



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
شعبة علم النفس



## عنوان المذكرة

الإتصال التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية  
(دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم

تحت إشراف الأستاذة :

شرفية مونية

إعداد الطالبة:

زويوش سلمة

السنة الجامعية : 2015 / 2016

شكر و تقدير

نحمد الله عز و جل الحمد الطيب الكثير الذي يليق بوجهه و جلال إكرامه لإعانتنا لإنجاز هذا

العمل

أرفع جزيل الشكر و العرفان للأستاذة الفاضلة الأستاذة شرفية مونية التي سعت جاهدة لإتمام هذا

العمل، كما نتقدم ببالغ الشكر لجميع أساتذه قسم العلوم الإجتماعية و بالأخص أساتذة تخصص

علم النفس العمل و التنظيم

و بالغ الإحترام و الشكر لعمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات البحث
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	----- مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	
04-03	1. إشكالية الدراسة -----
05-04	2. فرضيات الدراسة -----
05	3. أهداف الدراسة -----
05	4. أهمية لدراسة -----
06	5. تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا-----
09-06	6. الدراسات السابقة -----
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
10	تمهيد -----
12-11	1. تعريف الإتصال-----
12	2.1 / وظائف الإتصال -----
14-12	3.1 / عناصر عملية الإتصال -----
15	2. الإتصال التنظيمي -----
16-15	1.2 / تعريف الإتصال التنظيمي-----
17-16	2.2 / أهداف الإتصال التنظيمي -----
19-17	3.2 / إتجاهات الإتصال التنظيمي-----
21-19	4.2 / أساليب الإتصال التنظيمي-----
24-22	5.2 / شبكات الإتصال التنظيمي -----

26-25	6.2 / معوقات الإتصال التنظيمي-----
27	7.2 / أساليب تحسين فعالية الإتصال التنظيمي-----
28	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية</b>	
29	تمهيد-----
32-30	1. تعريف الثقافة التنظيمية-----
33-32	2. تطور الثقافة التنظيمية-----
34-33	3. خصائص الثقافة التنظيمية-----
35-34	4. أهمية الثقافة التنظيمية-----
36-35	5. وظائف الثقافة التنظيمية-----
38-36	6. مكونات الثقافة التنظيمية-----
40-39	7. عناصر الثقافة التنظيمية-----
41-40	8. العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية-----
44-42	9. أنواع الثقافة التنظيمية-----
45	خلاصة الفصل-----
<b>الجانِب التطبيقِي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
46	تمهيد-----
51-47	1. حدود الدراسة-----
54-52	2. الدراسة الإستطلاعية-----
54	3. منهج الدراسة-----
57-54	4. مجتمع و عينة الدراسة-----
60-58	5. أدوات جمع البيانات-----
61	6. الأساليب الإحصائية-----

62	----- خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
63	----- تمهيد
64	----- /1 عرض نتائج الدراسة
68-64	----- /1.1 نتائج إستجابات الأفراد لبنود الإتصال التنظيمي
70-68	----- /2.1 نتائج إستجابات الأفراد لبنود الثقافة التنظيمية
71	----- /3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72-71	----- /4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
73-72	----- /5.1 عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة
74	----- 2. مناقشة نتائج الدراسة
76-74	----- /1.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
77-76	----- /2.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
79-77	----- /3.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة
	----- خاتمة
	----- ملخص الدراسة
	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجدول

الصفحة	عنــــــــــــــــوان الجدول	الرقم
52	مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس	1
53	وزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن	2
59	وزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة	3
55	لمجتمع الأصلي للدراسة و عدد أفراد العينة	4
55	وزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5
56	وزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	6
57	وزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	7
59	جدول يوضح طريقة تقدير درجات الإستبيان	8
65	إستجابات أفراد العينة لبنود محور الإتصال التنظيمي الشفهي	9
67-66	إستجابات أفراد العينة لبنود محور الإتصال التنظيمي الكتابي	10
69-68	إستجابات أفراد العينة لبنود الثقافة التنظيمية	11
71	جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	12
72	جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	13
73	جدول يوضح نتائج الفرضية العامة للدراسة	14

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عناصر عملية الإتصال	41
2	شبكة إتصال العجلة	22
3	شبكة إتصال السلسلة	23
4	شبكة الإتصال الدائري	32
5	شبكة الإتصال العنقودي	24
6	شبكة الإتصال النجمي	24
7	مكونات الثقافة التنظيمية	38
8	العناصر الأربعة للثقافة التنظيمية	40
9	مخطط المركبات و المديریات للمؤسسة	48
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	56
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	56
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	57

## مقدمة:

يعتبر موضوع الإتصال التنظيمي من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة العلمية و هذا نظرا لأهميته الكبيرة التي يكتسبها فالإتصال عموما يعتبر أساس النظم الإجتماعية لأنه عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، و في أي مكان سواء داخل الأسرة أو في مكان العمل، أو أي مكان يوجد فيه أفراد لا بد أن يكون هناك إتصال بينهم هذا بالنسبة للإتصال عامة أما الإتصال التنظيمي داخل المنظمة فهو أمر ضروري لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات و الأفكار و مختلف المبادئ و القيم.

و إذا كان الإتصال التنظيمي عنصر مهم في التنظيم مهما كان طبيعته تجدر الإشارة إلى أنه من بين أهم العمليات التنظيمية عنصر الثقافة التنظيمية.

إن المنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية و تطوير أساليب العمل المعتمدة بل تسعى أيضا لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة بما يخدم أهدافها و بذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام الكبير في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي على إعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، بكل ما تحمله من قيم و إتجاهات و عادات و أفكار و على هذا الأساس فهي تعبر عن روح التنظيم و توحد الأعضاء داخل التنظيم.

و نظرا لأهمية الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية كعمليتين تنظيميتين يعملان على توحيد أفراد التنظيم و سير مختلف المهام و الأنشطة بالطريقة التي تحدد بها المنظمة أهدافها و تضمن إستمرارها و تطورها جاء موضوع دراستنا هذا و الذي تطرقنا فيه إلى خمس فصول جاءت كالآتي:

الفصل الأول: تناول إشكالية الدراسة، أهداف و أهمية الدراسة، تعريف مصطلحات الدراسة إجرائيا، و التطرق لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول الإتصال بمفهومه العام و وظائفه، عناصر العملية الإتصالية، ثم تطرقنا إلى الإتصال التنظيمي، أهدافه، إتجاهاته، أساليبه، شبكات الإتصال التنظيمي، معوقاته، و أخيرا أساليب تحسين فعالية الإتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: تناول تعريف الثقافة التنظيمية، مراحل تطورها، وظائفها و أهميتها في المنظمة، مكونات الثقافة التنظيمية، و عناصرها، العوامل المساهمة في نشوءها، و أنواع الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: تناول الدراسة المنهجية لموضوع الدراسة بكل خطواتها, حدود الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس و الأخير: تناول عرض و مناقشة نتائج الدراسة، و تناولنا فيه عرض نتائج إستجابات الأفراد لمتغير الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، الفرضية الجزئية الأولى ثم الفرضية الجزئية الثانية، و الفرضية العامة، مناقشة نتائج الدراسة و تتضمن مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى، مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية، و أخيرا مناقشة نتائج الفرضية العامة.

# الفصل الأول

1/ إشكالية الدراسة

2/ فرضيات الدراسة

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا

## 1/ الإشكالية:

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كحرية حركة رؤوس الأموال و تكنولوجيا المعلومات، و جب على المنظمات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار، فالمنظمات الحديثة تقوم بكل الأنشطة و الجهود التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات و وظائف و أنشطة المنظمة، فهي عبارة عن ثقافة و فلسفة تعبر عن التغيير و الإرتقاء، كما أن أساليبها تتسم بالمرونة و التكامل المعتمد على قوة و فعالية العنصر البشري.

و بالنظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة في الآونة الأخيرة بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغييرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها و جب علينا التعرف و البحث في هذه الأخيرة، فالثقافة التنظيمية تضم جزءا موروثا عن النتائج التفاعلي السابق لأفراد المنظمة و مديريها، كما تضم جزءا آخر تفاعليا جديدا متمثلا في سياسات الإدارة الحالية للمنظمات. فهي نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها و سياساتها و أهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة. فهي عنصر أساسي يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، و أن يعملو على تقويتها و تعزيزها وذلك عن طريق إنشاء نظام إتصالات قوي داخل المنظمة. فالمنظمات التي تملك نظام إتصالي قوي يساعدها في تدفق المعلومات بشكل فعال و نقل إتجاهات و آراء و قيم و معتقدات الأفراد و العاملين هي المنظمات الناجحة. هنا نلمس أهمية دور عملية تنظيمية أخرى في نجاح المنظمات و هي الإتصال التنظيمي.

فالإتصال التنظيمي في المنظمات عبارة عن ميكانيزمات قوة داخل التنظيم فهو عملية أساسية تقوم عليها كل الأعمال و المهام التي تؤدي من طرف العمال و الموظفين، لذا يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات واضحة و متلائمة مع طبيعة مهامها و أعمالها، و هنا تجدر الإشارة إلى

أنه يجب على المنظمة إختيار أنواع و أساليب الإتصالات التنظيمية التي تخدمها قدر المستطاع، و حتى يتمكن أفراد المنظمة من أداء دورهم لا بد من توفر نظام إتصالات فيما بينهم.

فمن الملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المنظمة، و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين المنظمة و العمال، و بالتالي فالإتصال التنظيمي يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك، و بالإضافة إلى أن الإتصالات تلعب دور فعال و مهم أيضا في نقل و تبادل القيم و الآراء و التوجهات و الإعتقادات السائدة بين أعضاء التنظيم، و هذا ما يخلق نوع من الإتفاق في المنظمة و تقوية الثقافة التنظيمية السائدة، و من هنا نلمس الإرتباط الوثيق بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

و في دراستنا هذه سنحاول أن نقف ميدانيا على طبيعة هذه العلاقة بينهما كأحد أهم العمليات التنظيمية المهمة، فالإتصال التنظيمي الفعال يصبح أحد دعائم المنظمة في ترسيخ و تقوية الثقافة التنظيمية.

و على ضوء هذا الإشكال يمكن لنا أن نطرح التساؤل التالي:

- ما علاقة الإتصال التنظيمي بالثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_

2/ فرضيات الدراسة:

2-2/ الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_.

2-3/ الفرضيات الجزئية:

1. كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا بين الموظفين داخل المؤسسة كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

2. كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيًا بين الموظفين داخل المؤسسة كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

### 3/ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ التعرف على دور الإتصال التنظيمي بأساليبه المختلفة في تقوية الثقافة التنظيمية.
- ✓ التعرف على المشاكل التي قد تظهر في المؤسسة محل الدراسة نتيجة عدم تطابق معتقدات و قيم و آراء العمال مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي كعملية تنظيمية و الثقافة التنظيمية كمعتقدات و قيم تملكها المنظمة .
- ✓ الكشف عن أنماط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة النسيج ببسكرة.

### 4/ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- ✓ أن الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية لم ينالا حظا كافيا من الباحثين في دراسة العلاقة بينهما، و بذلك نأمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بهذا النوع من المواضيع.
- ✓ تعدد من الموضوعات المهمة في ميدان علم النفس العمل و التنظيم إذ تتناول مفهومين مهمين هما الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
- ✓ تعزيز فهم العاملين لأهمية الإتصال التنظيمي في تقوية الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- ✓ تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية و هي الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

**5/ تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا:****5-1 / الإتصال التنظيمي:**

هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها نقل كل ما له علاقة بقيم و مبادئ المنظمة و تحديد معايير السلوك فيها.

**5-2 / الثقافة التنظيمية:**

يقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا مجموعة القيم و العادات و مبادئ السلوك و المعتقدات السائدة في المنظمة محل الدراسة، و تقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على إستبانة الثقافة التنظيمية.

**6/ الدراسات السابقة:**

إعتمدنا في دراستنا هذه على خمس دراسات سابقة إثنين منهما في الإتصال التنظيمي و إثنين في الثقافة التنظيمية و دراسة واحدة تحمل كلا المتغيرين:

**6-1 / أولا: الدراسات التي تناولت متغير الإتصال التنظيمي:**

**1- دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان (الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي).**  
هدفت هذه الدراسة إلى البحث في علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي، مع معرفة نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث، و معرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين نمط الإتصال و الأداء الوظيفي.

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لأنه الأكثر كفاءة في الكشف عن طبيعة الظاهرة و إبراز خصائصها، و تكونت العينة من 49 عامل منفذ تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- مزج مؤسسة البحث بين نمطي الإتصال التنظيمي الصاعد و النازل و هذا طبقا لضرورات العمل و ما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال.

• كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة الإرتباط ب (0,52).

2- دراسة العربي بن داود بعنوان (فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية).

هدفت الدراسة إلى معرفة و إبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها. و الكشف عن أنماط الإتصال و خصائصه و الوسائل و كذا القنوات المتبعة في العملية الإتصالية، و إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية. إستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف و تحليل الإتصال التنظيمي و أهميته داخل التنظيم، و إعتد على العينة العشوائية الطبقية، تكونت العينة من 40 عاملا. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- كلما كان هناك إهتمام بالإتصال المساعد كلما كانت هناك فعالية إتصالية.
- كلما كان هنالك إتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.
- لوضوح قنوات الإتصال دور كبير في فعالية العملية الإتصالية.
- كلما كان الإتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات و التعليمات.

## 6-2 / ثانيًا: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1- دراسة محمد بن غالب العوفي بعنوان (الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي)، هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، و كذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإتصال التنظيمي، و كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.

إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة بإستخدام أسلوب الحصر الشامل و تكونت العينة من 167 فردا، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإلتزام التنظيمي، حيث يقل مستوى الإلتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المنظمة.

• كما توصلت الدراسة إلى أن هناك 3 قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي ( العدل، الكفاءة، و فرق العمل).

2- دراسة سامية معاوي بعنوان: (الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية).

هدفت الدراسة إلى محاولة فهم و تفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية بأبعادها و خلفياتها، و كذا توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و الكشف عن تأثيرها في العلاقات الإجتماعية. و إستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة المناسب للدراسات الوصفية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مساهمة الثقافة التنظيمية في تدعيم و تعزيز العلاقات الإجتماعية.
- مساهمة الإستراتيجيات الإتصالية و القائمة على الإصغاء و مختلف أشكال الإتصالات الأخرى في تحقيق فعالية الثقافة التنظيمية و تطوير علاقات الثقة.

6-3 / ثالثا: الدراسة التي تناولت كلا المتغيرين:

1- دراسة حنان محمد حافظ براهمة بعنوان: (أنماط الإتصال و دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط الإتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، و كذا التعرف على أنماط الإتصال الإداري و علاقتها بالثقافة التنظيمية. و إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي مع إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 250 مبحوثا.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين واقع أنماط الإتصال و الثقافة التنظيمية. كما توصلت إلى أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة وجود روح الفريق الواحد و إنجاز القرارات السليمة ضمن توفر المعلومات الصحيحة و وضوح العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، أكثر أنماط الإتصالات المستخدمة في الشركة محل الدراسة هي الإتصالات الإلكترونية بنسبة 88%، الإتصال الشفوي بنسبة 75,6%، و الإتصال الكتابي بنسبة 71.6%، الإتصال الغير رسمي بنسبة 66,3%.

6-4 / التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و البالغ عددها خمس دراسات إثتان منها تناولت الإتصال التنظيمي و إثتان تناولت الثقافة، و دراسة واحدة تناولت كلا المتغيرين، توصلنا غلى بعض الملاحظات نوجزها فيما يلي:

- ✓ تتفق جميع الدراسات في تناولها لمتغير الإتصال التنظيمي من الجانب النظري.
- ✓ تتفق جميع الدراسات في تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال التنظيمي أسلوب المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، و تختلف مع الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في أسلوب المنهج حيث إستخدموا المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة (دراسة سامية معاوي، و دراسة محمد بن غالب العوفي).
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع دراسة حنان محمد حافظ براهيمة في أسلوب المنهج المستخدم (المنهج الوصفي).
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بوعطيط جلال الدين في إختيار العينة، و تختلف مع باقي الدراسات حيث إستخدموا العينة الطبقية العشوائية.

#### 6-5 / الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ إستفدنا من الدراسات السابقة في تحديدنا للإشكالية و ضبطها.
- ✓ وضع فرضيات الدراسة و كيفية صياغتها.
- ✓ بناء خطة الفصول الخاصة بالدراسة الحالية.
- ✓ إستفدنا من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات و البيانات، و كذا الاساليب الإحصائية.
- ✓ إستفدنا من الدراسات السابقة في عرض و تحليل و تفسير النتائج النهائية.

# الفصل الثـماني

## تمهيد

### أولاً/ الإتصال

#### 1-1 / تعريف الإتصال

#### 1-2 / وظائف الإتصال

#### 1-3 / عناصر عملية الإتصال

### ثانياً/ الإتصال التنظيمي

#### 1-1 / تعريف الإتصال التنظيمي

#### 1-2 / أهداف الإتصال التنظيمي

#### 1-3 / إتجاهات الإتصال التنظيمي

#### 1-4 / أساليب الإتصال التنظيمي

#### 1-5 / شبكات الإتصال التنظيمي

#### 1-6 / معوقات الإتصال التنظيمي

#### 1-7 / أساليب تحسين فعالية الإتصال التنظيمي

## خلاصة



## تمهيد

يعتبر الإتصال التنظيمي أساس النظم النفسية و الإجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم مهما كان غرضها أو هدفها، و هو الذي يمكن الأفراد من يأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة. لذلك فالمنظمات تسعى دائما لتحسين و تطوير منظومتها الإتصالية قصد مواكبة التطورات و أنماط التنظيم الحديثة.

**أولاً: الإتصال:**

قبل التطرق للتعرف على الإتصال التنظيمي بمفهومه الدقيق وجب علينا أولاً التعرف على عملية الإتصال بشكله العام.

**1 / تعريف الإتصال:****1-1 / من الناحية اللغوية:**

إتصل الشيء . بمعنى التام . ولم ينقطع و إتصل بفلان بمعنى بلغه و إنتهى إليه. و كما يقال إتصل به بخبر بمعنى علمه. ( مجاني للطلاب، 2001، ص1028).

**1-2 / تعريف الإتصالات من الناحية الإصطلاحية:**

عرفه قاموس إكسفورد بأن الإتصال هو:

" نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة "

(محمود المساد، 2003، ص 178).

تعريف ويلي و رايس (M.willery and S.arice) يعتبر ان أن الإتصال هو " إنتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد".

"يرى تشرلرز كولي أن الإتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و إستمرارها عبر الزمان". (خيري خليل الجميلي، 1997، ص9).

**من بين التعاريف كذلك:**

"هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها إنتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات و لها إتجاه تسير فيه، و يؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب و الدراسة العلمية بوجه عام".(معن محمود عياصرة، 2008، ص 126).

"الإتصال عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف واضح و محدد و هذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فرد أو بين جماعة صغيرة أو بين مجتمع محلي، قومي، دولي....و يتم الإتصال

بوسائل و أساليب كثيرة و متنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أفراد العملية".  
(غريب عبد السميع غريب، 2004، ص14).

كتعريف شامل لعملية الإتصال هو: "العملية التي بها نقل المعلومات بين مرسل و مرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا." (معن محمود عياصرة، 2008، ص، 85).

## 2/ وظائف الإتصال :

- الإعلام : جمع المعلومات و المعرفة و تخزينها و تحليلها و معالجتها و بثها في شكل أخبار، بيانات، حقائق و رسائل و أفكار لإتخاذ موقف مناسب .
  - التعليم : أي توفير العلوم و المعارف و المعلومات بقصد رعاية و تنمية القدرات العقلية و تكوين الشخصية و الحصول على المهارات و القدرات .
  - الإقناع أو الإغراء: أي إثارة الجمهور واإغراءه قصد الإهتمام بالمسائل العامة التي تهم الناس و المجتمع.
  - الحوار و الجدل: أي تسهيل وسائل تبادل الآراء و الأفكار للتوصل إلى هدف محدد و مشترك.
  - ترقية الثقافة: أي نشر الثقافة و تطويرها و المحافظة على التراث و الإنتاج الفني.
- (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 86).

## 3/ عناصر الإتصال:

**1) المرسل:** هو الفرد الذي تبدأ منه عملية الإتصال حيث هذا الفرد ( المرسل) يقوم بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر الى شخص أو أشخاص آخرين ( المستقبل) وذلك بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الإتصال.

( بشير العلق، 2009، ص20 - 22).

ولا شك في أن أفكار و معلومات المرسل تتأثر بالمكونات و الخصائص الشخصية له، من حيث ميوله و إهتماماته و قيمه و إنفعالاته و حاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر بتوقعاته وأهدافه، و هذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي يحملها و عملية تفسيره لها.

و للمرسل وظيفتين أساسيتين هما:

**1.** تحديد الأفكار و الآراء و الإتجاهات التي يرغب بإيصالها للآخرين، و من ثم ينضمها و يختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

2. توضيح هذه الأفكار و الإتجاهات و الآراء لمن هم في حاجة إليها.

### صفات المرسل الجيد:

• القدرة اللغوية و البلاغة

• فن الإلقاء

• المنطق المؤثر و القدرة على الإقناع و التأثير. (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص 176).

(2) **الرسالة:** هي المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها الى الجهة المستهدفة وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها أو عبارات يكون لها معنى..

1. فبإختصار يتم التعبير عن الرسالة بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا. (علي عياصرة و آخرون، 2006، ص 34-35).

### و تتكون الرسالة على نوعين هما:

1- **الرسالة المكتوبة:** تمثل المفاهيم و الآراء و الأفكار مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

2- **الرسالة الشفوية:** تمثل الرسالة بشكل مشاعر و إحساسات غير مكتوبة مثل الصوت و النبرة، و تغيير معالم الوجه، و بأية صورة كانت فإن الرسالة الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة و مفهومة.

(خضير كاضم حمود، 2002، ص 206).

### ولكي تحقق الرسالة هدفها يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:

1/ دقة بناء و إخراج الرسالة بمعنى إختيار الألفاظ و المسطحات المؤثرة نفسيا على المستقبل و إستخدام العبارات الفعالة.

2/ خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الإتصال المكتوب أو النحوية التعبيرية في الإتصال الشفوي. (علي عياصرة و آخرون، 2006، ص 34-35).

3) **الوسيلة أو قناة الإتصال:** هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ومن أمثلتها: الإتصالات السلكية و اللاسلكية ( الهاتف، الإنترنت، الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل: البريد الاعتيادي أو البريد المباشر.... الخ.

4) **المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يقوم باستقبالها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة، ثم يقوم بتفسير رموز الرسالة و يحاول إدراك معانيها.

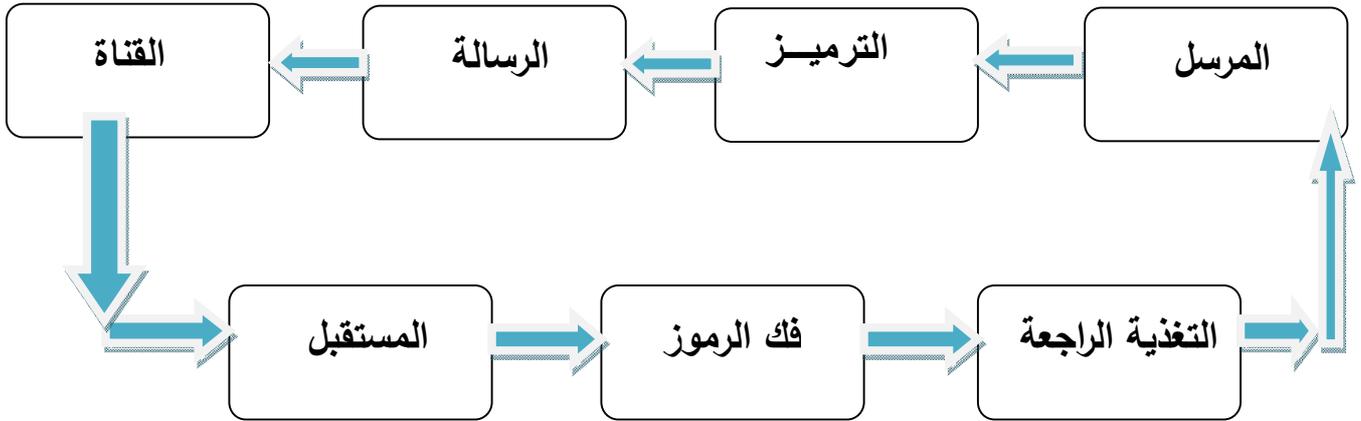
ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الإتصال عليه مراعاة ما يلي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك و الإستيعاب.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

(5) **التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:** هي عبارة عن ردود فعل أو إستجابة المستقبل لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية إنطبعا عن مدى فهم و إدراك المستقبل الرسالة لمضمونها.

(6) **التشفير:** هي العملية التي يتم من خلالها إنتقاء الرموز أو التشفيرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صياغتها، مثل: قيام المرسل بإستخدام الحروف في الرسالة أو إعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى.

**فك التشفير:** فك التشفير عبارة عن ترجمة الرموز و الشفرات المتشمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول الى فهم دقيق لمعانيها وعدم القدرة على فك التشفير يؤدي بالإتصال الى عدم تحقيق أي هدف من أهدافه. (بشير العلق، 2009، ص 20 - 22)



الشكل رقم (1) يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة المذكورة سابقا.

(خواجة عبد العزيز، 2005، ص 15).

## ثانياً: الإتصال التنظيمي:

## 1/ تعريف الإتصال التنظيمي:

تعددت تعريفات الإتصال التنظيمي باختلاف و تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، لذا يمكن أن نلخص أهم ما تم التطرق إليه من تعريفات فيما يلي:

عرفه إنجل باركنسون **A.parkinson** "بالقول أن الإتصال في المنظمة هو عملية منظمة و نظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة الى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستصاغة من قبل المستهدفين بها". ( بشير العلق، 2009، ص17).

حدد **ديفلير** و زميلاه مفهوم الإتصال التنظيمي بانه: " نقل الرسائل من خلال الفتوحات الرسمية و الغير رسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

تعريف **Sanborn** و **Redding** الإتصال التنظيمي بأنه: "إرسال المعلومات و إستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة".

يعتبر **Katz** و **Kabn** الإتصال التنظيمي بانه: " تدفق المعلومات في منظمة الأعمال و يقصد أن بذلك تبادل المعلومات و نقل المعاني".

و الإتصال التنظيمي بالنسبة لـ: **Thayer** هو " تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال و الإتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى".

"تعريف **Within** و **Stephens** إعتبراه ذلك التداخل و التفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الإتصالي الذي يخدم أغراض منظمة أعمال.

(محمد ناجي الجوهر، 2000، ص18).

من بين التعاريف كذلك: "هو العملية التي تهدف الى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة. في مختلف الإتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي". ( محمد منير حجاب، 2003، ص35)

"هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة الى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إتصال الى الطرف الآخر".

(زاهد محمد ديري، 2011، ص226)

تعريف Hawkins و Pretion يعتبران أن: "الإتصالات التنظيمية هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وهذا التعريف الذي قدماه الباحثان نلاحظ بأنه يركز على الجانب السلوكي للأفراد.

(حسين حريم، 2009، ص251).

و في الأخير يتضح من خلال كل التعاريف السابقة لعملية الإتصالات التنظيمية أن الأتصال التنظيمي يستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات و تبادلها بين فرد و آخر.

## 2/ أهداف الإتصال التنظيمي:

لا يمكن حصر أهداف الإتصال التنظيمي في جملة مختصرة من الأهداف ذلك لما له من دور كبير في المنظمات لذلك سنحاول التطرق لمعظم الأهداف التي يسعى اليها الإتصال التنظيمي في المنظمة:

- تعريف أفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يعمل على مساعدة إدارة المنظمة على إيصال الأوامر و التعليمات و التوجيهات و نشر الحوافز للعاملين.
- يحقق التفاهم المتبادل بين المنظمة و العاملين.
- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز و تنفيذ الأعمال.

- يسهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط و التنظيم و الرقابة و القيادة.
- ( شوقي ناجي جواد، 2010، ص363).
- كذلك يهدف الإتصال التنظيمي الى تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- التعرف على المشاكل في المنظمة و سبل علاجها.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة. ( زاهد محمد ديري، 2011، ص299).

كذلك من بين الأهداف المهمة الفاعلة نجد:

#### التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الموظفين و العاملين في التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعد على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية و بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف و أنشطة المؤسسة.

(فضيل دليو، 2003، ص 55).

#### 4/ إتجاهات الإتصال التنظيمي:

يختلف تقسيم أنواع الاتصالات التنظيمية باختلاف توجهات الباحثين في هذا المجال ولكن هناك 3 إتجاهات رئيسية في الإتصال التنظيمي في المنظمة يتفق عليها وهي كما يأتي:

- الاتصالات الصاعدة.
- الاتصالات النازلة.
- الاتصالات الأفقية. وهذا النوع من التصنيف يسمى تصنيف وفق الاتجاهات.

#### (1) الإتصالات النازلة:

ينساب هذا النوع من الإتصالات من الرؤساء الى المرؤوسين يمكن حصر وظائف الإتصالات النازلة في مايلي: بمعنى تتضمن الإتصالات النازلة مايلي:

التعليمات الوظيفية حيث تقوم المستويات الإدارية العليا بإعلام المستويات الدنيا، وتذكيرها بالأهداف و الإستراتيجيات و السياسات... الخ. الإجراءات و المنشورات التنظيمية. وهكذا فإن القصد من الإتصال النازل هو لزيادة فهم المرؤوسين للمنظمة و طبيعة وظيفتهم فيها، كما لا

ينحصر القصد بالإتصال النازل بالمعلومات و انما يتعدى ذلك الى العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

للإتصالات النازلة قنوات تمر بها، و هذه القنوات تتوقف على حجم المنظمة و طبيعة العمل، و المسؤولية التي تضطلع بها، و الظروف البيئية المحيطة، و يعتبر الوقت الملائم عاملا هاما في إختيار القناة، فقد تقبل الرسالة في وقت ما و قد يتعذر قبولها في وقت آخر، و يتوقف إختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل و إستخدام القناة بطريقة منتظمة في إنسجام مع أنواع محددة من الإتصالات، و يعتمد الإتصال التنظيمي النازل على مجموعة من قنوات الإتصال منها الشفهي و منها المكتوب.

• قنوات الإتصال الشفهي: منها التعليمات الشخصية، المقابلات، إجتماعات اللجان....إلخ.

• قنوات الإتصال المكتوب: التقارير السنوية، الخطابات، دليل العاملين.....إلخ.

(2) **الإتصالات الصاعدة:** تتساب الإتصالات الصاعدة من الأفراد في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي وصولا نحو المستويات العليا فيه، و تأخذ هذه الإتصالات صيغا عديدة منها: صناديق الإقتراحات و إجتماعات المجموعة. كما لها عدد من الوظائف حددها **Gary Kreps** كالآتي:

• تشجع مشاركة الأفراد و إنغماسهم في العمل بما يعزز التماسك التنظيمي.  
• تقلل من التوتر الذي يشعر به الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية كما لها أغراض أخرى منها:

• إحاطة المستويات الأعلى بالعمل الذي يتم على المستوى الأقل و مدى الإنجازات التي تم تحقيقها.

• نقل إتجاهات المستويات الأقل الى المستويات الأعلى وعلى وجه الخصوص درجة رضاهم وعن بيئة العمل التي يعملون فيها و عن المنظمة بصفة عامة.

(3) **الإتصالات الأفقية:** هي تلك الإتصالات التي تجرى بين الوظائف المختلفة في المنظمة، فمثلا بين مدير قسم المحاسبة ومدير التسويق، ويلعب هذا النوع من الإتصالات دورا مهما في المنظمات لانه يساعد في تحقيق مايلي:

- التنسيق
- بين النشاطات الأقسام المختلفة من خلال نشر المعلومات و المشاركة فيها.

- معالجة المشكلات و الصراعات بين الأقسام.
- توفير الإسناد العاطفي و الإجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل الموجه نحو المهام المشتركة. (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 541 - 542).

## 5/ أساليب الإتصال التنظيمي:

يمكن تصنيف هذا النوع من الإتصالات التنظيمية الى الإتصالات الشفوية و الإتصالات المكتوبة و الإتصالات الغير لفظية و الإتصالات البصرية.

### 5-1/ الإتصالات الشفوية:

ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات و الآراء بين المرسل و المستقبل بإستخدام الكلمات المنطوقة و من أمثلة هذا النوع من الإتصال الآتي:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.
- المناقشات على إختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاء أو الندوات و المحاضرات و الإجتماعات.... الخ.
- الإتصالات الهاتفية جميعها.

و الواقع أن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر إستخداما و شيوعا بين المدراء و الموظفين في المنظمات المختلفة، و يتميز الإتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، و يزيد هذا النوع من الإتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعروا بأهميتهم و قريهم من مراكز إتخاذ القرارات.

### ومن مزايا الإتصالات الشفهية التالي:

- ✓ تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالإتصال الشفهي بشكل فوري مقارنة بأنواع الإتصالات الأخرى.
- ✓ سهولة و سرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة (بشير العلق، 2009، ص 88 - 98).

✓ إمكانية إستخدام الإتصال الشفوي في المواضيع التي تحتاج إلى شرح و تفسير، أين يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الحال أي أنه يمكن المستقبل من إستيضاح النقاط الغامضة و تمكن المرسل من التأكد و فهم رسالته من طرف المستقبل.  
(جمال الدين لعويسات، 2002، 47).

### المقابلات :

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الإتصال الشفهي و الهدف منها هو الحصول على حقائق. و تكسب الإتصال هذه الأخيرة المسؤولية و القدرة على تكوين أفكار أكثر إرتباطا بالعمل التنفيذي مما يترك لأفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.  
( أحمد محمد عليق و آخرون، 2004، ص 84).

### الإجتماعات و الندوات:

هي متعددة الأبعاد و الأهداف فمنها إجتماعات الأمن الصناعي و التي يدعوا فيها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية و هذا النوع من الإجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة تمكنها من تعميق الوعي، و منها ما يهدف إلى الكشف عن المشكلات الإدارية و كيفية التخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة و تبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة في كل المنظمة.  
(عبد الكريم درويش و ليلي، 1990، ص، 488).

### 5-2 / الإتصالات الكتابية:

ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على إرسال أو نقل الرسائل و المعاني المطلوب إرسالها كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. ومن مزايا هذا النوع من الإتصالات التنظيمية مايلي:

- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها الى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.
- إمكانية صياغة الرسائل المكتوبة بشكل متأن و إستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- إمكانية الرجوع اليها مستقبلا عند الحاجة
- يتصف بالدقة في التعبير. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1997، ص 398).

و للإتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته منها التقارير و المذكرات و المنشورات و المجالات التي تصدرها المؤسسة .....إلخ، نذكرها فيما يلي:

### التقارير:

إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات و بيانات تقدم في فترات دورية معينة و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

### المذكرات و الإقتراحات:

تقدم المذكرات و الإقتراحات معلومات هامة و مفيدة، أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل و تطوره أو حل مشكلاته، أو بمعنى آخر هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة و ترفع إلى الرئيس الأعلى، تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها إقتراحات و شكاوى مما يسهل عليها معرفة إقتراحات العمال على طرق تحسين العمل

### النشرة الداخلية للعاملين:

العامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه، و الهدف من النشرة الداخلية هو:

- ✓ تزويد العاملين بالمعلومات الإجتماعية و تطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.
- ✓ تعمل على تأكيد المعلومات و الأخبار التي يتلقاها و التي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة. (محمد إسماعيل قباري، ص، 72).

### (1) الإتصالات الغير لفظية ( لغة الجسد):

يشار إلى هذا النوع من الإتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة و تنطوي على نقل المعلومات بإستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة و تقدر بعض الدراسات أن نسبة إستخدام الإشارات و الإيماءات في الإتصال تفوق 99 % في حالات معينة فقط، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالإصلاات الغير رسمية.

(2) الإتصالات البصرية: ينطوي هذا النوع على إستخدام الصور و أشكال الجرافيك المختلفة و المخططات البيانية و من ميزاتها:

- ✓ سهولة تمييز الرسالة الصورية و إستيعابها.
- ✓ إستخدام الألوان و الرموز يجذب الانتباه و يثير الاهتمام.

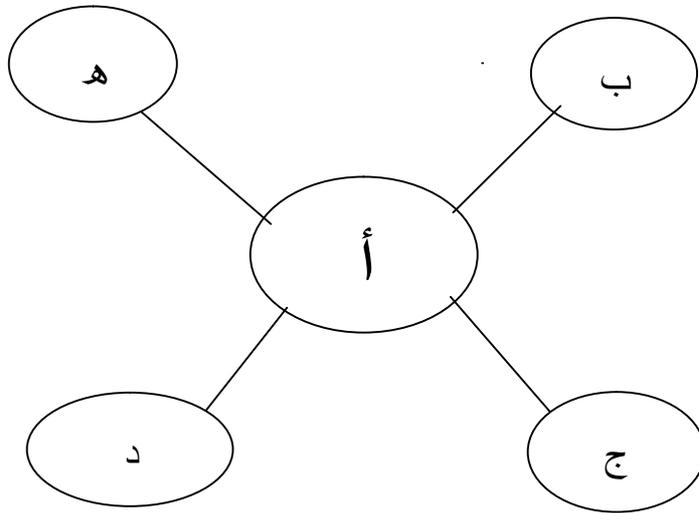
( بشير العلق، 2009، ص 88 - 98).

## 6 / شبكات الإتصال التنظيمي:

تأخذ الإتصالات التنظيمية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة و التنظيم بشبكات الإتصال، و التي ظهرت بعد أن أصبح الإتصال نظاماً إجتماعياً معقداً، و تمثل شبكة الإتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع و تنسيق و توزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل الطارئة، و تخدم شبكات الإتصال هذه الهيكل التنظيمي و تساعد على تدفق المعلومات، من هنا يمكن تصنيف شبكات الإتصال على النحو التالي:

## 1- شبكة إتصال العجلة:

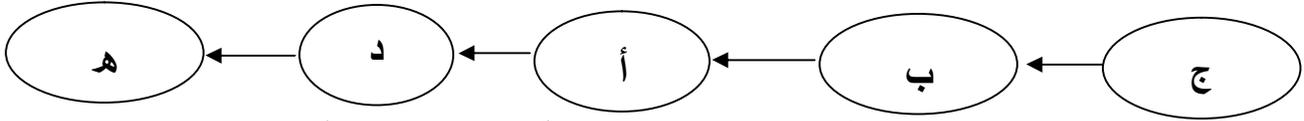
تتمحور الإتصالات و تتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، و هو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء و يتمثل هذا النوع من الإتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات و يكون الإتصال في ممر واحد و إتصال الأفراد يكون من خلال الفرد الموجود فب المحور.



شكل رقم (2): يوضح شبكة إتصال العجلة.

## 2- شبكة إتصال السلسلة:

يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس بالإتصال بالمرؤوسين حيث كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، و يصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعديه بصورة مباشرة و سريعة.

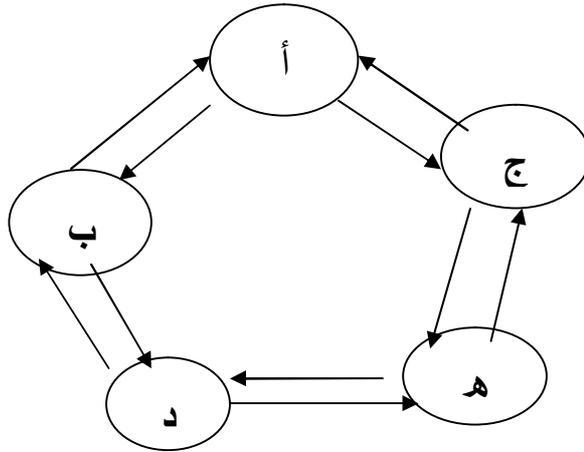


شكل رقم ( 3 ): يوضح شبكة إتصال السلسلة.

(خضير كاضم حمود، 2002، 128)

### 3- شبكة الإتصال الدائري:

يطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه التام الكامل إذ يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين إثنين، و كل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد و هو لاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض و هكذا.



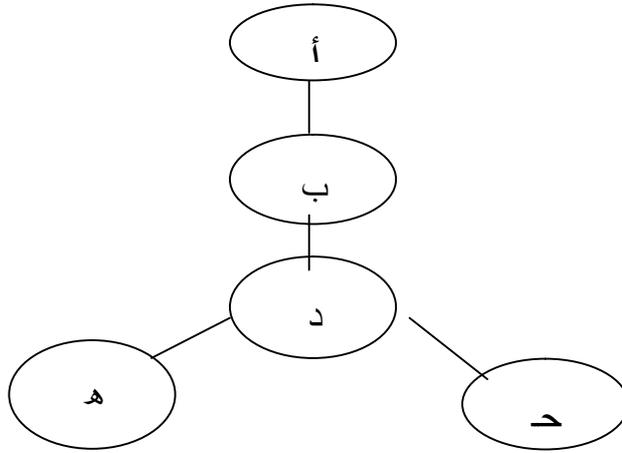
شكل رقم ( 4 ): يوضح شبكة الإتصال الدائري

( صالح خليل أبو إصبع، 2004، 59 )

### 4- شبكة الإتصال العنقودي:

يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس بالإتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، حيث المدير يتصل

بمساعدته و المدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدته الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال.

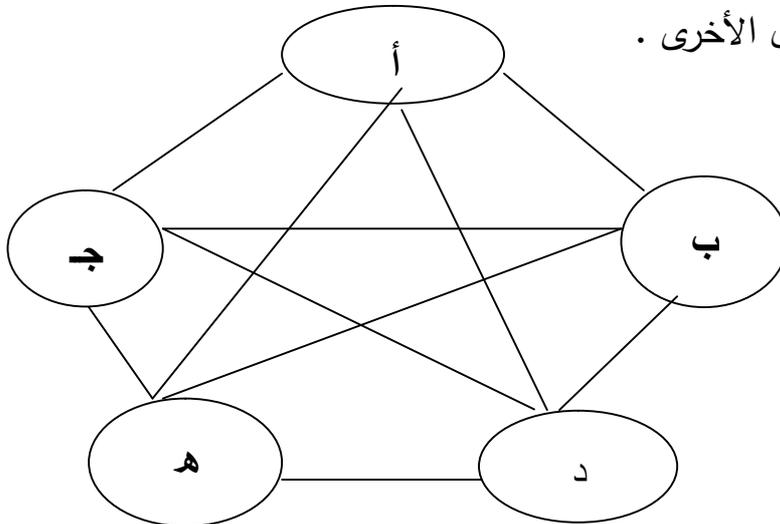


شكل رقم ( 5 ): يوضح شبكة الإتصال العنقودي

( خضير كاضم حمود، 2002 ، ص 129 )

### 5- شبكة الإتصال النجمي:

يمثل هذا النوع من الإتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد و الجماعات فهذا النمط من الإتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء و أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع أعضاء التنظيم و لذلك فإن هذا النمط من الإتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة، و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الإتصال الأخرى .



شكل رقم(6 ): يوضح شبكة الإتصال النجمي.  
(صالح خليل، 2004 ، ص 59)

## 7 / معوقات الإتصال التنظيمي:

هناك معوقات شخصية وأخرى تنظيمية قد تعرقل عملية الإتصال نوجزها فيما يلي:

### (أ) المعوقات الشخصية:

تتعلق هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية و الفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الإتصال خاصة وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم و إستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الإتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف، و أهم هذه المعوقات الشخصية مايلي:

#### 1) التباين في الإدراك:

إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة إختلافاتهم الفردية و إنتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم و بالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة و متباينة نتيجة إختلافاتهم الذاتية.

2) **الإتجاهات السلبية:** تتضمن الإتجاهات السلبية إتجاه ذاته وتجاه الموضوع و المستقبل و من هذه الإتجاهات السلبية مايلي:

**الإنطواء:** يتمثل بعدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات معهم.

**الضغط على المرؤوسين:** حيث بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات على المرؤوسين مما يؤدي ذلك الى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال.

#### ب) المعوقات التنظيمية:

إن عدم وجود هيكل تنظيمي جيد أو أي ضعف في بناء العلاقات التنظيمية في المنظمة من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الإنسياب الفعال للإتصال التنظيمي ومن أهم هذه المعوقات التنظيمية مايلي:

#### • عدم وجود هيكل تنظيمي:

يؤدي عدم وضوح الإختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات وسبل إنسياب الإتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة الى فشل عملية الإتصال التنظيمي.

• **عدم كفاءة الهيكل التنظيمي:** من حيث المستويات التي تمر بها عملية الإتصالات التنظيمية من شأنها أن تخلق العديد من العقبات و العوائق في تحقيق سبل الإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.

• **التخصص:** قد يصبح عائقا في الإتصالات في المنظمة حيث ان الإختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم صيغة معينة خاصة بإختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهم و التعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانيه كل تخصص و إعتماده اللغة الخاصة به و بإختصاصاته المعينة.

• **قصور سياسة نظام الاتصالات:** وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة و إهتماماتها و توضيح أبعادها.

• **عدم وجود إدارة فاعلة للمعلومات أو القصور بها يؤدي الى العجز في جميع المعلومات و تنسيقها و تصنيفها و توزيعها بحيث يسهم في تقليص كفاءة و فاعلية عمليات الإتصال.**

• **عدم الإستقرار التنظيمي و التغيرات المفاجئة و المتتالية و خلال فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم للإتصال الفعال، كما أن عدم الإستقرار التنظيمي من شأنه أن يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم مما يعرض الأسس الهادفة للإتصال الفعال الى ضعف دائم وعدم تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها. ( خيضر كاظم حمود، ص 134-131).**

### **كذلك من بين المعوقات الأخرى: غياب المعلومات المرتدة:**

على الرغم من أن الإتصال من جانب واحد يعد قليل التكلفة مقارنة بالإتصالات من جانبيين إلا أنه للأسف لا يسمح باستعمال المعلومات المرتدة من المستقبل الى المرسل، وعلى العكس فإن الإتصال ذو الجانبين مثل الإجتماعات سواء الفردية أو الجماعية يسمح بتوفير المعلومات المرتدة بشكل فوري ولذلك يمكن القول بان الإتصال ذي جانب واحد هو سبب من أسباب معوقات الإتصال التنظيمي. ( عبد الرزاق سالم الرحاحلة 2011، ص203).

## 8 / أساليب تحسين فعالية تحسين الإتصال التنظيمي:

يمكن تحسين فعالية الإتصال التنظيمي في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الإتصال بحيث يجب تجنب كل المشكلات و المعوقات وقد حاول عديد الباحثين تقديم مقترحات محددة في هذا المجال، نذكرها فيما يلي:

**الوضوح:** على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح وان يتجنب إستخدام المفردات و المصطلحات الغامضة و الصعبة.

**الإيجاز:** من خلال تجنب التكرار و الإطالة الغير مبررة.

✓ إختيار وسيلة الإتصال المناسبة. ( حسين حريم، 2013 ص277).

✓ كذلك نجده **السرعة:** أن السرعة في وصول المعلومة لها دور كبير في كفاءة عملية الإتصال في المنظمة لان وصول المعلومات في الوقت المناسب يحافظ على قيمة المعلومات و اتخذ القرار في الوقت المناسب.

**الإرتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الإتصال من إمكانية حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الإتصال بنجاح.

**الكثافة:** هناك بعض الوسائل في الإتصال التنظيمي لها القدرة على تقديم معلومات كثيفة مثل: الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من إستخدامها في عرض المعلومات المعقدة أو عرض بعض المعلومات المتعلقة بخطط أو نتائج المتابعة و الرقابة.

( زاهد محمد ديري، 2011، ص234).

## خلاصة:

من خلال كل مل تطرقنا إليه تبرز أهمية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات، و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المنظمات الرقي به كعملية تنظيمية، و أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تنظيمهم من خلال ضمان السير الجيد لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد النشاط لأعمال المنظمة و تحقيق أهداف الأفراد فيها و أهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### تمهيد

1/ تعريف الثقافة التنظيمية

2/ تطور الثقافة التنظيمية

3/ خصائص الثقافة التنظيمية

4/ أهمية الثقافة التنظيمية

5/ وظائف الثقافة التنظيمية

6/ مكونات الثقافة التنظيمية

7/ عناصر الثقافة التنظيمية

8/ العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية

9/ أنواع الثقافة التنظيمية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير حيث صارت تحتل أهمية كبيرة في جميع الدراسات في مجال علم النفس و علم الإدارة، على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

**1/ تعريف الثقافة التنظيمية:**

نظرا لكون الثقافة التنظيمية عملية شاملة للعديد من النواحي التنظيمية المؤثرة في المنظمة، تعددت التعاريف حسب اتجاهات الباحثين فيها، لذا يمكن القول أن أهم ما تطرق إليه الباحثون التعاريف التالية:

**تعريف Hodage et Anthony:**

"تعتبر الثقافة التنظيمية عن مزيج من القيم و المعتقدات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية و بالشكل الذي يجعل منها موجها للسلوك و أداة لحل المشكلات."

**تعريف JONES 1995:**

"هي مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض و بينهم و بين الأطراف الخارجية للمنظمة كالمورين و الزبائن."

**تعريف Rohinson et Pearce:**

" الثقافة التنظيمية هي القيم المشتركة و المعتقدات و التوقعات و المعايير التي يتعلمها الأفراد، و التي تصبح جزءا من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت."

"تعريف Mishar et Glinow: " هي الانماط الأساسية من الإفتراضات المشتركة و القيم و المعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشكلات و الفرص التي تواجه المنظمة. (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 604-605).

**تعريف Huczynshi end Buchnan:**

"هي مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد و الممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، و تمتد كذلك إلى تعلم الطقوس و شعائر حاكمة لسلوكيات العاملين، تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي و الغير رسمي.  
(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 315).

**تعريف سيزلاجي و والاس:**

"هي المفاهيم و القيم و الإفتراضات و المعتقدات و التوقعات و الإتجاهات و المعايير التي بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العاملين، و تشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الإتفاق المعلن و الغير معلن في المنظمة حول كيفية إتخاذ القرارات و معالجة المشكلات في المنظمة، و بعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة". (بو الشرش كمال، 2015 ص-ص 16-17).

تعريف آخر: "تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الإتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة". (جيرالد جرينبرغ، 2004، ص 627).

**تعريف Dummond 2000:**

"هي البرمجة التشكيلية للعقل التي تميز فرد أو جماعة معينة عن غيره في الجماعات الأخرى، أي إن الثقافة التنظيمية تمثل برمجات العقل البشري".

**تعريف Hit et Al 2004:**

"هي مجموعة معقدة من الإيديولوجيات و الرموز و القيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء في المنظمة و التي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة أعمالها".

**تعريف lusier:**

"عبر عن الثقافة التنظيمية بالقيم و الإفتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأفراد". (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 604-605).

**تعريف Johnson:**

"الثقافة التنظيمية هي إفتراضات أساسية و معتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة و عمليات اللاوعي، و تحديد النظرة الأساسية للمنظمة و تفاعلاتها مع بيئتها". (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 315).

**تعريف shein في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة:**

"الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الأساسية التي إختراعها أو إكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها".

**تعريف آخر:** "الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمنظمة فهي تعبر عن مبادئ و قيم الأعضاء و عن أساليب العمل و النشاطات الخاصة التي تستخدمها و التي قد تميز المنظمة عن سواها من المنظمات". (بو الشرش كمال، 2015ص-ص16-17).

يرى **Torington et All**: ضمن منطق إدارة الموارد البشرية أن:

" ثقافة المنظمة تعني المعتقدات و التقاليد و نماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة". (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص 23).

و في الأخير يمكن القول و التوصل إلى أنه مهما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية فالجميع إتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم و الإفتراضات و الإعتقادات التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.

## 2/ تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل، تطور خلالها معنى المفهوم، و إذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مظطرين إلى تتبع مراحل التنظيميات، بمعنى آخر تتبع مراحل القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيميات.

**1- المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، يتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه، و يعد تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

**2- مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية و الإهتمام بالعنصر الإنساني و محاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني أدت إلى إفراز قيم الإحترام و التقدير.

- 3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجور مفهوم و أهمية القيم الإدارية فتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- 4- **المرحلة العاطفية:** كانت هذه القيم الجديدة التي أضرعتها هذه المرحلة إمتداد لتجارب الهاوثورن التي أكدت على أهمية المشاعر، و أن الإنسان كتلة من الأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية.
- 5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين في العمليات التنظيمية من إتخاذ قرار و تخطيط و تنسيق و إشراف....إلخ إضافة إلى العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة.
- 6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار و القيم الإدارية، و إستخدام لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، و من ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية و الجوانب التقنية و إدارة ضغوط العمل و حالات التوتر و الضغط و الإنفعالات في محيط العمل.
- 7- **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها، و مراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس و ظهور مفاهيم جديدة. ( شرفية مونية، 2015، ص 6).

### 3/ خصائص الثقافة التنظيمية:

لكل عملية تنظيمية خصائصها الخاصة تميزها عن غيرها من العمليات التنظيمية، و للثقافة التنظيمية عديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- ✓ **الإنتظام في السلوك و التقيد به:** نتيجة التفاعل بين أعضاء المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارة و طقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام و التصرف
- ✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و تتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها: الجودة العالية ، نسبة متدنية من الغياب ، و الإنصياع للأنظمة و التعليمات
- ✓ **الفلسفة:** معنى فلسفة المنظمة أنه لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء

✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة لإخرى و العامل يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و إتجاهاتهم و إدراكاتهم ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي و تتضمن مجموعة من الخصائص و هي : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الإتصال .....إلخ. و كل تلك الخصائص تعكس ثقافة المنظمة و من خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

**كذلك من بين الخصائص المهمة نذكر مايلي:**

✓ **أن الثقافة التنظيمية نضام مركب :** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها و تشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار) و جانب سلوكي ( العادات و التقاليد و الممارسة العملية) بالإضافة إلى جانب مادي يشمل المباني و الأدوات و المعدات.

✓ **أنها نظام متكامل:** تتجه بإستمرار إلى خلق إنسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

✓ **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان و حاجته و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (بو الشرش كمال، 2015ص49 - 50)

#### 4 / أهمية الثقافة التنظيمية:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهها للأفراد العماملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير و التصرف بطريقة تتسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة و هي تساعد على تحقيق ما يلي :

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية
- ✓ تنمية الشعور بالإحداث و القضايا المحيطة
- ✓ تنمية الولاء و الإلتناء للمؤسسة
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات

- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية السلوك و أنماط الإتجاهات المرغوبة
- ✓ تحديد مجالات الإهتمام المشترك
- ✓ تحقيق الإستقرار التنظيمي
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة
- ✓ توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون
- ✓ خلق سمات تنافسية للمنظمة

و تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الإتساق في السلوك ، كما يمكن إعتبارها بديلا قويا و أكثر إيجابية للوائح و الإجراءات و قواعد العمل الرسمية ( لأن المزايا التي تحققها اللوائح و الإجراءات مثل النظام و الإتساق في التصرفات و سهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة للتوثيق الكتابي ، إذن هنا نلمس أهمية و دور الثقافة التنظيمية ، فكما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان و تصرفات العاملين كلما قل إحتياج الإدارة لإستخدام قواعد و إجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية. (بلال خلف السكارنة، 2012، ص332).

## 5 / وظائف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف نوجزها فيما يلي:

- ✓ الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إلتزام جميع العاملين بها.
- ✓ تؤدي إلى إستقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تحدد الثقافة التنظيمية السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- ✓ تؤدي إلى ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها .
- ✓ تؤدي إلى التأثير على أهداف المنظمة و الفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة و رؤية المنظمة. (زاهد محمد ديري، 2011، ص314).

كذلك من بين الوظائف الفعالة للثقافة التنظيمية ما يلي :

- ✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : فمشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ✓ تعزز إستقرار النظام لأنها تشجع على التنسيق و التعاون بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .
- ✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- ✓ وبتحقيق كل تلك الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض.(حسين حريم،2009،ص312-313).

## 6/ مكونات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مكونات هي الأساس في تكوين هذه الثقافة في المنظمة و تعزيز دورها بشكل إيجابي

- 1- الشعائر: هي مجموعة فعاليات، أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي و تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. ( حسين حريم، 2009، ص 314)
- 2- الطقوس و الإحتفالات و المناسبات:

تتمثل في المناسبات التي تتحتفل فيها المؤسسة أو يمارس فيها الموظفون طقوسا إحتفالية خاصة مثل تلك التي يقوم بها العاملون بعد عودة الموظفين إلى العمل و إلتقاءهم ببعضهم في بداية الدخول الإجتماعي، او نهاية الموسم ، أو في التعارف بموظفين جدد أو في إستقبال مدير جديد ، أو توديع موظفين إنتقلو إلى العمل في مكان آخر أو أحيلاو على التقاعد كما تتمثل هذه الإحتفالات في حفلات جوائز الموظفين المثاليين أو حفلات النشاطات الإجتماعية. (شرفية مونية، 2015، ص 9).

و مثال ذلك كذلك فترة إستراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين ، و كذا الإجتماع السنوي للمساهمين.

**3- القصص و الأساطير:** القصص هي روايات لأحداث الماضي يعرفها جيدا العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هي مزيج من الحقائق و الخيال و هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و لكن مقبول لشيء معين .

**4- الأبطال :** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها و يقدمون دوراً نموذجياً في الأداء و الإنجاز لباقي أعضاء المنظمة .

**5- الرموز و اللغة :** الرموز هي عبارة عن أشياء ، أفعال ، أحداث او علاقة تكون كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل : شعار المؤسسة أو علمها أو إسمها التجاري .....إلخ

و تحمل الرموز معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني التنظيمية .

**البيئة المادية :** هي الأشياء التي تحيط بالأفراد مادياً و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية ، و تتضمن البيئة المادية تصميم المباني و المكاتب و نوع الأثاث و موقع العمال .....إلخ. ( حسين حريم ، 2009، ص 314).

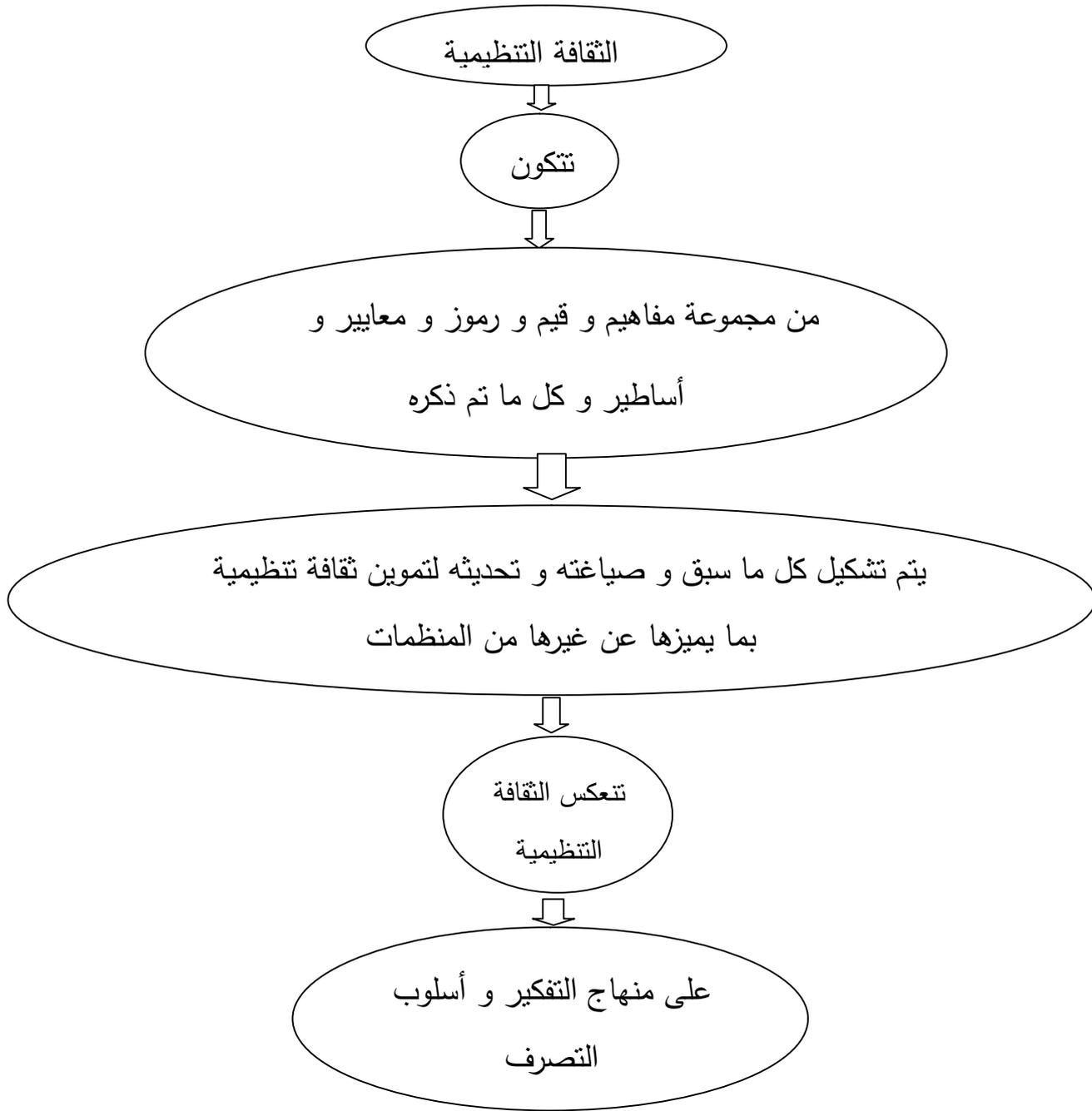
**و من بين المكونات الأخرى نجد كذلك :**

**1- التقاليد :** هي مكون من مكونات الثقافة التنظيمية يعبر عنها بالعادات والتقاليد و المحرمات و العقوبات غير المكتوبة ، لذلك فإنها تمثل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك المناسب ، و يفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة و الداعمة للمكونات الأخرى حتى لا تصبح عائناً في وجه تطور المنظمة .

**2- الإتصالات:** هي الشريان الذي يغذي المنظمة و يتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار و المعلومات و المقترحات و الأوامر و الإرشادات و الخطط و القرارات و السياسات .....إلخ.

ويرى ronon بأن الإتصالات مهمة جداً لإيصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 373).

**و فيما يلي مخطط يوضح كل هذه المكونات**



مخطط رقم ( 7 ) : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية (بوالشرش كمال، 2015، ص 19)

## 7 / عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الأساسية و التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، و هذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الإتجاهات المشتركة التي يكون ثقافة المنظمة. و لكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على

تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، و التي من خلالها يتم نقل و توصيل القيم و المعايير من شخص لآخر. و فيما يلي شرح لهذه العناصر. ( حسين حريم، 2009، ص 265).

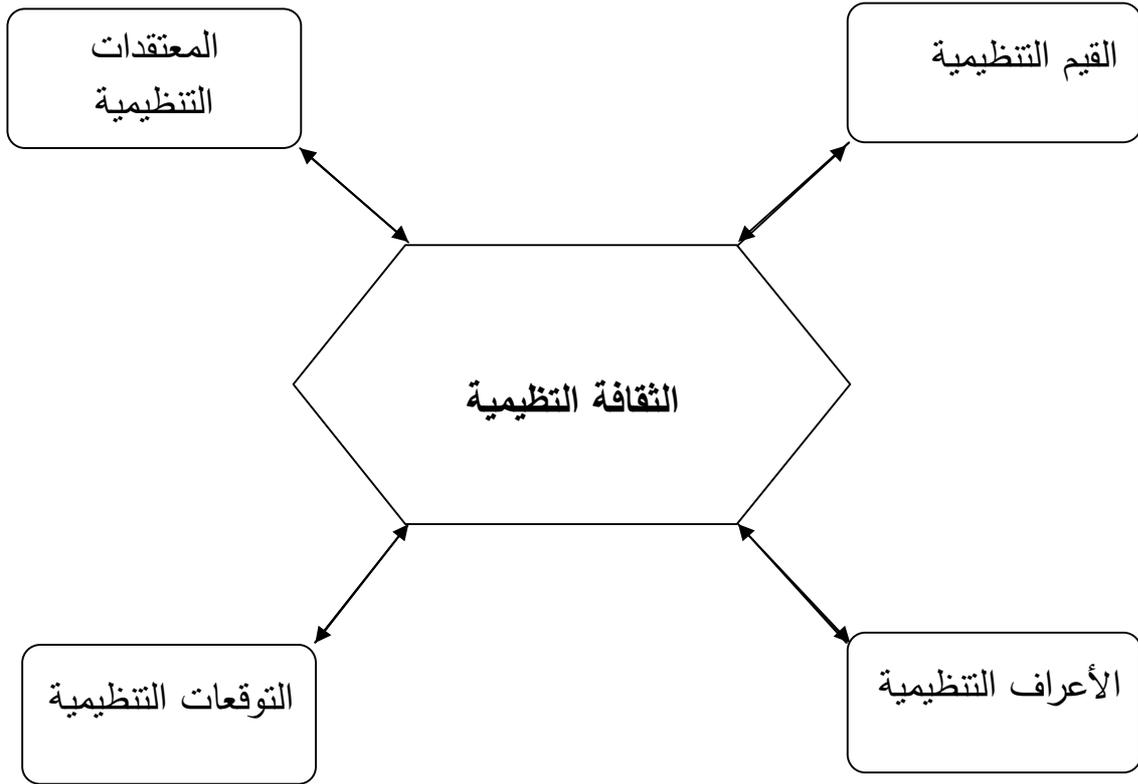
**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضم الظروف التنظيمية المختلفة، و نذكر من بين هذه القيم ( المساواة بين العاملين ، الإهتمام بإدارة الوقت، و الإهتمام بالآراء، و إحترام الآخرين.....إلخ)

**2- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية و من هذه المعتقدات الأهمية المشتركة في عملية صنع القرار، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3- الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علة إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل بدون الحاجة إلى كتابة تلك الأعراف، حيث تسود و يلتزم الجميع بها و إن لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ و الإلتزام بها، على إعتبار أنها مفيدة للتنظيم و لبيئة العمل، و ذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع.

**4- التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال : توقعات الرؤساء من المرؤسين و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة مثلا في توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعدهم و يدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية. (بلال خلف السكارنة، 2012، ص 358).



شكل رقم ( 8 ): يوضح العناصر الأربعة للثقافة التنظيمية.

### 8 / العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية:

إن أفراد التنظيم حينما يشتركون في نفس الإتجاهات والقيم والمعايير السلوكية المذكورة سابقا فهناك أسباب بثلاث عناصر تساهم في تشكيل الثقافى التنظيمية هي كالآتي :

#### 1- منشئ الشركة:

قد تعزى الثقافة التنظيمية و لو جزئيا غى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، و غالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية دينامكية و قيما مهيمنة قوية ، و نظرا لأن هؤلاء الأشخاص الذين أنشأوا الشركة يكونوا موجودين بالشركة منذ البداية كما أنهم يساهمون في إختيار كبار العاملين ، فإن إتجاهاتهم و قيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة ( المنظمة) و ينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم ، و تضل آراهم موجودة طالما أنهم يعملون بالمنظمة ، و مثال ذلك: ثقافة شركة ميكروسوفت التي تتم إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة فهذا السلوك أو هاته الثقافة ( قضاء وقت عمل طويل) إنتقلت إلى العاملين عن طريق

ما كان يقعله بيل جيتس (صاحب المنظمة) و في بعض الأحيان تضل القيم التي غرسها صاحب المنظمة موجودة حتى بعد تركه للمنظمة .

و مثال ذلك أيضا القيم التي غرسها راي كروك raykroc في سلسلة مطاعم ماكدونالز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة ، و هذه الثقافة مازالت موجودة حتى الآن و كل هذه القيم التي غرسها صاحب الشركة مازالت موضع تقدير العاملين و تمسكهم بها .

## 2- التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو الثقافة التنظيمية في المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى ، و من هنا فإن بعض القيم و الممارسات يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم و الممارسات الأخرى.

فعلى سبيل المثال فإن هناك شركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود مكان متميز لها بالسوق و بالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة و يعني ذلك أن هذه الشركة ستعمل على تحقيق مستوى عال من إلتزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة . و على العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج و بيع منتجات متوسطة الجودة و منخفضة السعر يخدمها بطريقة أفضل و يحقق لها مكانا مناسباً بالسوق و ينتج عن ذلك ظهور ثقافة عامة تركز على إشباع إستراتيجية قيادة السعر و من هنا تتشكل ثقافة تنظيمية متأثرة بظروف البيئة الخارجية.

## 3- الإلتصالات بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات العاملين ببعضها و إلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للضروف و الأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة و بإختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث و الأنشطة التي توجد بالمنظمة ، و بلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث و الأنشطة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة. (جيرالد جرينبرغ، ص 637 - 638).

## 9/ أنواع الثقافة التنظيمية :

نظرا لحدائثة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين ، فهناك من يميزها وفقا لمعايير القوة والضعف وكذا حسب درجة التكيف مع المحيط ولكل نوع تأثيره على التنظيم :

## 1- حسب معايير القوة والضعف:

يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها حيث ان هذه الأخيرة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فسيكون للتنظيم ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها حيث تعمل على توحيدهم بقوة إتجاه تحقيق الهدف العام للتنظيم ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية قوية وفي الحالة العكسية تكون ثقافة تنظيمية ضعيفة .

أ - **الثقافة القوية** : هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات فالثقافة القوية هي التي تنتشر في التنظيم كله وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو معظم أفرادها ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والإفتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخله. ( مصطفى محمود أبوبكر، 412، ص 2003).

وتتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

• **الثقة** : تشير الى الدقة،التهذيب ، و وحدة الذهن التي تعذ عاملا مهما لتحقيق انتاجية مرتفعة.

• **الشدّة** : تشير الى قوة تمسك اعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات السائدة .

• **الاجماع والمشاركة** : أي الاجماع والاشترك في نفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الافراد حيث يعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في تنظيمهم وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم بها . (حسين حريم، 2003، ص 27)

ب - **الثقافة الضعيفة**: هي التي يتم إعتناقها بقوة من أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ويفتقر التنظيم إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فان العمال سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيم وأهدافه وقيمه .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العمال الى التوجيهات وتهتم لإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الادارة العائلي والسياسي وفيها

تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العمال كما قد يتم فيها الشعور بالغربة من ثقافة المجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الجماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط. ( مصطفى محمود أبو بكر، 412، ص 2003).

## 2- معيار الفعالية: يمكن تصنيفها إلى:

أ- **ثقافة ديناميكية:** هي التي تضمن الأداء الجيد و التأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات و يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الإستراتيجي.

ب- **ثقافة سلبية:** هي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الإقتصادية و غالبا ما تكون نتيجة التبعاد النفسي الإجتماعي للأفراد عن مؤسستهم و تتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع ، نوعية سيئة من الإنتاج.....إلخ. (بو الشرش كمال:2015، ص 57).

## 3- معيار التكيف مع المحيط: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية:

### 1- الثقافة التكيفية (المرنة):

إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع إستكشاف و إستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز و بشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير و هذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على إتخاذ القرار و الإبتكار و إشراك العاملين ، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون و بالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك و هو ما يسمح للمنظمة بالنمو و التطور . كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة ، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة و لها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف البيئة الخارجية ، و الثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة أكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.

أما النوع الثاني من الثقافة فهو:

**2- الثقافة الجامدة :**

هي التي تتسم بالحذر و لا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى و الدنيا لإتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات ، لهذا فإن الثقافات الجامدة هي ثقافات من التنوع البيروقراطي فالأفراد لا يشتركون في الأحداث و يرفضون تحمل الأخطار و لا يملكون روح الإبداع ، و كذا سوء إنتقال المعلومة و تتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبتة للحوافز مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات أحداث التغيير . (زين الدين بروش:56،2007 57).

**4 - تصنيف وولاش: قدم Ellen Wallach ثلاث أنواع من الثقافات التنظيمية هي:****4-1 / الثقافات البيروقراطية:**

هي ثقافات ذات نظام هرمي ( تسلسل رئاسي للسلطات)السلطة و المسؤولية واضحة في المنظمة، و تعتمد على أساس الرقابة control و القوة power ، هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة و تستطيع أن تحقق الربح.

**4-2 / الثقافات الإبداعية:**

هذا النوع من الثقافات ديناميكي، تعمل على إستقطاب الناس الإداريين و الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفين على المخاطرة و التحدي، هذه الثقافة تتبناها الشركات المتطورة و الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية.

**4-3 / ثقافات التعاطف الإنساني:**

هذا النوع من الثقافات يركز على العلاقات الإنسانية الطيبة و اجواء العمل الودية، يسود المنظمة جو من التعاون و العلاقات الإجتماعية، التشجيع، العدل، الثقة المتبادلة .....إلخ. (سمير يوسف محمد عبد الله، 2006، ص 75)

## خلاصة:

بعد التطرق لمختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية إتحاح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً يشمل جميع جوانب حياة المنظمة، و يغطي بإتساعه و شموليته جميع العناصر المادية و المعنوية و التنظيمية.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

1/ حدود الدراسة

2/ الدراسة الإستطلاعية

3/ منهج الدراسة

4/ مجتمع و عينة الدراسة

5/ أدوات جمع البيانات

6/ الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية، و تعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري خاصة الهدف الرئيسي و هو معرفة طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية. لذا جاءت هذه الدراسة الميدانية التي إتبعت فيها الباحثة خطوات منهجية متسلسلة و مذبوطة، و يتناول هذا الفصل عرضا لإجراءات الدراسة الميدانية بكل خطواتها.

**1 / حدود الدراسة:****1-1 / الحدود المكانية:**

تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، و دراستنا الحالية أجريت بمؤسسة النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_ TIBIB. و من دواعي إختيارنا لهذه المؤسسة ملائمتها لإجراء دراسات تطبيقية تتوافق و موضوع الدراسة الحالية.

**1-2 / الحدود الزمانية:**

بعد إختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالبدئ في إجراء الدراسة الميدانية و التي كانت لمدة شهر تقريبا إبتداء من: 2016/03/13 إلى غاية 2016/04/10.

**1-3 / الحدود البشرية:**

تعتبر الحدود البشرية للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف وسائل لجمع البيانات، و تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية في عمال مصنع النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_ TIFIB، و الذي يقدر عددهم تقريبا حوالي 390 عاملا و موظف.

**1-4 / التعريف بمؤسسة الدراسة:****أ- التعريف بالمؤسسة:**

تم إنشاء المؤسسة في سبتمبر 1981، غير أنها بدأت الإنتاج في 18 أبريل 1982، و لقد تم الإتفاق مع شركات أجنبية متخصصة لإنجاز هذا المشروع، و من بين الشركات المسلهمة في هذا الإنجاز نذكر:

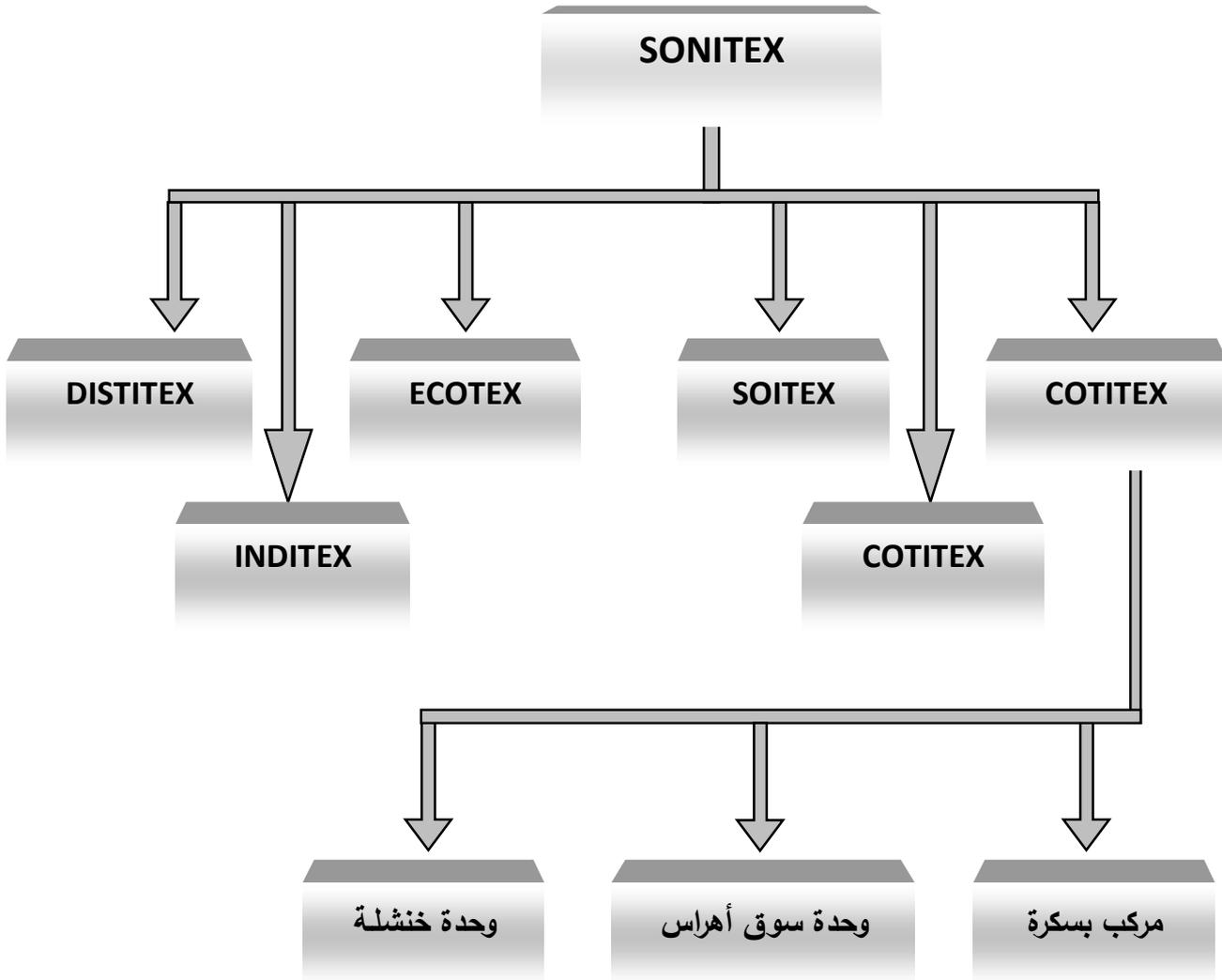
الشركة الألمانية FAMATEX.

الشركة النمساوية ANDRITEZ.

الشركة اليوغوزلافية INGRA .

الشركة الإيطالية .MARZOTTO

مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز تقع في المنطقة الصناعية ببسكرة، تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية ب 12,5 هكتار.



شكل رقم (09): مخطط توضيحي خاص بالمركبات والمديریات.

يقدر رأس مال المؤسسة ب 839.000.000 دج، كما تقدر كل من الطاقة الإنتاجية اليومية ب: 33.750 م و الطاقة الإنتاجية السنوية 106.000.000م، وتتوفر على يد عاملة مقدره ب: 349 عاملا موزعون على 15 ورشة هي كالتالي:

A: مخزن الخيط، B: التحضير، C: النسيج، D: التحضير، E: مخزن القماش الخام،  
 F: التجهيز الرطب و الجاف، G: مخزون القماش النهائي، H:الملحقات التقنية، I:ورشة  
 المراقبة، K:التكوين و الإبداع، L: الإدارة، M: المطعم، N: عيادة العلاج، P: تكرير المياه،  
 Q: مولد الكهرباء و الغاز.

من هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض و هي:

(A1) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية التخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B2) ورشة التحضير: يتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية نسيج القماش.

(C3) ورشة النسيج: يتم فيها عملية نسيج القماش.

(D4) ورشة التصليح: يتم فيها عملية تعديل و تصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E5) مخزن القماش الخام: يتم فيها عملية التخزين الأولى التي تدخل في عملية الغسل.

(F6) التجهيزالرطب و الجاف: يتم في هذه الورشة عمليات الغسل و تجفيف كل أنواع القماش و مراقبته و تغليفه.

و من النشاطات التي تقوم بها وحدة النسيج و التجهيز النهائي للصوف لولاية بسكرة هي نسج الخيوط ثم تجهيزها نهائيا حتى تصبح قماشاً.

### ب- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي شكلا من أشكال توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة، و هو يهدف إلى تحديد مهمة و دور كل عنصر من العناصر داخل المؤسسة.

### الملحق رقم ( 1 )

### جـ\_ تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

**أولاً: المديرية العامة:** و يشرف عليها مدير المؤسسة.

أ- السكريتاريا: تشرف عليها كاتبة هي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بالمديرية و تنظم العلاقات الإدارية.

ب- الحماية و الأمن: يشرف عليها رئيس مصلحة و تسهر على سلامة و حماية المؤسسة.

ت- مصلحة الحسابات و التدقيق: يشرف عليها نائب المدير مكلف بدراسة كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة.

ث- مصلحة المنازعات: تشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

**ثانياً: مديرية الإستغلال:**

يشرف عليها مدير مكلف بالإستغلال و مقسمة إلى قسمين:

1- قسم النسيج: يحتوي على مصلحتين مصلحة النسيج و مصلحة التحضير.

2- قسم التجهيز: ينقسم إلى 3 مصالح و هي مصلحة التصليح و مصلحة التجهيز الرطب، و مصلحة التصليح الجاف.

**ثالثاً: المديرية التقنية:**

يشرف عليها المدير المكلف بالشؤون التقنية و تنقسم إلى 4 مصالح.

1- الإبداع: يشرف عليها رئيس المصلحة هو الذي يخطط كل الرسومات و الإبداعات و تعتبر الخطوة الأولى من خطوات المرحلة الإنتاجية.

2- مصلحة المخبر: يشرف عليها رئيس المصلحة مكلف بكل التحاليل المخبرية، كتحاليل الخيط، و القماش من حيث تثبيت اللون.

3- مصلحة البرمجة: يشرف عليها رئيس المصلحة يقوم ببرمجة القماش الذي سيدخل في المراحل الإنتاجية.

4- مصلحة المراقبة النوعية: كذلك يشرف عليها رئيس المصلحة و تنقسم إلى فرعين: المراقبة النوعية و المراقبة النهائية.

#### رابعا: مديرية التموين و التجارة:

يشرف عليها مكلف بالتموين و التجارة و هو المسؤول عن العلاقة التي تربط بين الإدارة و مصالحها، و تنقسم إلى 3 مصالح: مصلحة التجارة، و مصلحة تسيير المخزونات، و مصلحة الشراء.

#### خامسا: مديرية الموارد البشرية:

يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية هو الذي تربطه علاقة مع كل المصالحو كذا المدير العام و يتمثل دورها في تسيير و تكوين العمال و هي مقسمة إلى مصلحتين: مصلحة الموارد البشرية. و مصلحة الوسائل العامة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل و نظافة المؤسسة داخليا.

سادسا: مديرية المحاسبة و المالية: يشرف عليها مكلف بالمحاسبة و المالية يثوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة، و ذلك مع إتصال دائم بمدير المؤسسة.

#### سابعا: مديرية الصيانة:

يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة، و تنقسم إلى 5 مصالح:

1. مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية
2. مصلحة الدراسات.
3. مصلحة الكهرباء.
4. مصلحة الملحقات.
5. مصلحة الصيانة العامة.

## 2/ الدراسة الإستطلاعية:

## 1-2/ مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية:

أجريت الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة محل الدراسة، مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB \_بسكرة \_ ، و قد هدفت الدراسة الإستطلاعية إلى:

- ✓ إختبار و تحديد و تقنين أداة الدراسة.
- ✓ إختبار عينة الدراسة.
- ✓ التعرف على ميدان البحث و مجتمع الدراسة.

و كانت مدة إجراء الدراسة الإستطلاعية ما بين 2016/03/13 إلى غاية 2015/03/24.

## 2-2/ عينة الدراسة الإستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الإستطلاعية 10 أفراد، تمثلت مواصفاتها في الجنس و الخبرة و السن.

## 2-3/ مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية:

## 1- حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60 %	6	ذكور
40%	4	إناث
100%	10	المجموع

جدول رقم(1): يوضح مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس.

يبلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة الإستطلاعية 10 أفراد، صنفوا من حيث الجنس إلى 6 ذكور و 4 إناث، إذ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية ذكور بنسبة 60% في مقابل 40% إناث كما هو موضح في الجدول.

### 2- حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
70 %	7	(35-25)
20 %	2	(45-36)
10 %	1	(46 فما فوق)
100%	10	المجموع

### جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن

يغلب على عينة الدراسة الإستطلاعية الفئة العمرية (35-25) حيث نالت الفئة نسبة 70%، أما الفئة العمرية (45-36) و (46 فما فوق) فقد لوحظ غيابهما، حيث نالت الفئة العمرية (45-36) نسبة 20 % ، أما (46 فما فوق) بنسبة 10% و هذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة شباب.

### 3- حسب الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
60 %	6	(35-25)
20 %	2	(45-36)
20 %	2	(46 فما فوق)
100%	10	المجموع

**جدول رقم ( 3 ): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة.**

يلاحظ من الجدول أنه تقريبا نصف أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية ذي خبرة تتراوح بين ( 25-35)، أما نصف النسبة المتبقية (36-45) و (46 فما فوق) كانت بالتساوي بنسبة 20%.

**3 / منهج الدراسة:**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم الحصول على كم معرفي كبير و إنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم و إستثماره في أقصر وقت ممكن و بأبسط الجهود، و الوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته.

يعرف المنهج العلمي على أنه "الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية و دقيقة، و كذا مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية". (حميدة عميراوي، ص96).

إن طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث إستخدام المنهج المناسب و الملائم لها، و دراستنا الحالية تبحث في العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، لذا فإن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي و الذي يعرف على أنه: "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله، و التعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، تعبيراً كيفياً بوصف الحال الظاهرة محل الدراسة، و تعبيراً كمياً عن طريق الأعداد و التقديرات و الدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة و علاقتها بغيرها من الضواهر". (أحمد عياد، 2006، ص 81).

**4 / مجتمع و عينة الدراسة:****4-1 / مجتمع الدراسة:**

إن تحديد مجتمع الدراسة هو أكثر أهمية حيث أنه يساعد في تشكيل الأسلوب العلمي للدراسة وحصره في مجتمع مميز، و يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في عمال مصنع النسيج و التجهيز - بسكرة - TIFIB و الذي يبلغ عددهم حوالي ( 390 ) عاملاً.

النسبة المئوية	عدد افراد العينة	المجتمع الأصلي	المؤسسة
10 %	40	390	عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

جدول رقم ( 4 ): يوضح المجتمع الأصلي للدراسة و عدد أفراد العينة.

#### 4-2/ عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 40 فرداً بمؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة - تم إختيارهم بطريقة عشوائية، و هو ما يمثل نسبة 10 % من مجتمع الدراسة.

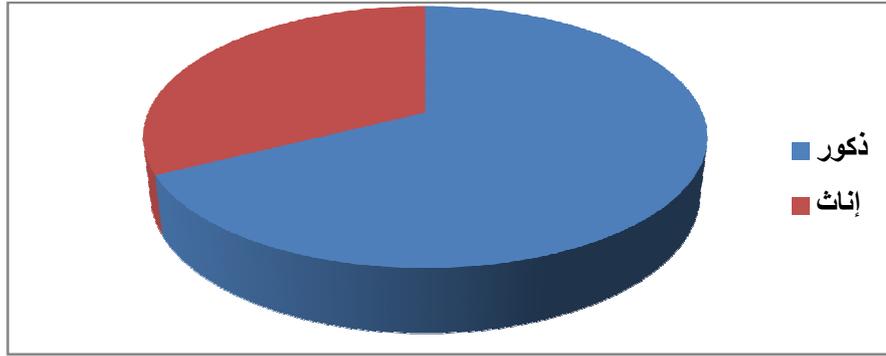
#### 4-3/ مواصفات العينة:

##### 1- حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67,5 %	27	ذكور
32.5%	13	إناث
100%	40	المجموع

الجدول رقم ( 5 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يبلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة 40 فرداً، صنفوا من حيث الجنس إلى 27 ذكور و 13 إناث، حيث لوحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور و ذلك بنسبة 65,5 % في مقابل 32,5 % فقط إناث.



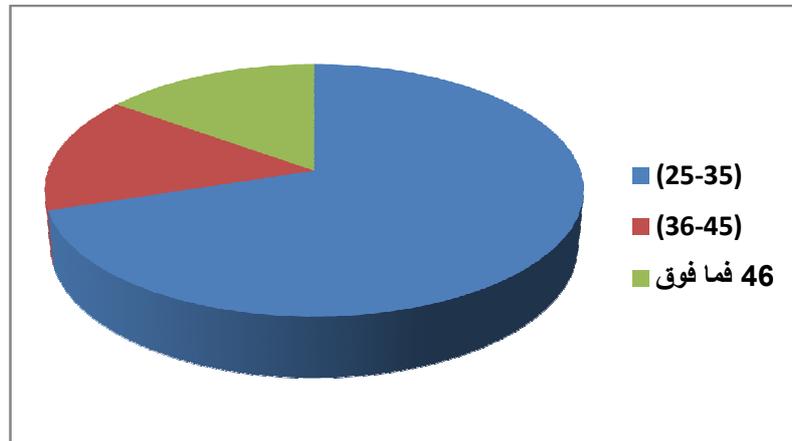
الشكل رقم ( 10 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## 2- حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
70%	28	(35-25)
15 %	6	(45-36)
15 %	6	(46 فما فوق)
100%	40	المجموع

الجدول رقم ( 6 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

يغلب على عينة الدراسة الفئة العمرية (25 - 35) التي بلغت نسبة 70% من عينة الدراسة، أما الفئة العمرية (36-45) و (46 فما فوق) يلاحظ غيابهما بالنسبة للفئة العمرية الأولى حيث نالا نسبة 15% و هذا ما يدل على أن عينة الدراسة أغلبها شباب.



الشكل رقم ( 11 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

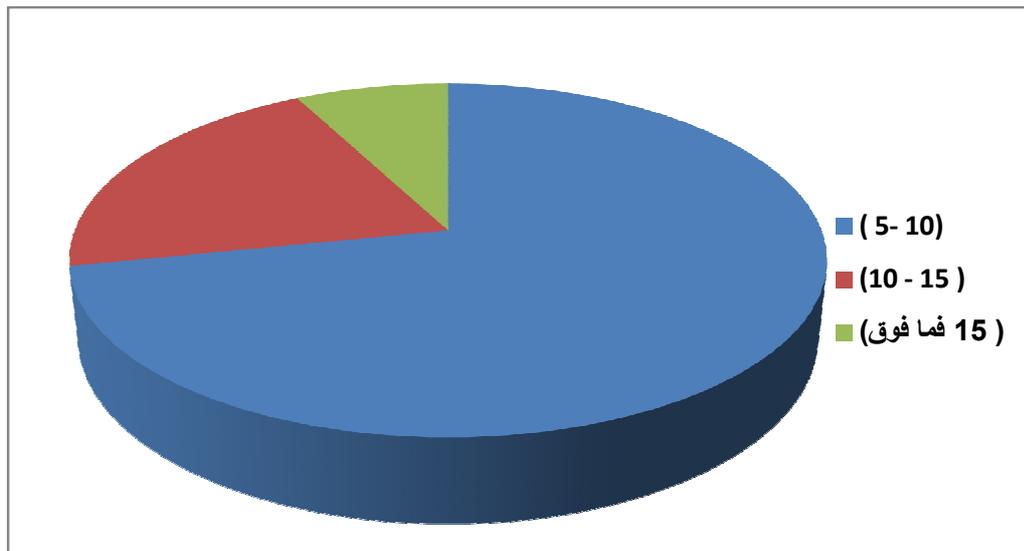
3- حسب الخبرة:

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
72,5%	29	( 10 - 5 )
7,5 %	3	( 15-10)
20 %	8	(15 فما فوق)
100%	40	المجموع

جدول رقم ( 7 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المؤسسة، حيث كانت النتائج كالتالي:

أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة تتراوح بين ( 5 - 10 ) سنة سنوات بنسبة 70% بالمئة أما المرتبة الثانية كانت ل (15 فما فوق) بنسبة 20 %، و المرتبة الثالثة (10 - 15) سنة بنسبة 7,5 % فقط، حيث يلاحظ أن فئة الخبرة ما بين ( 5 - 10 ) هو الطاغي في المؤسسة محل الدراسة و هذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة شباب.



الشكل رقم ( 21 ): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

## 5 / أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث خاصة في البحوث الإجتماعية و النفسية، بحيث أن دقة النتائج التي توصل إليها الباحث و مدى صحتها و تطابقها مع الواقع تتوقف على الإختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات.

و إذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة و موضوع الدراسة هما الذان يحددان نوعية الأدوات التي يجب أن يتخذها الباحث، و عليه فقد إعتدنا في دراستنا الحالية على أداة الإستبيان.

## 5-1 / الإستبيان:

يعرف على أنه: " أداة لفضية بسيطة و مباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين و إتجاهاته نحو موضوع معين، و من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب و الصياغة و ما شابه ذلك ". (زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، 2010، ص 16).

## 5-2 / وصف الإستبيان:

من خلال الإطلاع على العديد من الإستبيانات التي إستخدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال، تم إعدادا إستبيان يتلاءم مع الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

و إنطلاقا من مشكلة بحثنا إعتدنا في دراستنا على إستبيانين، إستبيان الإتصال التنظيمي و إستبيان خاص بالثقافة التنظيمية.

## • إسيان الإتصال التنظيمي:

يتكون الإستبيان من 14 بندا مقسم إلى محورين، محور الإتصال التنظيمي الشفهي و محور الإتصال التنظيمي الكتابي، بمعنى 7 بنود خاصة بالشفهي ( 1، 3، 5، 7، 9، 11، 14) و 7 بنود تتعلق بالكتابي ( 2، 4، 6، 8، 10، 12، 13).

## • إستبيان الثقافة التنظيمية: إحتوى على 18 بندا.

وقد إعتدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس إستجابات أفراد العينة على فقرات الإستهيين فإذا كانت الإجابة على موافق تحمل الدرجة (3) و إذا كانت على محايد تحمل الدرجة (2) و إذا كانت الإجابة غير موافق تحمل الدرجة (1).

غير موافق	محايد	موافق	عدد البنود	الاستبيان
1	2	3	14	الإتصال التنظيمي
1	2	3	18	الثقافة التنظيمية

جدول رقم ( 8 ): يوضح طريقة تقدير درجات الإستهيين.

3 - 5 / صدق الإستهيين:

بعد تصميم الإستهيين تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث بلغ العدد 3 محكمين، ملحق رقم (02)، وبعد إسترجاع النسخ من لجنة المحكمين كانت تقريبا أغلبية آراءهم لصالح الإستهيين مع بعض الملاحظات على بعض البنود المكررة أو نقص في الصياغة، بالإضافة إلى بعض العبارات التي رأوا أنها لا تقيس.

ملحق رقم ( 3 ) الإستهيين قبل التعديل

• إستهيين الإتصال التنظيمي:

كان الإستهيين الأول مكون من 16 بندا، قمنا بحذف عبارتين حيث أجمع المحكمين على أن العبارة رقم 10 لا تقيس فتم حذفها، و العبارة رقم 8 مكررة ( حذف 2/8)، و إعادة الصياغة للعبارات رقم (7، 4، 14). فصار الإستهيين النهائي مكون من 16 بند

• إستهيين الثقافة التنظيمية:

تكون الإستیبان الأول من 22 عبارة تم حذف 4 عبارة بإجماع المحكمين، العبارة 17 مكررة تم حذف (17/20)، و (21، و22، و 19 ) لا تقيس تم حذفهم، و إعادة الصياغة للعبارة (5، و6، و 7،). فصار الإستیبان النهائي مكون من 18 بندا.

قمنا بحساب صدق الإستیبان بتطبيق معادلة لاوشي.

حيث بلغ صدق إستیبان الإتصال التنظيمي ( 0,81 )، أما صدق إستیبان الثقافة التنظيمية ( 0,63 ).

**الملحق رقم(4): الإستیبان في صورته النهائية.**

**4-5/ ثبات الإستیبان:**

للتأكد من ثبات الأداة قمنا بتوزيع الإستیبان على عينة أولية يقدر عددها بـ (10) أفراد ولحساب معامل الثبات تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية بإستخدام برنامج الرزم والذي يرمز له إختصار بالرمز (SPSS) وعليه كان معامل الإرتباط لنصف الاستبيان:

✓ معامل ألفا كرومباخ (0.72).

✓ الإرتباط بين الجزئين (0.92).

✓ معامل التصحيح سييرمان براون ( 0,96 ).

✓ معامل غيتمان للتجزئة النصفية ( 0.94 ).

وعليه الاستبيان دال وثابت، ومنه نستخلص أن الإستیبان قابل للتطبيق.

**ملحق رقم (02)**

6 / الأساليب الإحصائية:

المتوسط الحسابي:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N}$$

$$\nabla = \sum \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{N}} = \text{الانحراف المعياري:}$$

$$\% = \frac{n_i \times 100}{N} = \text{التكرار والنسبة المئوية}$$

تم حساب الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي باستخدام برنامج الرزم (spss)، الملحق رقم (05).

معامل الإلتباط بيرسون persson

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{(y_i - m_y)(x_i - m_x)}{n}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(y_i - m_y)^2}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(x_i - m_x)^2}{n}}}$$

(Rude Nathalie & Retel olivier, 2004 p 35)

N= DDL -2

**خلاصة:**

إن ما تقدم في الفصل الرابع يتضمن مراحل و خطوات الدراسة الميدانية لموضوعنا الحالي، حيث تمكنا في هذا الفصل من توضيح و ضبط الأطر المنهجية للدراسة الحالية، و ذلك من خلال تعرفنا على مجتمع الدراسة و تحديد العينة، و إختيار الوسائل و الأدوات اللازمة التي تخدم أغراض دراستنا و تحقيق الأهداف التي نسعى إليها في الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

#### 1/ عرض نتائج الدراسة

#### 1-2/ نتائج إستجابات الأفراد لبنود الإتصال

#### التنظيمي

#### 1-3/ نتائج إستجابات الأفراد لبنود الثقافة التنظيمية

#### 1-4/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

#### 1-5/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

#### 1-6/ عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة

#### 2/ مناقشة نتائج الدراسة

#### 2-1/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

#### 2-2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

#### 2-3/ مناقشة نتائج الفرضية العامة



**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الجانب الميداني في الدراسة، و إتباع خطوات إجراء الدراسة الميدانية و إختيار الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية و التأكد من صدقها ثم تطبيقها، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و مناقشتها إنطلاقاً من فرضيات الدراسة.

## عرض نتائج الدراسة:

ستعرض الباحثة نتائج الدراسة وفقا للترتيب التالي:

**أولاً:** نتائج إستجابات الأفراد لبنود متغير الإتصال التنظيمي:

1- نتائج إستجابات الأفراد لبنود محور الإتصال التنظيمي الشفهي.

2- نتائج إستجابات الأفراد لبنود محور الإتصال التنظيمي الكتابي.

**ثانياً:** نتائج إستجابات الأفراد لبنود متغير الثقافة التنظيمية.

**ثالثاً:** عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

**رابعاً:** عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

**خامساً:** عرض نتائج الفرضية العامة.

أولاً: عرض نتائج إستجابات الأفراد لبنود الإتصال التنظيمي:

1-1 / نتائج إستجابات الأفراد لبنود محور الإتصال التنظيمي الشفهي:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			العبارة	رقم بند
		موافق	محايد	غير موافق		
0.59	2.73	75%	15%	10%	تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	1
0.60	2.70	82.5%	15%	5%	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	3
0.81	2.50	65%	10%	25%	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.	5
0.46	2.88	95%	0%	5%	تتلقى التعليمات من رئيسك في العمل وجها لوجه.	7
0.51	2.80	85%	12.5%	25%	تساعدك الإتصالات الشفهية في التعبير عن آراءك بسهولة.	9
0.67	2.58	75%	17.5%	7.5%	أصل بزملائي للإستفسار عن العمل شفهيًا.	11
2.80	2.23	30%	27.5%	42.5%	تستخدم إدارة المؤسسة الإتصالات المباشرة لتعزيز العلاقة بين المدير و العمال	14
المجموع						
0.63	2.63					

جدول رقم:(9): يوضح إستجابات أفراد العينة لبنود محور الإتصال التنظيمي الشفهي.

✓ القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يبين المتوسطات الحسابية للبنود و متوسط المتوسطات لمحور الإتصال التنظيمي الشفهي و كذا الإنحراف المعياري، يتضح أن متوسط المتوسطات لهذا المحور كان (2.63) و هي نسبة مرتفعة تدل على أن الإتصال التنظيمي الشفهي متوفر لدى أفراد العينة محل الدراسة. أما بالنسبة للإنحراف المعياري للمحور ككل فقد قدر ب ( 0.63 ) .

بالنسبة للمتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور، فقد تراوحت ما بين ( 2.88 ) و ( 2.23 )، أما الإنحرافات المعيارية تراوحت ما بين ( 0.81 ) و ( 0.46 ) .

و بالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي يمثلها (95% ) يتلقون التعليمات من رئيسهم في العمل وجها لوجه. و أقل نسبة التي تمثل ( 5% ) و هي نسبة ضعيفة جدا لا يحبذون المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر و يرون أنها لا تساعدهم على الدقة في أداء عملهم، كما عبر بالموافق ما نسبته 85% من أفراد العينة بأن الإتصالات الشفهية تساعدهم في التعبير عن آراءهم بكل سهولة، في مقابل نسبة 25% فقط يرون بأن الإتصالات الشفهية لا تساعدهم في التعبير عن آراءهم.

و عموما أجمعت الدراسة على أن النسبة المئوية لدرجة موافق للمحور تتراوح بين ( 30 و 95 % )، أما النسبة المئوية للدرجة غير موافق تراوحت بين ( 5 و 42.5 % ) ما يلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت لصالح الدرجة موافق.

### 1-3/ نتائج إستجابات الأفراد لبنود محور الإتصال التنظيمي الكتابي:

رقم بند	العبارة	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		موافق	محايد	غير موافق		
2	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليما إليك بسرعة	75%	20%	5%	2.73	0.55
4	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتك	47.5%	32.5%	20%	2.28	0.81

0.75	2.48	15%	25%	60%	6	تعتبر التعليمات الكتابية الأكثر إستعمالاً أثناء العملية الإتصالية
0.78	2.18	30%	35%	35%	8	المذكرات اليومية أو الأسبوعية وسيلة من وسائل الإتصال لديكم
0.57	2.68	7.5%	5%	75%	10	تعتمد مؤسستكم على التقارير الإدارية لإيصال تعليمات العمل
0.75	2.20	30%	30%	40%	12	تساعدك الإتصالات الكتابية في التعبير عن رأيك بحرية
0.73	2.35	17.5%	40%	42.5%	13	لا تقبل الشكاوي بمؤسستكم إلا إذا كانت كتابية
المجموع						
0.70	2.41					

جدول رقم: ( 10 ) يوضح إستجابات أفراد العينة لبنود محور الإتصال التنظيمي الكتابي .

#### ✓ القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول الثاني يتضح أن متوسط المتوسطات لمحور الإتصال التنظيمي الكتابي قد بلغ ( 2.41 ) و هي نسبة مرتفعة كذلك تدل على أن الإتصال التنظيمي الكتابي متوفر لدى أفراد العينة و معتمد بكثرة في المؤسسة محل الدراسة. أما الإنحراف المعياري للمحور ككل فقد قدر بـ ( 0.70 ) .

بالنسبة للمتوسطات الحسابية لبنود المحور فقد تراوحت ما بين ( 2.73 ) و ( 2.18 ) ، و تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ( 0.81 ) و ( 0.55 ) .

و بالنظر إلى النسب المئوية لمحور الإتصال التنظيمي الكتابي نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي تمثل ( 75% ) تقر بأن المؤسسة تعتمد على التقارير الإدارية لإيصال تعليمات العمل في مقابل ( 7.5% ) فقط يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على التقارير .

كما لوحظ بأنه يوجد نسبة كبيرة ما تمثل ( 75%) أيضا من أفراد العينة تعتبر أن الإعلانات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال تعليمات العمل في مقابل نسبة ( 5 % ) فقط و هي أقل نسبة في المحور ترى بان الإعلانات ليست وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات.

و مجملا أجمعت الدراسة على أن النسب المئوية لدرجات الموافقة للمحور جاءت كالتالي:

الدرجة موافق تراوحت نسبها ما بين ( 75 و 35 % )، أما الدرجة غير موافق فقد كانت ما بين ( 30 و 5 % ). و نفس الملاحظة بالنسبة لهذا المحور أكبر نسبة مئوية نالتها الدرجة موافق.

### ثانياً: نتائج إستجابات الأفراد لبنود متغير الثقافة التنظيمية:

رقم بند	العبارة	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	محايد	غير موافق		
1	أنا مقتنع بأهداف منظمتي	42.5%	27.5%	30%	2.13	0.88
2	التعليمات و الإجراءات و القواعد الخاصة بسير العمل واضحة تماما	47.5%	15%	37.5%	2.10	0.90
3	أشعر بالتضارب بين أهداف المؤسسة و أهدافي	30%	37.5%	32.5%	2.15	0.83
4	تتميز مؤسستي بالسعي نحو تحقيق أهدافها	30%	32.5%	37.5%	2.15	0.86
5	تسعى المنظمة دائما إلى إيجاد طريقة للتعاون بينها و بين عمالها للنجاح	50%	30%	20%	2.43	0.78
6	تتميز مؤسستي بالعمل الجاد للحفاظ على البقاء و الإستمرار	57.5%	22.5%	20%	2.41	0.75
7	تشجع مؤسستنا التنافس في العمل	42.5%	27.5%	30%	2.20	0.85

0.92	2.23	22.5%	27.5%	50%	8	هناك جهد متواصل من طرف المؤسسة للوصول إلى طرق عمل فعالة
0.78	2.05	35%	52.5%	12.5%	9	تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال
0.81	2.18	27.5%	37.5%	35%	10	تهتم إدارة مؤسستنا بالعمل على ترسيخ قيمها و مبادئها لأفراد التنظيم
0.65	2.33	20%	55%	25%	11	تنظر إلي المنظمة كمورد هام له قيمة
0.28	2.30	17.5%	12.5%	45%	12	براعي الرئيس في العمل توجهات و آراء عمال
0.70	2.60	20%	12.5%	67.5%	13	أشعر بالإنتماء تجاه المؤسسة التي أعمل بها
0.84	2.40	5%	12.5%	82.5%	14	أحصل على التقدير و الإحترام من طرف زملائي
0.81	2.40	22.5%	30%	47.5%	15	هناك توافق بين قيمي و قيم المؤسسة التي أعمل بها
0.76	2.33	32.5%	22.5%	45%	16	تقيم المنظمة إحتفالات و مناسبات أحيانا لترسيخ الثقة لدى موظفيها
0.66	2.65	10%	17.5%	72.5%	17	أحصل على التقدير و الإحترام من طرف رئيسي
0.67	2.60	17.5%	17.5%	65%	18	تركز مؤسستنا على العمل و الإنجاز كقيمة
المجموع						
0.79	2.31					

جدول رقم: ( 11 ) يوضح إستجابات أفراد العينة لبنود متغير الثقافة التنظيمية.

✓ القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن متوسط المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لبند متغير الثقافة التنظيمية قدر بـ (2.31) و هي نسبة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، أما الإحتراف المعياري فقد قدر بـ (0.79).

تراوحت المتوسطات الحسابية لإستبيان الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة ما بين (2.65) و (2.10) و إنحراف معياري ما بين (0.92) و (0.66)، من هنا نستخلص أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة متوسطة من التوحد و الإشتراك في نفس القيم و المبادئ و المعتقدات التي تجمعهم داخل التنظيم الواحد.

و بالنظر إلى النسب المئوية للإستبيان فإننا نلاحظ أنه نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر بـ (82%) إتفقت على أنهم يحصلون على التقدير و الإحترام من طرف بعضهم البعض ما يدل على أنهم يشتركون في قيم و مبادئ معينة على غرار غيرها من القيم، هذه القيم تتمثل في التقدير و الإحترام المتبادل، في مقابل 5% فقط أجابوا بعدم الموافقة.

كما يتبين من خلال النسب المئوية الموضحة أن أفراد العينة لا يتبادلون الإحترام بين بعضهم البعض فقط بل حتى من طرف رئيسهم في العمل، حيث أفاد ما نسبته (72.52%) من أفراد العينة أنهم يحصلون على التقدير و الإحترام من طرف رئيسهم و هذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بثقافة تنظيمية تسودها قيم الإحترام و التقدير بالدرجة الأولى.

كما أفاد ما نسبته (67.5%) أنهم يشعرون بالإنتماء إتجاه المؤسسة التي يعملون بها في مقابل (20%) فقط لا يوافقون على ذلك.

و عموماً أجمعت الدراسة على أن النسبة المئوية للدرجة موافق تتراوح ما بين (12.5 و 82.5%)، في حين الدرجة غير موافق فقد تراوحت بين ما نسبته (10 و 31%).

### ثالثاً: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى: كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين الإتصال التنظيمي الشفهي و الثقافة التنظيمية و النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
0.57	0,01=α	0.39	ن — 2
			الثقافة التنظيمية الإتصال التنظيمي الشفهي

جدول رقم(12): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

✓ القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson قد قدرت ب ( 0.57 )  $r =$  و هي قيمة موجبة مرتفعة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، و بالنظر إلى الجدول نجد أن القيمة المحسوبة (0.57) أكبر من القيمة المجدولة (0.39).

و منه نقبل الفرضية التي تنص على أنه كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

### رابعاً: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية: كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين الإتصال التنظيمي الكتابي و الثقافة التنظيمية و الجدول التالي يوضح النتائج:

درجة الحرية	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ن — 2	0.39	0,01= $\alpha$	0.67	الثقافة التنظيمية
				الإتصال التنظيمي الكتابي

جدول رقم ( 13 ): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

✓ القراءة الإحصائية:

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية كما هو موضح نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون person قد قدرت ب ( 0.67 )  $r =$  و هي قيمة مرتفعة كذلك ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، و بالنظر إلى الجدول نجد أن القيمة المحسوبة  $r=(0.67)$  أكبر من القيمة المجدولة (0.39).

و منه نقبل الفرضية التي تنص على أنه كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

خامسا: عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة:

- توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية:

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
0.67	0,01= $\alpha$	0.39	ن — 2
			الثقافة التنظيمية
			الإتصال التنظيمي

جدول رقم (14): يوضح نتائج الفرضية العامة للدراسة

✓ القراءة الإحصائية:

بالنسبة للفرضية العامة كما هو موضح نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون  $r = (0.67)$  و هي قيمة مرتفعة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، و بالنظر إلى الجدول نجد أن القيمة المحسوبة  $r = (0.67)$  أكبر من القيمة المجدولة (0.39).

و منه نقبل الفرضية التي تنص وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و على ضوء الفرضية العامة يمكن لنا الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة:

• ما علاقة الإتصال التنظيمي بالثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_؟

يمكن لنا أن نستنتج بأن العلاقة موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز \_ بسكرة \_.

و ذلك لما للإتصال التنظيمي بأسلوبه الشفهي و الكتابي من تأثير على كافة عمليات و أنشطة المنظمة، بالإضافة إلى تأثيره على العمال بين بعضهم البعض في تبادل الآراء و القيم و المعتقدات.

## 2/ مناقشة نتائج الدراسة:

## 1-2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون  $r_{\text{persson}}$  عند مستوى الدلالة  $0.01$ ، و قمنا بتحديد درجة الحرية، وبعد قراءة الطاولة النظرية نجد أن القيمة المجدولة  $0.39$ . و بعد حساب قيمة معامل بيرسون المحسوبة و التي قدرت ب  $r = 0.57$  نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة و منه نقبل الفرضية التي تنص على أنه: كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

و تتفق نتائج دراساتنا مع النتائج التي توصلت إليها **حنان محمد حافظ براهيمة** بعنوان: (أنماط الإتصال و دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية) حيث توصلت نتائج دراستها إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة  $0.05$  بين واقع الإتصالات الشفوية و الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل بيرسون ( $0.37$ ) و هي قيمة متوسطة دالة إحصائياً بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون في دراستنا ( $0.59$ ) و هي قيمة مرتفعة بالنسبة لدراساتها.

و هذا ما يتوافق مع دراسة **بوعطيط جلال الدين** ( الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي)، حيث توصلت نتائج دراسته إلى أن ما نسبته  $70\%$  من أفراد العينة تشير إلى أن الإجتماعات من أهم وسائل الإتصال الفعالة حيث من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل و هذا ما توافق مع أفراد عينة دراستنا الحالية حيث أقر ما نسبته  $75\%$  بفعالية و أهمية الإجتماعات في المؤسسة محل دراستنا.

و كذا توصلت نتائج دراسة **بوعطيط جلال الدين** إلى أن ما نسبته  $71\%$  أكدوا أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة، و بالتالي إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه حيث أكدت نتائج دراستنا الحالية أن ما نسبته  $82.5\%$  من أفراد العينة تؤكد و بقوة على أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد في الدقة على أداء المهام.

كما تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة بوعطيط جلال الدين في أن المعومات المقدمة من طرف الإدارة من خلال إتصال المشرفين المباشرين بالعمال وجها لوجه هي أكثر فعالية، هذا ما أكده أفراد عينة دراسته 71.42% في مقابل نسبة 95% أكدت على هذا في البند السابع في دراستنا الحالية ( تتلقى التعليمات من رئيسك في العمل وجها لوجه).

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية فننتجها لا تتفق كثيرا مع دراستنا الحالية حيث توصلت نتائج دراسة محمد بن غالب العوفي (الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي) على أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل دراسته بلغ 3.41 بإنحراف معياري قدره 0.75 و هي نسبة مرتفعة مقارنة بدراستنا الحالية حيث قدر متوسط المتوسطات لبنود الثقافة التنظيمية في دراستنا ب 2.31 و هي نسبة متوسطة مقارنة بنتائجها التي توصل إليها.

كما توصلت نتائج دراسة محمد بن غالب العوفي إلى أن أفراد عينة دراسته قد أقروا بقوة بأن الإدارة تهتم بهم كمورد هام له قيمة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة في دراسته ب 3.55 و إنحراف معياري قدره 0.91 في حين بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة دراستنا الحالية حول نظر المنظمة إليهم كمورد هام له قيمة ب 2.33 و هي نسبة متوسطة على مستوى الإستبيان و بالنسبة لدراسته، قد يرجع هذا الإختلاف إلى طبيعة القيم و المبادئ التي تتبناها المنظمات المختلفة. و هذا ما أكده (ماجد عبد المهدي مساعدة) في كتابه حيث أكد بأنه من بين خصائص الثقافة التنظيمية الفلسفة، و معنى الفلسفة أنه لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء و من هنا نستنتج بأن كل منظمة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها تختلف عن غيرها من المنظمات.

كما و نلمس أهمية الإتصال التنظيمي الشفهي في تقوية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة في ما بينه (عبد الكريم درويش) في أن الإجتماعات و الندوات التي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية أو لتعميق الوعي بين العمال، أو الكشف عن المشكلات الإدارية و كيفية حلها و التخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة و تبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة بين الجميع . فعلى ضوء هذه الأخيرة يمكن لنا أن نستنتج أن أسلوب الإتصال الشفهي هنا يعمل على نشر

ثقافة معينة خاصة بالمنظمة تتمثل في تبادل الأفكار و الآراء و القيم بين أعضاء التنظيم و نشر قيم ثقافية قائمة على المشاركة و سبل النهوض بحلول لمختلف المشاكل، كل هذا عن طريق مختلف وسائل الإتصال الشفهي و التي كما ذكرنا سابقا تتمثل في الإجتماعات و الندوات، المقابلات...إلخ.

وهذا ما يؤكد على أن أسلوب الإتصال التنظيمي الشفهي موجود و بقوة في المؤسسة محل دراستنا الحالية و إذا كان متوفر بهذه القوة الإيجابية فهذا يعني أن للإتصال التنظيمي الشفهي تأثير ملموس في المؤسسة و بين أعضاء التنظيم الواحد فإذا كان يعمل على تدفق و نفل تعليمات العمل فهو يعمل على تقوية و تنمية بعض القيم و المعتقدات و الإنطباعات بين أفراد التنظيم، و هنا نلمس أهميته و دوره في تقوية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

## 2-2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

### • كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى إلى تقوية الثقافى التنظيمية:

لإختبار هذه الفرضية الجزئية الثانية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون  $r_{\text{persson}}$  و قمنا بتحديد درجة الحرية عند مستوى الدلالة  $0.01$  و بعد قراءة الطاولة النظرية نجد أن القيمة المجدولة هي  $0.39$ . و بعد حساب قيمة معامل بيرسون المحسوبة و التي قدرت بـ  $r = 0.67$  نجد أن القيمة المحسوبة ( $0.67$ ) أكبر من القيمة المجدولة ( $0.39$ ) و منه نقبل الفرضية التي تنص على أنه: كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.

هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة **حنان محمد حافظ براهيمة** (أنماط الإتصال و دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية) حيث توصلت إلى وجود علاقة بين واقع الإتصالات الكتابية و الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $0.30$ )، وهي علاقة ضعيفة بالنسبة لدراستنا التي بلغ معامل الارتباط فيها ( $0.67$ ) و هي قيمة موجبة ذات دلالة قوية.

وكذا تتوافق نتائج دراستنا الحالية مع النتائج التي توصل إليها **العربي بن داود** في دراسته (فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية) حيث توصلت نتائج دراسته إلى أن ما نسبته  $85\%$  من أفراد عينة دراسته ترى بأن الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون أفضل

ذلك لما تقدمه من شرح و توضيح و تفسير للتعليمات و المعلومات و الأوامر المرسلة إلى العمال كما هي. كما يرون بأنها أفضل لأنها لا تحتل التحريف وهذا ما توافق مع دراستنا حيث أكد أفراد عينة دراستنا الحالية ما نسبته 75% في أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التقارير الإدارية لإيصال تعليمات العمل، كما تتفق نتائج دراسة العربي بن داود مع دراستنا الحالية في أن أغلبية أفراد عينة دراسته أكدوا على أنهم يفضلون الرسائل المكتوبة لأنها أكثر ضمان و هذا ما أكدته نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة الحالية في أن التعليمات الكتابية هي الأكثر إستعمالاً أثناء العميلة الإتصالية.

نستنتج من هذا التأكيد بأن الإتصال التنظيمي الكتابي ذو أهمية و دور في إيصال التعليمات و تدفق مختلف البيانات كما يعتبر من الميكانيزمات المؤثرة بالإيجاب على عملية أداء المهام و القيام بالأدوار الواجبة على أكمل وجه.

و بالرجوع إلى الجانب النظري فإننا نلمس أهمية الإتصال التنظيمي الكتابي من خلال مزاياه التي أشار إليها (إبراهيم عبد العزيز شيحة) و المتمثلة في أن الإتصال التنظيمي الكتابي يمكن من صياغة الرسائل المكتوبة بشكل متأن و إستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك من أهم ما يميزه إمكانية الرجوع إليه مستقبلاً عند الحاجة و هذه الميزة تساعد المنظمة على إيجاد الحلول إذا صادفها مشكل. و من هذه الأخيرة نلمس أهميته في تقوية ثقافة تنظيمية قائمة على قواعد و مبادئ و قوانين تتسم بالجدية و العمل على تأدية المهام على أكمل وجه و ضمان وصول المعلومات اللازمة بين أعضاء التنظيم بشكلها الحقيقي بدون أي خطأ.

## 2-3 / مناقشة نتائج الفرضية العامة :

### • توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

على ضوء مناقشتنا للفرضية الجزئية الأولى و الفرضية الجزئية الثانية و من خلال إختبارنا لصحة الفرضية العامة بحساب معامل الإرتباط بيرسون *persson* و تحديد درجة الحرية عند مستوى الدلالة 0.01، و بعد قراءة الطاولة النظرية نجد أن القيمة المحسوبة و التي قدرت ب  $r = 0.67$  هي أكبر من القيمة المجدولة المقدر ب 0.39 و منه نقبل الفرضية التي تنص على أنه: هناك علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

حيث تؤكد نتائج دراستنا النتائج التي توصلت إليها دراسة حنان محمد حافظ براهيمه ( أنماط الإتصال و دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الإتصال الفلسطينية)، حيث توصلت إلى وجود علاقة بين واقع أنماط الإتصال في تشكيل الثقافة، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.60) و هذا ما أكدته دراستنا الحالية بوجود علاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.67).

و على العموم توصلت دراسة حنان محمد حافظ براهيمه إلى أهمية الأسلوبين (الشفهي و الكتابي) في تكوين و تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة محل دراستها، فالعلاقة الارتباطية الموجبة بين أسلوب الإتصال التنظيمي بأسلوبيه و الثقافة التنظيمية توحى بوجود الإنسجام و روح الفريق الواحد بين الموظفين في الشركة و هي تمثل سمات ثقافية جيدة تمتاز بها، مما يعزز دور الإتصال في تشكيل ثقافة المنظمة. هذا ما أكدته نتائج دراستنا الحالية على ضوء الفرضيتين الجزئيتين. من هنا نستج أهمية الإتصال التنظيمي الكفو و الفعال في تسيير أمور العمل داخل المؤسسة و أهمية دوره في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.

كما تتوافق نتائج الفرضية العامة لدراستنا الحالية مع ما توصلت إليه سامية معاوي في دراستها ( الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة) حيث توصلت من خلال تحليلها للمقابلات بأن المؤسسة محل دراستها حريصة على ترشيد العلاقات و ترسيخ قيم ثقافة منظماتها من خلال الإتصال سواء الكتابي أو الشفهي لتسهيل عملية الفهم بالنسبة لجميع العمال و جعلهم مطلعين على الإجراءات و القرارات بالمؤسسة كما و أكد أغلبية أفراد عينة دراستها على التشجيع الكبير الذي توليه المؤسسة لتفعيل ثقافة الإتصال و هذا الأمر أدى إلى ظهور إنسجام كبير بين الأفراد و الجماعات.

و بالرجوع إلى الجانب النظري يمكن أن نؤكد على صحة الفرضية بما بينه جيرالد جرينبرغ في كتابه (إدارة السلوك في المنظمات) حيث أكد أنه من بين العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية عامل الإتصالات. حيث وضح بأن الثقافة التنظيمية تتأثر بمجموعات إتصال العاملين ببعضها و إلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف و الأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة و بإختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث و الأنشطة التي توجد بالمنظمة.

كما و أكد محمود المساد في كتابه الإدارة الفعالة أن الإتصال يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات و التوجيهات، كذلك الأسس و المعايير للوظائف المسندة، و الأهم من ذلك يوضح و يزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة و أفكارها و ملامح ثقافتها العامة و هذا يساعد على ترسيخ أفضل لفهم أهداف المنظمة.

فعلی ضوء هذا نلمس أهمية دور الإتصال التنظيمي في تكوين و ترسيخ الثقافة التنظيمية في المنظمة و فهم العاملين لأنشطة و أحداث منظماتهم يكون بفضل وجود إتصال فيما بينهم.

و كإستنتاج عام من خلال كل ما توصلنا إليه من نتائج و إحصائيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة الحالية تعتمد على الإتصال التنظيمي بأسلوبيه الشفهي و الكتابي .

## خاتمة:

إنطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، حيث أن الإتصال التنظيمي يلعب دور هاماً في المنظمة و حاسماً من أجل الوصول إلى الإنسجام داخلها لتحقيق الكفاءة و الفعالية التي تضمن البقاء و الإستمرار، و من هنا و على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن القول بأنه ما على المنظمات إلا أن تأخذ بعين الإعتبار العوامل النفسية و الإجتماعية للأفراد في التنظيم. و ذلك من خلال ترسيخ مشاعر الإلتئام و الوفاء و لعل أهم إستراتيجية كفيلة بهذا الموضوع هي إتباع المؤسسة و إختيارها الأساليب الفعالة في الإتصال التي تتلاءم مع طبيعة مهامها و تخدم أهدافها المستقبلية، و من خلال دراستنا الحالية يجدر الإشارة إلى أنه تفعيل المؤسسة لأسلوب الإتصال التنظيمي الشفهي و الكتابي هو أفضل الأساليب سواء من جهة إتصال الأفراد لتوصيل و نقل المعومات و التعليمات الخاصة بالعمل، أو من جهة نقل مبادئ و قيم المنظمة بين الأعضاء.

و على هذا الأساس تجدر الإشارة إلى أنه من بين أهم عناصر التنظيم الفعالة في المنظمة كذلك نجد الثقافة التنظيمية ذلك لما تقدمه من قوة و تماسك للتنظيم، فالثقافة التنظيمية ليست مجرد فلسفة قائمة على أفكار و معتقدات بل هي عبارة عن قوة تزود بها المنظمة العمال لتوحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذا تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

و من خلال نتائج الدراسة تبين أن الإتصال التنظيمي له إرتباط وثيق و تأثير ملموس على ثقافة المنظمة و هذا ما سعينا لمعرفته في دراستنا لهذا الموضوع، من هنا يجب الإشارة إلى ضرورة إهتمام المنظمات بكل انواعها بهاتين العمليتين.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و كذا الكشف عن أنماط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة -، حيث إعتدنا في دراستنا على إشكالية تدور حول تساؤل رئيسي هو: هل هناك علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية ؟ و للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:** توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

### الفرضيات الجزئية:

- كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.
- كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية

شملت عينة الدراسة على 40 عاملاً بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، و تم إختيار العينة بطريقة عشوائية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداة الإستبيان لمعرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و تمت معالجة البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية: ( النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإرتباط بيرسون)

و في الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية
- ✓ كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.
- ✓ كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية

## Résumé :

L'étude en objet a pour but la connaissance naturelle de corrélation entre la communication organisationnelle et la culture de l'organisation, et aussi un bulletin des différentes communications organisées au sein de l'entreprise textiles et de l'équipement de Biskra.

En ce qui est basé dans notre étude sur une problématique autour d'une question principale est : y a-t-il corrélation entre la communication organisationnelle et la culture organisée, et pour répondre à cette question principale il a été pris en considération les hypothèses suivantes :

1/ À chaque fois que la communication organisationnelle et orale elle introduit une force de culture organisée.

2/ À chaque fois que la communication organisationnelle et écrite elle introduit une force de culture organisée.

L'échantillon constitué de notre étude et basé sur 40 ouvriers au sein de l'entreprise textile et de l'équipement de Biskra, l'échantillon a été choisi d'une manière aléatoire, et pour réaliser l'objectif de l'étude on a appliqué : ( le questionnaire pour pouvoir la connaître la corrélation entre la communication organisationnelle et la culture organisée, le traitement des données utilisé par les méthodes statistiques nous introduit : ( le Pourcentage, La déviation standard, SMA, Coefficient de corrélation).

Et à la fin de notre étude le résultat est comme suit : il y a une corrélation positive forte entre la communication organisationnelle et la culture organisée ; l'estimation de la corrélation a une valeur 0.67.

- ✓ À chaque fois que la communication organisationnelle et orale elle introduit une force de culture organisée ; l'estimation de la corrélation a une valeur 0.59
- ✓ chaque fois que la communication organisationnelle et écrite elle introduit une force de culture organisée ; l'estimation de la corrélation a une valeur 0.67.

## قائمة المراجع:

### أ/ المعاجم:

معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، لبنان، ط5، 2001.

### ب/ الكتب:

- 1) إبراهيم عبد العزيز شيحة: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1997.
- 2) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 3) أحمد محمد عليق و آخرون: وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 4) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، 2010.
- 5) إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6) بئير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 7) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 8) بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع،
- 9) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2002.
- 10) جيرالد جيرنبرغ و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب (رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 11) حسين مريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2009.

- 12) خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 13) خوجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005
- 14) خيرى خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 15) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 16) زياد بن علي بن محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، ط2، فلسطين، 2010.
- 17) شوقي ناجي جوادة: المربع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار حامد للنشر، الأردن، 2010.
- 18) شرفية مونية: قيم الثقافة التنظيمية، مخبر الدراسات النفسية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 19) صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط2، 2004
- 20) علي عياصرة و آخرون: الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 21) عبد الرزاق سالم الرحالة و زكريا أحمد محمد غرام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 22) عبد الكريم درويش و ليلا تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1990.
- 23) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، وسائله، و نظرياته، دار الفجر للنشر، مصر، 2003.
- 24) غريب عبد السميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 25) معن محمد عياصرة و مروان بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008

- 26) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013
- 27) محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، 2001.
- 28) محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
- 29) محمد إسماعيل قباري: علم إجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة، دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة.
- 30) محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 31) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، الأردن، 2010
- 32) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 33) نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.

#### جـ / المراجع باللغة الفرنسية:

Rude Nathalie & Retel olivier, statistique en psychologie, press edition, France, 2004.

#### د/ المذكرات و الرسائل الجامعية:

1) سمير يوسف محمد عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2006.

#### هـ/ الدوريات:

1) زين الدين بروش و لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الإقتصادية و الإدارية، العدد الأول جوان 2007، جامعة محمد خيضر بسكرة.



## إستمارة الإتصال التنظيمي التنظيمي

### محور الإتصال التنظيمي الشفهي

إعادة الصياغة	لا تقيس	تقيس	العبرة	الرقم
			تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	1
			المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	2
			تفضل المقابلة الفرية مع المدير لطرح مشاكل عملك	3
			تتلقى التعليمات من رؤسائك في العمل وجها لوجه	4
			تساعدك الإتصالات الشفهية في التعبير عن آرائك بسهولة	6
			عند الإتصال بزملائك للاستفسار يكون شفهيًا	7
			المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	8
			تستخدم إدارة المؤسسة الإتصالات المباشرة لتعزيز العلاقة بين المدير و العمال	9
			الإتصال وجها لوجه يؤدي إلى خلق صراعات داخل المؤسسة	10

### محور الإتصال التنظيمي الكتابي

إعادة الصياغة	لا تقيس	تقيس	العبرة	
			الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات إليك بسرعة	11
			نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغلاتك	12
			تعتبر التعليمات الكتابية الأكثر استعمالا أثناء العملية الإتصالية	13
			المذكرات اليومية و الأسبوعية وسيلة من وسائل الإتصال لديكم	14
			تعتمد مؤسستكم على التقارير الإدارية لإيصال تعليمات العمل	14
			ماعدك الإتصالات الكتابية في التعبير عن رأيك بحرية	15
			لا تقبل الشكاوي بمؤسستكم إلا إذا كانت كتابية	16

إستمارة الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	تقيس لا تقيس	إعادة الصياغة
1	أنا مقتنع بأهداف منظمتي		
2	التعليمات و الإجراءات و القواعد الخاصة بسير و طريقة العمل واضحة تماما		
3	أشعر بالتضارب بين أهداف المؤسسة و أهدافي		
4	تتميز مؤسستي بالسعي نحو تحقيق أهدافها		
5	تتميز مؤسستي بالعمل الجيد للحفاظ على البقاء و الإستمرار		
6	تسعى المنظمة دائما إلى إيجاد صيغة للتعاون بينها و بين عمالها للنجاح		
7	تضجع مؤسستنا حالة التنافس في العمل		
8	هناك جهد متواصل من طرف المؤسسة للوصول إلى طرق عمل فعالة		
9	تهتم الإدارة بوجهات نظر العمل و الموظفين		
10	تهتم إدارة مؤسستنا بالعمل على ترسيخ قيمها و مبادئها لأفراد التنظيم		
11	تنظر إلي المنظمة كمورد هام له قيمة		
12	براعي الرئيس في العمل توجهات و آراء العمال		
13	أشعر بالإنتماء تجاه المؤسسة التي أعمل بها		
14	أحصل على التقدير و الإحترام من طرف زملائي		
15	هناك توافق بين قيمي و قيم المؤسسة التي أعمل بها		
16	تقيم المنظمة إحتغالات و مناسبات أحيانا لترسيخ الثقة لدى موظفيها		
17	أحصل على التقدير و الإحترام من طرف رئيسي		
18	تركز مؤسستنا على العمل و الإنجاز كقيمة		
19	القيم السائدة في المؤسسة توضح العلاقة بين الإدارة و العاملين		
20	يعاملني رئيسي في العمل بكل يقدير و إحترام		
21	أشعر بالقبول و الرضا تجاه قيمي و قيم مؤسستي		
22	أشعر بان جو العمل في منظمتي متميز عن المنظمات الأخرى		

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

القطب الجامعي - شتمة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم اجتماعية

أقدم لسيادتكم هذه الوثيقة والمتضمنة إستبيان في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بمذكرة  
مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم بعنوان : **الإتصال التنظيمي و علاقته  
بالثقافة التنظيمية.**

وتتضمن الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: هل هنالك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة  
التنظيمية لدى عمال مصنع النسيج ببسكرة.

الفرضية العامة: هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

فرضيات الدراسة هي :

- كلما كان الإتصال التنظيمي شفهيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.
- كلما كان الإتصال التنظيمي كتابيًا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية

أرجو من سيادتكم الاطلاع على الاستبيان وتحكيمه ولكم مني جزيل الشكر والعرفان

الطالبة: زويوش سلما

ملحق(03)

### Statistiques de fiabilité

	Valeur	,722
Partie 1	Nombre d'éléments	16 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Valeur	,818
Partie 2	Nombre d'éléments	16 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments	32
Corrélation entre les sous-échelles		,924
Coefficient de	Longueur égale	,961
Spearman-Brown	Longueur inégale	,961
Coefficient de Guttman split-half		,941

الرتبة العلمية	إسم الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	العقبي لزه
أستاذ محاضر - أ -	زرفة بولقواس
أستاذ محاضر - ب -	بو معراف نسيمة

ملحق رقم (02)

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
p1	2,73	,599	40
p2	2,73	,554	40
p3	2,70	,608	40
p4	2,28	,816	40
p5	2,50	,816	40
p6	2,48	,751	40
p7	2,88	,463	40
p8	2,18	,781	40
p9	2,80	,516	40
p10	2,68	,572	40
p11	2,58	,675	40
p12	2,20	,758	40
p13	2,35	,736	40
p14	2,23	,800	40
p15	2,13	,883	40
p16	2,10	,900	40
p17	2,15	,834	40
p18	2,15	,864	40
p19	2,43	,781	40
p20	2,41	,751	39
p21	2,20	,853	40
p22	2,23	,920	40
p23	2,05	,783	40
p24	2,18	,813	40
p25	2,33	,656	40
p26	2,30	,823	40
p27	2,60	,709	40
p28	2,40	,841	40
p29	2,40	,810	40
p30	2,33	,764	40
p31	2,65	,662	40
p32	2,60	,672	40

ملحق رقم: ( 05 )