثل ثقافة المؤسسة المكتوبة وادارة الاجتماعات التي تعمل علي ضمان سير العمل داخل المؤسسة بمبدا الانضباط الذي يتضمن الخضوع للقوانين وايضا تنقل المعلومات بالاجتماعات الرسمية التي تعقدها المؤسسة بشكل دوري

الجدول رقم 07 : حول معرفة المبحوثين لتاريخ مؤسستهم والرؤساء المتداولين عنها .

| النسبة % | التكرار | تاريخ إنشاء المؤسسة ورؤسائها |
|----------|---------|------------------------------|
| 80 % | 24 | تاريخ إنشاء المؤسسة |
| 20 % | 06 | الرؤساء المتداولين عنها |
| 100% | 30 | المجموع |

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي 80 % تليها نسبة 20 % من

العمال يعرفون الرؤساء المتداولين عنها

- هذا يبين أن اغلب العمال يعرفون مؤسستهم والباقي يعرفون الرؤساء المتداولين عنها

وهذا يفسر قربهم لها وتشاركهم لبعضهم البعض في بعض الاحتفالات والطقوس.

الفصل السادس عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

تمهيد: يعتبر الاتصال العصب الحسي لسير المعلومة في المؤسسة ولكي تضمن نقل المعلومة والتغلب على عراقيل كان لابد من التعرف على العبارة فهي تتمثل في الوسائل التي تتبعها المؤسسة لنقل المعلومات ومستوى انتشار المعلومة يحدد مدى فعاليته في اتخاذ القرارات وهو التفاهم الذي قد يحصل بين المصالح هل يعيق الاتصال وكذلك اللغة التي تنتقل بها المعلومة ومدى محاربة الإشاعة خلال القضاء على عراقيل الاتصال فكل هذه العناصر لقد تطرقنا لها في المحور الثالث من الاستمارة وذلك لمحاولة الاجابة على الفرضية المصاغة كما يلي :

- رغبة المؤسسة في ان تكون نسق مفتوح يؤدي الى تعزيز الاتصال الداخلي .
من خلال نسب الجدول يمكن حصر مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الثانية والمتعلقة بالاتصال الداخلي وهي كما يلي :

جدول رقم 15: بين المناخ السائد في المؤسسة وشعور العامل تجاه المؤسسة

| مناخ المؤسسة شعور العامل نحوها | المناخ الرسمي | الروح الاخوية | الفردية | المجموع |
|--------------------------------------|------------------|---------------|---------|-----------|
| الشعور بالانتماء | 17 100% | 11 91.67% | - - | 28 93.33% |
| الشعور بالغرابة | - - | 1 8.33% | 1 100% | 2 6.67% |
| المجموع | 17 100% | 12 100% | 1 100% | 30 100% |

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول ان نسبة 93.33 % من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة وباعلى نسبة 100% عند فئة المبحوثين الذين اجابوا ان المناخ الرسمي هو السائد في المؤسسة تليها نسبة 91.67% من الفئة المبحوثة الذين اكدوا عن الروح الاخوية كمناخ سائد في المؤسسة .

تقل النسبة الى 6.67% من المجموع الكلي تمثل فئة فئة المبحوثين الذين يشعرون بالغربة في المؤسسة وباعلى نسبة 100% تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا على ان الانانية والفردية هي المناخ السائد في المؤسسة .

التحليل السوسولوجي :

يظهر لنا من خلال المعطيات الاحصائية ان اعلى نسبة تمثل شعور العمال بالانتماء النسبة تمثل من فئة المبحوثين 93,33% وهذا يدل علي ان المؤسسة تعيش مرحلة من التوازن من خلال استقرار العمال على خلفية موحدة من القيم وايضا علي مبادئ مهمة تجعل التعامل سهلا وعللي اداة اتصال داخلية تجعل العمال يتفاعلون فيما بينهم وذلك لتكوين علاقات يصعب اختراقها في المؤسسة من خلال الشعور نحوي المؤسسة بانه جزء لا يتجزا منها وهذا يجعل العمل في المؤسسة بالنسبة للعامل متعة وايضا استقرار وقد تفسر شعور العمال بالانتماء للمؤسسة من ترسيخ قيم ثقافة معينة تشجع علي الانفتاح علي الاخر وهذا يشجع العمال علي اقتراح حلول لمختلف الازمات دون انقاص مبادرته حيث يشعر وكأنه جزء من هاته العائلة المتمثلة في هذه المؤسسة

جدول رقم 16: بين المناخ السائد في المؤسسة وشعور العامل داخل المؤسسة

| المجموع | الفردية | الروح الاخوية | المناخ الرسمي | مناخ المؤسسة |
|-----------|---------|---------------|---------------|------------------|
| 26 86.67% | - - | 11 91.67% | 15 88.23% | شعور العامل فيها |
| 4 13.33% | 1 100% | 1 8.33% | 2 11.76% | النشاط والحيوية |
| 30 100% | 1 100% | 12 100% | 17 100% | الملل والضجر |
| | | | | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي 86.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين يشعرون بالنشاط والحيوية تاتي اعلى نسبة 91.67% عند العمال الذين يؤكدون ان الروح الاخوية هي السائدة مقابل 88.23% الذين يشعرون بالجدية في العمل تليها نسبة 13.33% من المجموع الكلي والتي تمثل العمال الذين يشعرون بالملل والضجر وتاتي اعلى نسبة 100% من العمال الذين يؤكدون ان المناخ السائد هو الفردية والانانية مقابل 11.76% من الذين يؤكدون ان المناخ الرسمي هو السائد في المؤسسة .

التحليل السوسولوجي:

يظهر لنا من خلال المعطيات الاحصائية ان اعلي نسبة التي تمثل فئة المبحوثين اللذين اكدوا علي شعورهم بالنشاط والحيوية وهذا بنسبة 86،26% هذا يؤكد لنا ان العمال يتعاملون فيما بينهم دون خلافات وايضا يشعرون بالارتياح في العمل ولا يفكرون في تغيير عملهم ويؤكد ايضا ان العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة كشعورهم نحوى عائلتهم كذلك الشعور بالحيوية يفسر تقبل المسؤولين اقتراحات كل العمال مهما كان منصبهم او مكانتهم الاجتماعية هذا ان دل على شئ الا لمتنع المدير بشخصية منفتحة علي الاخر وكذلك تقبل كل العمال وعدم تدخل الامور الشخصية في العمل وبالتالي كل هذه العوامل تجعل العامل يدرك مصيره في هذه المؤسسة وتشجعه علي الاداء بشكل افضل

جدول رقم 17: بين المبادئ التي تركز عليها المؤسسة وكيفية الحصول على المعلومة

| المجموع | الانضباط | الشفافية | الحوار | احترام العامل | مبادئ المؤسسة |
|---------|----------|----------|----------|---------------|------------------------------------|
| 12 40% | 9 50% | 1 25% | - - | 2 40% | الحصول على المعلومة |
| 3 10% | - - | 1 25% | 2 66.67% | - - | الاتصال مع المسؤول المباشر بالهاتف |
| 15 50% | 9 50% | 2 50% | 1 33.33% | 3 60% | الانتقال الى مكتب المسؤول |
| 30 100% | 18 100% | 4 100% | 3 100% | 5 100% | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة 50% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اجابوا بان الحصول على المعلومة يكون بالانتقال المباشر الى مكتب المسؤول وباعلى نسبة 60% عند فئة المبحوثين الذين اكدوا على مبدأ احترام العامل هو المبدأ الذي تركز عليه المؤسسة وبنسبة 50% متساوية بين فئة المبحوثين الذين اكدوا على مبدأ الشفافية والانضباط هما المبدأ الاساسيان اللذان تركز عليهما المؤسسة وتقل النسبة الى 40% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا بان الحصول على المعلومة يكون عن طريق مراسلة الجهة المعنية والى نسبة 50% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على ان المؤسسة تركز اساسا على مبدأ الانضباط .

التحليل السوسيولوجي:

بيدوا من خلال المعطيات الاحصائية ان نسبة 50% التي تمثل فئة العمال اللذين اكدوا من المبادئ التي تركز عليها المؤسسة والانتقال الي مكتب المسؤول بنسبة اكثر من 50% من فئة المبحوثين من خلال مبدا الشفافية والحوار يبين ان النسق الموجود في المؤسسة هونسق مفتوح وهذا يشجع العمال علي اقتراح الحلول في الاجتماعات وهذا يبرره انتقال الي مكتب المسؤول للحصول علي المعلومة وبالتالي هذا يفسر لنا ان المؤسسة منفتحة علي عمالهم خلال سهولة التعامل مع المسؤولين والتنقل في اي وقت للمسؤول وهذا يعزز الاتصال الداخلي من خلال التفاعل الداخلي في التعامل مع المسؤولين بسهولة ومن خلال التعامل مع كل العمال بطريقة مباشرة وهذا يعزز قيم الاتصال الداخلي وسهولة التعامل دون تكلف او حواجز

جدول 18: بين مستوى انتشار المعلومة وكيفية الحصول على المعلومة.

| المجموع | غياب التواصل | غياب روح العمل الجماعي | احتكار المعلومة | انتشار المعلومة / الحصول على المعلومة |
|-----------|--------------|------------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 14 46.67% | 4 30.76% | 5 50% | 5 71.42% | مراسلة الجهة المعنية |
| 3 10% | 3 23.07% | - - | - - | الاتصال بالمسؤول بالهاتف |
| 12 40% | 6 46.15% | 5 50% | 1 14.28% | الانتقال الى المكتب |
| 1 3.33% | - - | - - | 1 14.28% | غياب التواصل |
| 30 100% | 13 100% | 10 100% | 7 100% | المجموع |

يظهر من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي 46.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين اللذين اجابوا على ان الحصول على المعلومة عند الحاجة يكون عن طريق مراسلة الجهة المعنية وباعلى نسبة 71.42% عند فئة المبحوثين اللذين اكدوا ان سوء التفاهم موجود بين رؤساء المصالح راجع الى احتكار المعلومة من قبل المسؤولين تليها نسبة 50% تمثل نسبة المبحوثين اللذين اكدوا ان سبب سوء التفاهم هو غياب روح العمل الجماعي .

وتقل النسبة الى 40% من المجموع الكلي التي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الانتقال الى مكتب المسؤول هي الوسيلة للحصول على المعلومة وباعلى نسبة 50% عند فئة المبحوثين الذين اكدوا ان سوء التفاهم الموجود بين رؤساء المصالح راجع الى غياب روح العمل الجماعي

التحليل السوسيولوجي :

يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان مستوى انتشار المعلومة ومن خلال مراسلة الجهة المعنية تمثل نسبة اعلى 46,67% من فئة المبحوثين العمال اللذين اجابوا بمراسلة الجهة المعنية مع احتكار المعلومة من المسؤولين و اقل نسبة شملت الاتصال بالهاتف و غياب التواصل يرجع الي غياب روح العمل الجماعي ومنه مراسلة الجهة المعنية يعزز النسق المفتوح في العمل من خلال انفتاح العمال علي كل مستويات الادارة و هذا يساهم في تعزيز قيم التفاعل الداخلي في المؤسسة بالاتصال وايضا بحرية العمال في التأكد من صحة المعلومة بالتغذية الراجعة من المرسل الى المستقبل

جدول رقم 19: بين العراقيين التي تواجه المعلومة وتقييم مستوى انتشار المعلومة

| المجموع | لا توجد عراقيل تماما | توجد عراقيل نوعا ما | توجد عراقيل كثيرة | عراقيل المعلومة |
|----------|----------------------|---------------------|-------------------|-----------------|
| 14 6.67% | 12 66.67% | 1 10% | 1 50% | جيد جدا |
| 6 20% | 3 16.67% | 3 30% | - - | جيد |
| 7 23.33% | 2 11.11% | 5 50% | - - | مقبول |
| 2 6.67% | 1 5.56% | 1 10% | - - | ضعيف |
| 1 3.33% | - - | - - | 1 50% | ضعيف جدا |
| 30 100% | 18 100% | 10 100% | 2 100% | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجد وان اعلى نسبة هي 46.67% من النسبة الكلية وتمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا على ان مستوى انتشار المعلومة جيد وباعلى نسبة هي 66.67% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على انه لا توجد عراقيل تماما تليها نسبة 50% بتوجد عراقيل كثيرة وتليها نسبة 23.33% بمستوى جيد لانتشار المعلومة وباعلى نسبة 50% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على انه توجد عراقيل نوعا ما وانتشار المعلومة بمستوى مقبول وتليها نسبة 11.11% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على انه لا توجد عراقيل تماما وتقل النسبة لتصل الى 20% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين على مستوى جيد لانتشار المعلومة وباعلى نسبة 30% بتوجد عراقيل نوعا ما .

التحليل السوسولوجي :

يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان العراقيين التي يواجه المعلومة مع تقييم مستوى انتشار المعلومة تمثل باعلا نسبة 46,67% من فئة المبحوثين تمثل مستوى جيد جدا الانتشار المعلومة واقل نسبة شملت نسبة مستوى انتشار المعلومة جيد جدا وهذا راجع الى ان المعلومة تنقل في المؤسسة بمستوى جيد جدا وهذا راجع الى حرية العمال المتقنين المكاتب في المؤسسة مبدا الانضباط في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة والعمال والمستوى الجيد جدا في انتشار المعلومة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة

جدول رقم 20: بين اللغة التي تصل بها المعلومة والى ماذا يرجع عدم وصول المعلومة .

| المجموع | لغة عامية | لغة فرنسية | لغة عربية | لغة المعلومة |
|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------------------|
| 19 63.33% | - | - | 19 65.51% | عدم وصول المعلومة |
| 11 36.76% | - | 1 100% | 10 34.18% | اللغة المكتوبة بها المعلومة |
| 30 100% | - | 1 100% | 29 100% | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي 63.33% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا الى ان عدم وصول المعلومة راجع الى اللغة وبعلى نسبة 100% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على ان اللغة التي تصل بها المعلومة هي الفرنسية ثم تليها نسبة 34.48% من فئة المبحوثين الذين اكدوا على ان اللغة التي تصل بها المعلومة هي العربية وتقل النسبة لتصل الى 36.76% من المجموع الكلي التي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا على عدم دقة المناشير وهو سبب عدم وصول المعلومة وهي نسبة 65.51% من فئة المبحوثين الذين اكدوا ان اللغة التي تصل بها المعلومة هي اللغة العربية.

تحليل السوسولوجي :

يبدو لنا من خلال المعطيات الاحصائية الى ان اللغة التي تكتب المعلومة التي تساهم في وصول المعلومة الى كل العمال تمثل باعلى نسبة 63,33% من فئة المبحوثين ترجع لعدم دقة المناشير في وصول المعلومة ترجع الى اللغة العربية التي تصل بها المعلومة لكل العمال من خلال صياغة المناشير باللغة العربية قد تكون غير مصاغة بأسلوب سهل لفهمه كل العمال واحتمالية ان المستوى التعليمي للعمال قد يكون لايمثل حقا مستواهم الحقيقي بهذا يتلقون صعوبة في فهم المناشير و هذا يؤثر على العمال من خلال مستجدات القرارات و

ايضا عمال المؤسسة الجديدة وايضا افاقها المستقبلية هذا قد يجعل هناك قطيعة بين الرئيس والمرؤسين قد تبرر ثغرات في عدم معرفة الاهداف الحالية والمستقبلية

جدول رقم 21: بين تقييم لاتصال الداخلي وفائدة الاشاعة .

| الاتصال الداخلي | فائدة الاشاعة | جيد | جيد جدا | مقبول | ضعيف | ضعيف جدا | متوسط | المجموع |
|--------------------|------------------|-----------|----------|----------|--------|-------------|--------|-----------|
| نعم | - | - | 1 7.14% | 1 14.28% | 3 60% | 1 100% | 1 100% | 7 23.33% |
| لا | 1 100% | 13 92.85% | 6 85.71% | 2 40% | - | - | - | 23 76.67% |
| المجموع | 1 100% | 14 100% | 7 100% | 5 100% | 1 100% | 1 100% | 1 100% | 30 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي 76.67% من المجموع الكلي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا عدم جدوى الاشاعة لمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وباعلى نسبة 100% من فئة المبحوثين الذين قيموا الاتصال في المؤسسة بمستوى جيد ثم تليها نسبة 92.85% من فئة المبحوثين الذين اثنوا على طبيعة الاتصال بمستوى جيد جدا تليها نسبة 85.71% من فئة المبحوثين الذين قيموا الاتصال داخل المؤسسة بالمقبول تقل النسبة الى 23.33% من المجموع الكلي والتي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا على ضرورة الاشاعة لمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وباعلى نسبة 100% والتي تمثل فئة المبحوثين الذين اكدوا ان الاتصال داخل المؤسسة ضعيف جدا .

التحليل السوسيولوجي:

يبدو من خلال المعطيات الاحصائية ان تقييم الاتصال الداخلي وعدم فائدة الاشاعة بمستوي جيد وجيد جدا ومقبول وضعيف بنسبة 176,67% من فئة المبحوثين اللذين اجابوا بلا لانه ناخذ بعين الاعتبار بان تكون الاشاعة كاذبة وهذا قد يسبب فقدان الثقة بالمسؤولين وظهور ثغرات بين الادارة والعمال يفكك تلاحم العمال واندماجهم داخل المؤسسة وهذا يؤثر علي اهداف المؤسسة واهداف العمال وتنتشر البلبلة والفوضى في المؤسسة مما يجعل العمال يشعرون بالاغتراب عن عملهم

الاستنتاج العام : من خلال النتائج السابقة للفرضيتين نستنتج ما يلي :

هناك تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستوى الاتصال الداخلي و الذي اتضح لنا من خلال مكونات و عناصر تتفق هذه مع نتائج الدراسة السابقة التي تشير إلى تأثير الثقافة التنظيمية على اتصال الداخلي و الذي يظهر مكانة الإتصال الداخلي في التأثير على سلوكيات الأفراد من خبال (الاندماج و الهوية) الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية و التي تبرر صحة ممارسات الاتصال الشفهي و دقة المناشير و مستوى التعليمي للعمال و تأثرهم على وسائل الاتصال في المؤسسة و نتيجة الجداول المركبة التي تربط بين الفرضيتين وجود قيم ترفع مستوى الدافعية و الولاء و الذي يظهر في المشاركة في الاجتماعات و قلة الحفلات تنقص من مستوى الحافز المعنوي للعمال و هذا يؤثر على مردودهم المهني .

أيضا النسق المفتوح الذي يشير قيم الثقافة التنظيمية من خلال عدم وجود حواجز بين المدير و العمال و ذلك للتأكد من صحة المعلومة و لمعرفة أهداف المؤسسة المركبة في وجود علاقة قوية بين مبادئ المؤسسة و مناخ السائد بها و كذلك الفرضية بعنصر مهم من خلال النتائج السابقة نستطيع أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل الاتصال الداخلي و منه صعوبة فصل الاتصال الداخلي عن ثقافة المؤسسة و قيم العمال فالبرغم من تعدد عناصر الثقافة التنظيمية و محدداتها التي سنهم في التأثير على الاتصال الداخلي من حيث تحفيز العمال و القضاء على عراقيل الاتصال و تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الرئيسي لقيم الاتصال و تبادل المعلومات سواء كانت على المستوى الشفهي أو المكتوب فهي تعتبر خلفية فكرية للمؤسسة و للعمال و تميزهم عن غيرهم ، و تؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة و هذا ما أشارت إليه دراستنا و الدراسة السابقة الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

خاتمة

خاتمة :

ان الهدف من بحثنا هذا هو ايضاح دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الاتصال الداخلي تمحورت الاشكالية البحث حول الى اي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟ و لأن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة مشتركة من القيم و المعتقدات و الاعراف و التوقعات و السلوكيات التي تستمد جذورها الثقافة الاجتماعية و اهداف المؤسسة و تطورها الافراد لتحقيق التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي ، و كما أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الداخلي في محيطها الداخلي و كسب ميزة تنافسية للدخول في خضم المنافسة العالمية و تعتبر الثقافة التنظيمية كسلاح ذو حدين ، اذ يمكن لهذه الثقافة ان تساهم في جعل المؤسسة اكثر استجابة للتغيرات الخارجية و في حال وجود ثقافة قوية ، و تتسم بايجابية دورها في الاتصال الادخلي يمكن ان تكون منسجمة و مندمجة بين عمالها لتحقيق كتلة قوية ضد كل ما هو سلبي و معاكس لأهداف المؤسسة .

و من خلال دراسة حالة منظمة جزائرية ، فقد حاولنا اسقاط الجانب النظري و تجسيده في المؤسسة العمومية دائرة مسعد ولاية الجلفة

و ذلك لإبراز مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية لمفهوم الثقافة التنظيمية و دورها في تفعيل الاتصال الداخلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع "

أولا : باللغة العربية

1. ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، ب ط ، دار محمد لاوي، الأردن، 1993
2. أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام، ب ط، دار الكتاب ، القاهرة، 1985
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، 2002
4. آدم كوبر ق ر صباح صديق الدملوجي، الثقافة التغيير الانتربولوجي، ط1، منظمة العربية للترجمة، 2012
5. ارمان ميشال ماتلار، ترجمة نصر الدين العياضي و د.صادق رابح، تاريخ نظريات الاتصال ، الطبعة الثالثة، المطبعة العربية للترجمة تويج مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004
6. بن نوار صالح، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية، مخبر علم الاجتماع ، الاتصال ، قسنطينة، 2003/1424
7. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ،مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران
8. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية و اللبنانية، مصر، 1998
9. حسن ناجي عارف، السلوك التنظيمي ، ط1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2010

10. حسين عبد الحميد احمد رشوان :الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، د ط مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2006
11. خالد ابو شعيرة و ثائر احمد غباري : الثقافة وعناصرها ، ط 1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2009
12. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود ، نظرية المؤسسة،ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000،
13. خليل محمد حسن و خضير كاضم حمود، نظرية المؤسسة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، 1420،
14. رابح كعباش، الاتجاهات الاساسية في علم الاجتماع، ب ط ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، قسنطينة، 2007
15. رابحي مصطفى عليان، عدنان محمود طباس، الإتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005
16. راكان عبد الكريم و آخرون، مهارات و وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، السعودية، 2004
17. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوياس، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،
18. زكي محمد هاشم ، أساسيات الادارة، د ط ، المكتبة العلمية للنشر و التوزيع، 2006-2005
19. سلوى صديقي و هناء حافظي بدوي، ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية و عملية وواقعية ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزرا ريطة، 1999
20. سلوى عثمان الصديقيو هناك حافظ بدوي، المرجع السابق
21. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1994

22. صفاء حافظ بدوي، التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، ب ط ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية، 2003
23. عبد الحفيظ مقدم، المديرون (دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية)، المركز البحث في لاعلام العلمي و التقني، الجزائر، 1997
24. عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر، مكتبة العبيكان، الرياض ، 1986
25. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع النشأة و التطور، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999
26. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الإجتماع النشأة و التطور، ب ط ، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999
27. عدنان يوسف العلوم ، قاسم محمد كوفجي، شوقي محمد مبرزا، التواصل الاجتماعي من المنظور (النفسي و الاجتماعي و الثقافي) ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011
28. عزام ابو الحمام، الاعلام و المجتمع، ط1، دار اسامة للنشر ، الأردن، عمان
29. عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار في علم النفس الاجتماعي ، دار النهار للنشر ، بيروت
30. علي ابراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1996
31. علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
32. فؤاد شريف، نظام الاتصال و عملية الادارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967
33. فؤاد شريف، نظام الاتصال و عملية الإدارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967
34. فهد خليل وايد، تطوير الذات الاتصال الفعال بين الأفراد و الجامعات ، ط1، دار النفائس للنشر و التوزيع، الأردن، 2009

35. كريمة تشوافت، الثقافة التنظيمية و الثقافة المجتمعية، توافق أم تناقض، مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر، 1999-2000
36. محمد سيد خليل قدم له دكتور محمد شرقاوي، ثقافة التواصل في عصر العولمة، ط1، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008
37. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ب ط ، الهيئة المعرفية للكتاب، القاهرة، 1979
38. محمد عدنان النجار، ادارة الأفراد الإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1994-1995
39. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي مدخل و للتراث و المشكلات، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972
40. محمد فهمي العطروزي ، العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات ، ط1، عالم الكتب ، القاهرة، 1960
41. محمد فهمي العطروزي، العلاقات الادارية في المؤسسة و الشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1960
42. محمد قاسم القرينوتي ؛: نظرية المؤسسة والتنظيم ، ط3 ، دار وائل للنشر ، 2008
43. محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005
44. محي الدين مختار ، التنشئة الاجتماعية ، المفهوم و الأهداف مجلة العلاقات الانسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 1998
45. مدحت محمد ابو الفر : ادارة وتنصية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة ، ط1 ، عموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007
46. مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي، ب ط، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992

47. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، ب ط، المكتب الجامعي الحديث،

مصر ، 2001

48. ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة ،1998

49. نوري منير ،تسير الموارد البشرية ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ،2014

ثانيا : مواقع الأترنت

1. [http : www.cuturent.com](http://www.cuturent.com)
2. [www.tomohna.net,showtread,](http://www.tomohna.net,showtread)
3. [http: // www.cvrq.ac.versilles.fr.culture.d.enth](http://www.cvrq.ac.versilles.fr.culture.d.enth)

ثالثا : باللغة الأجنبية

1. Pierre guihoetaures : dictionnaivedvoit .economie. Gestion.1 er éd tion .paris .1991
2. Nadine le matre : la culture d'entreprise, facteur de performance, Revue Franciase de gestion, sP-oct,1984,
3. Mark Boche, Corporate culture sans histoire, Revue Francaise de Gestion, sep oct, 1984
4. Gilles Faure, Struture organisation et efficate, éd, Dunod, Paris, 1991
5. Maurice Thevenet, la culturedd'entrprise en neuf questions, Revue Francaise de gestion, sep oct 1984
6. Renaud sainsulion, Sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, 2 eme édition, presses de science po et dalle, France, 1997
7. Denys cuche, la notion de culture dans les Sciences ed Casbah, alger, 1998
8. michel crozier, lentreprise, France, 1994
9. Georges ynesker vern, laculture reseau ethique et ecologie de lentreprise, ed eska Paris, 1993.
- 10.Bicnoit Denis, information communication, Edition d'organisation

11. Gueny Rocher: Introduction a la sociologie générale, action social, adition
HMHF, France, 1968,