



الموضوع

دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية وحدة صناعة الفخار القنطرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

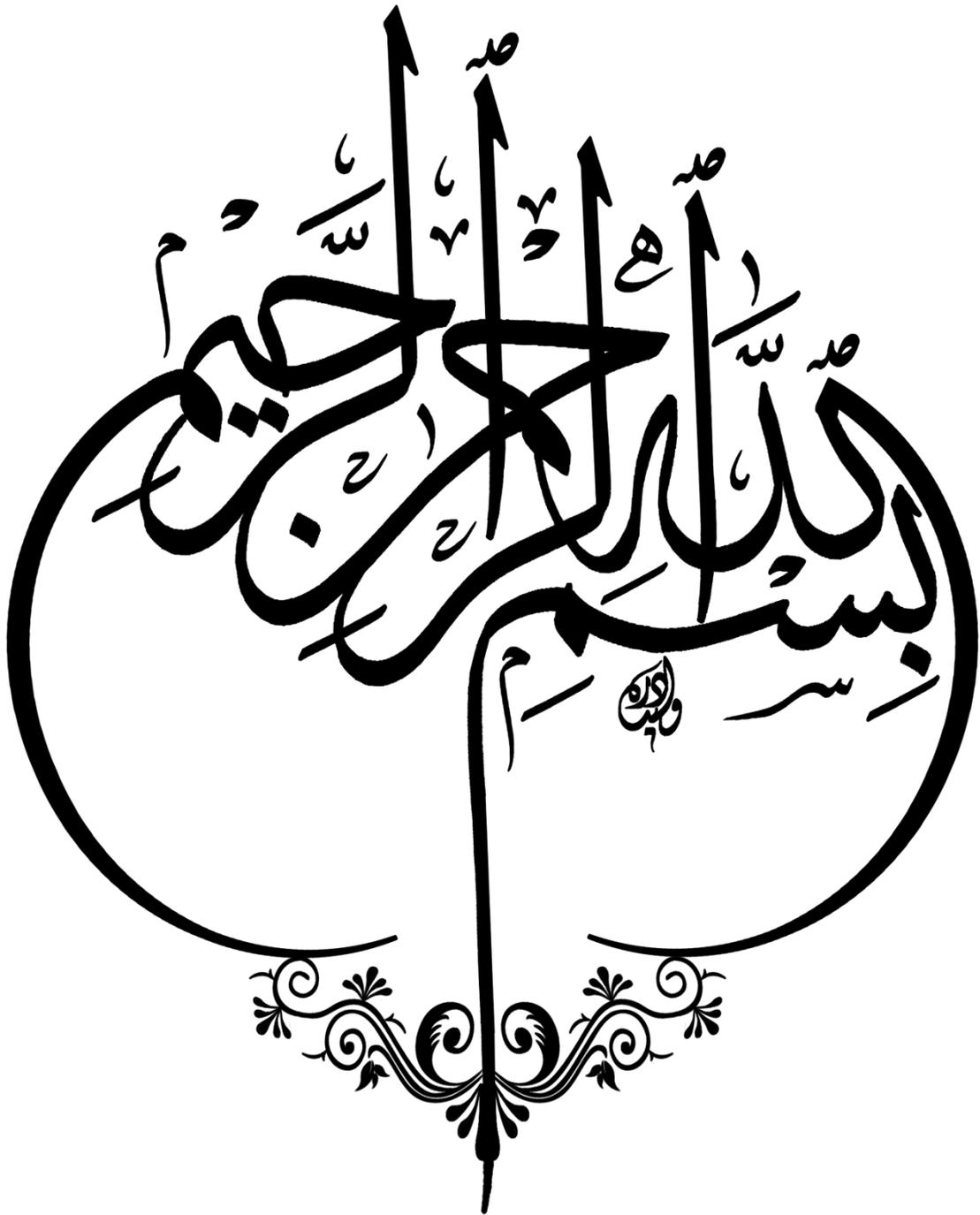
الأستاذة المشرفة:

- بن سماعيل حياة

إعداد الطالبة:

- ليندة بورويس

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهرة وباطنه ونشكره على توفيقه ايانا
في اتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حدثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال: "واشكروني ولا تكفرون" واقتداء
بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال: "الشكر قيد الزعمة وسبب دوامها ومفتاح
المزيد منها".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " حياة بن سماعيل " على ضائحتها
القيمة وتوجيهاتها الحكيمة وإرشاداتها طوال الوقت التي أنارت لنا كل دروب
هذا البحث

نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذا البحث لتقويمه
بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

إلى من ساعدنا من عمال الوحدة الفخار " تيطاو نجوى " في هذا العمل
المتواضع وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم
يبتلوا علينا بعلمهم جزاهم الله خيرا.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمرته تعبي:

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلى من قال فيها الرسول
صلى الله عليه وسلم " الجنة تحت أقدام الأمهات " إلى أمي الحبيبة

«عيشة»

إلى ركيزة عمري ومنبع ثقفتي وإرادتي إلى من علمني معنى الحياة أبي
العزیز صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الأوفر
وأطال الله في عمره.

« عبد القادر »

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة ورياحين حياتي إخوتي: إلياس، فيصل،
سلاف، تيماء، سلسبيل، هلاك.

إلى أعزائي وعمال مكتبة زهرة الزيبان صونيا سرار، موسى، زينب

إلى رفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب التي رافقتني في دربي خطوة
بخطوة صديقتي الغالية حفيظة أدام الله محبتنا إلى آخر العمر.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

لينذة

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والعرفان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
أو	المقدمة
8	الفصل الأول: مدخل للاتصال والثقافة التنظيمية
9	المبحث الأول: إطار النظري للاتصال
9	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصر عملية الاتصال
9	الفرع الأول: مفهوم الاتصال
12	الفرع الثاني: عناصر عملية الاتصال
16	المطلب الثاني: أنواع الاتصال
16	الفرع الأول: الاتصالات الرسمية
18	الفرع الثاني: الاتصالات غير رسمية
19	المطلب الثالث: الأهمية والأهداف للاتصال
19	الفرع الأول: أهمية الاتصال
20	الفرع الثاني: أهداف الاتصال.
22	المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
22	الفرع الأول: مفهوم الثقافة
23	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية
24	الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
24	الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
26	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.
28	الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

29	المطلب الثالث: فوائد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.
29	الفرع الأول: فوائد الثقافة التنظيمية
30	الفرع الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
32	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية من الجانب النظري
35	المبحث الأول: الاتصال التنظيمي.
35	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه
35	الفرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.
36	الفرع الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.
37	المطلب الثاني: مرتكزات الاتصال التنظيمي
37	الفرع الأول: وسائل الاتصال التنظيمي.
38	الفرع الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي.
38	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
38	الفرع الأول: معوقات الاتصال التنظيمي.
40	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.
43	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة
43	المطلب الأول: السلوك التنظيمي.
43	الفرع الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
44	الفرع الثاني: محددات السلوك التنظيمي.
48	الفرع الثالث: أهمية السلوك التنظيمي.
49	المطلب الثاني: علاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الاتصال
50	المطلب الثالث: علاقة الثقافة بالتركيب التنظيمي
53	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
56	المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة.
56	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
60	المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية
62	المبحث الثاني: أدوات ووسائل جمع المعلومات.

62	المطلب الأول: منهج الدراسة
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
70	المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة ومناقشتها.
70	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة
70	الفرع الأول: عرض وتحليل المقابلة الخاصة بالرؤساء
78	الفرع الثاني: عرض وتحليل المقابلة الخاصة بالمرؤوسين.
90	المطلب الثاني: نتائج الملاحظة.
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	جدول يمثل تصنيفات وسائل الاتصال الغير الرسمي.	01
65	جدول يمثل رزنامة المقابلات	02
70	المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير الوحدة	03
71	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مدير وحدة الفخار.	04
72	المعلومات الشخصية الخاصة بالمسير الموارد البشرية للوحدة	05
73	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسير الموارد البشرية وحدة الفخار.	06
74	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول المحاسبة في الوحدة	07
75	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول المحاسبة لوحدة الفخار.	08
76	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول الإنتاج في الوحدة	09
77	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول الانتاج لوحدة الفخار.	10
78	المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل على الدولار في الوحدة	11
79	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الدولار في الوحدة الفخار.	12
80	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الطين في الوحدة	13
81	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الطين في الوحدة الفخار.	14
82	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الفرن في الوحدة	15
83	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الفرن في الوحدة الفخار.	16
84	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الخزرفة في الوحدة	17

85	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الزخرفة في الوحدة الفخار.	18
86	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على المخزن في الوحدة	19
87	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على المخزن في الوحدة الفخار.	20
88	المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الأمن في الوحدة	21
88	تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الأمن في الوحدة الفخار.	22

المفاهيم الأساسية

المصطلح	مفهومه
الاتصال	يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.
الاتصال التنظيمي	كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات والشكاوى، ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات، وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
السلوك التنظيمي	السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المتلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية، تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافه.

عرف المجال الاقتصادي العالمي تطوراً ملحوظاً، دفع مؤسسات العالمية بمختلف نشاطاتها، إلى تخطي الحدود السياسية للدول والقارات، وتكوين قاعدة صناعية تقوم على المورد المادي المشكل من المواد والآلات، والمورد البشري المتضمن لعدد كبير من العمال، وقد فرض منطق التسيير الجيد والعقلاني لهذه المنشآت الكبرى تفكيكها لوحدة وفروع موزعة على مناطق جغرافية، متباعدة وتخصيصها نشاط معين من سلسلة العملية الإنتاجية، إلا أن هذا التقسيم لم يمنع وجود بعض المعوقات التنظيمية المتعلقة في بعض جوانبها لغياب الاتصال التنظيمي بين وحدات التنظيم المختلفة للتعريف برغبات العمال ومطالبهم من جهة ولتحديد التوجيهات الأوامر من قبل الإدارة المؤسسة من جهة ثانية لتحقيق التكامل والتنسيق بين عناصر المنظمة وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق أهدافها.

سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فلكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين أفراد عليا وأشخاص قدوة، ويمكن للمنظمة بناء الثقافة التنظيمية قوية من خلال مصادرها وكما هو حال في البيئة الأعمال العالمية.

فمن أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتقديمها نحو الأفضل والأحسن وهذا عائد للاتصال والقيام بوظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم وسهولة إنسياب المعلومات ونقلها، ولذلك تناولنا في هذه الدراسة دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في إحدى مؤسساتنا وهي وحدة صناعة الفخار قنطرة؛ للوقوف أو التعرف على دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟

وبندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية.

1- ما هي أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟

2- كيف يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة؟

3- ما هو واقع الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في وحدة صناعة الفخار؟

فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- استنادا على بعض الدراسات يعتبر الاتصال أحد أبرز ركائز المؤسسة الاقتصادية.
- يعمل الاتصال في تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.
- انطلاقا من تعريفات بعض المفكرين أن الاتصال يساهم في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

أسباب الدراسة:

تتعد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة، ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية فنذكر أولا:

أسباب الدراسة الذاتية:

- الميل لاكتشاف موضوع الاتصال في المؤسسة من ناحية الطبيعية.
- اهتمامي الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وفضولا مني دفعني لمعرفة دور واقع الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية.

أسباب الدراسة الموضوعية:

- قلة الدراسات التي يتناولها هذا الموضوع.
- محاولة توضيح طبيعة نمط السائد في المؤسسة الاقتصادية ودورها في التطوير الثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال، وكذا الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، فيؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد فتتسم خبرة كل طرف عن طريق الخبرة التي يود كل طرف أن يشارك زميله فيها وكذا تبادل الأعمال بينهم.

أهداف الدراسة:

- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كيفيا وكميا.
- معرفة واقع الاتصال في المؤسسة وتجلياته.
- معرفة التأثير في مجال الاتصالات والثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل.
- تبيان وإيضاح اسهامات الاتصال في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد الأبعاد والخصائص لثقافة التنظيمية والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق الاتصال.

حدود الدراسة:

تتمثل في تسليط الضوء على نتائج تأثير الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الإطار الزمني: السنة الموافقة لإعداد هذا البحث وهي سنة 2019، وهذا نظرا لنوعية الدراسة لرفع الواقع الآني للموضع.

الإطار المكاني: يتمثل الإطار المكاني في مؤسسة وحدة الفخار -قنطرة-.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته وخصائصه، والمنهج أي كان نوعيته هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة والمنهج المناسب لدراسة موضوعنا " دور الاتصال في تطوير ثقافة التنظيمية في المؤسسة" هو المنهج الوصفي، ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث لما له من أهمية علمية في عملية الوصف لأي ظاهرة في واقعنا لا تأتي من عدم، بل هناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق للواقع، والمعبر عنه تعبيرا كيفيا وكميا، مستخدمين في ذلك مختلف الأدوات في جمع البيانات، وهذا ما يوفر لنا قاعدة في تحليل العلمي والموضوعي، وبالتالي يهدف هذا المنهج إلى وصف موقف أو مجال اهتمام، حيث في جانب النظري استعملنا المنهج الوصفي أما منهج دراسة حالة كما أشرنا إليه في الجانب الميداني .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حنان محمد حافظ براهيمه عنوانها " أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية" لشركة الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير، عمادة دراسات العليا، جامعة فلسطين، القدس، 1430هـ / 2004م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وأهمية الاتصال الفعال في ترسيخ ثقافة الشركة وقيما ومدى تطويع الاتصال الفعال لخدمة الثقافة داخل الشركة خصائصه وأهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال، وتطرقت الدراسة كذلك على ثقافة الشركة السائدة.

- وقد أظهرت النتائج أن شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الاتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي: الاتصال الالكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير الرسمي، وأظهرت نتائج الدراسة خصائص الاتصال ومعوقاته وخصائص الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية.
- كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$) في آراء الباحثين فيما يتعلق بأنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية
- في هذه الدراسة لم نلتصم اختلافا بشكل كبير بل تتقاطع مع دراستنا حيث دراسة كانت واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية وقد كان الاختلاف في هذه الدراسة اعتماد الطالبة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي في حين اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة.

الدراسة الثانية: بوبكر منصور وعنوانها " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية" رسالة ماجستير جامعة منتوري -قسنطينة-2007" والتي من خلالها يسعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وهنا يطرح السؤال:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي باستعمال الدراسة الاستطلاعية، أمر المجتمع الدراسة فيحتوى على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية، ويتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة وتم في الأخير التوصل إلى أن مستوى

كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الواد.

➤ إن تشابه هذه الدراسة مع دراستنا هو انها متضمنة لمتغير الثقافة التنظيمية واختلافنا يكمن أن هذه الدراسة اعتمد فيها الطالب على الاستبيان والمنهج الوصفي الارتباطي.

الدراسة الثالثة: دحمانى زهيرة وعنوانها " الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالات المؤسسات الجزائرية" رسالة ماجستير جامعة بوزريعة 2010 ."

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدرجة اعتبارها كمحدد لنموها، وبالضبط محاولة الإجابة على التساؤل:

هل الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في دعم نموها واستمراريتها؟ وللاجابة عن التساؤل السابق انطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة موجبة الاتجاه بين قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبين نمو هذه المؤسسات.
- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، يضم مجتمع الدراسة ثلاث مؤسسات.
- ومن النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة أن مدير المؤسسة عند زرع قيمة الأساسية في المؤسسة وتوضيح أهدافها واستراتيجيتها يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة يكون لها أثر الواضح في استمرارية ونمو المؤسسة.
- تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركز الطالب على أهمية الثقافة (تتمية ونمو المؤسسات) الصغيرة والمتوسطة بخلافنا ركزنا على دور الاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية واعتماد الطالب بالنسبة لجمع المعلومات على المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق كذلك الاستعانة بالاستبيان.

هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية المطروحة كان الاختيار على تقسيم البحث الى ثالث فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي فكان على النحو التالي:

الفصل الأول: مدخل للاتصال والثقافة التنظيمية

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين سيعنى أساسا بمفاهيم ومرتكزات أساسية حول الاتصال حيث تحديد لمفهوم وأنواعه وأهميته، ثم الإشارة إلى الثقافة التنظيمية وأبعادها والقيم المكونة لها.

الفصل الثاني: دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية من الجانب النظري

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تم فيهما دراسة مفاهيم ومرتكزات أساسية حول الاتصال التنظيمي ثم في الأخير إشارة إلى علاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوحدة صناعة الفخار قنطرة _

تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث فالأول تم تناول بطاقة تعريفية للمؤسسة والمبحث الثاني أدوات ووسائل جمع المعلومات وفي المبحث الثالث عرض وتحليل الدراسة ومناقشتها.

صعوبات الدراسة:

- لم أجد الترحيب الكافي من قبل المؤسسات ورفضهم للقيام بالمقابلة مع كل العاملين بالمؤسسة وذلك حسب قولهم أننا نضيع وقتهم ونأخرهم في عملهم لأنهم مرتبطين بالتزامات، ووقتهم محدود لا يمكن استقبالننا.

الفصل الأول:

مدخل للاتصال والثقافة التنظيمية

تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وذلك نظرًا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وبذلك سنهتم في دراستنا هذه بموضوع دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية والذي يعد أساس النظم داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، فهو يعتبر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذين يعملون فيه.

فالالاتصال يعد بمثابة قلب النابض في المؤسسة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج جسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات وتقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي ويكسبها القدرة على التأثير.

وكباقي مؤسسات العالم فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في وقتنا الراهن تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات القيم والهياكل التنظيمية في المؤسسة مع الاحتياجات الجديدة والتمكن من تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة ككل لذلك نحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: إطار النظري للاتصال.

المبحث الثاني: إطار النظري للثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: إطار النظري للاتصال

يعد الاتصال في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك ترى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها نحتاج دائما إلى الاتصال فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصر عملية الاتصال.

فعلى مستوى الفرد والجماعة، أصبح الاتصال يمثل أحد الدعائم الهامة التي تساعد في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل مشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال

لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد الشخصيات التي تناولت موضوعه ولذلك لم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة أو تخصص معين دون الآخر لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم.

لقد كان ولا يزال، موضوع الاتصال يحظى باهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم السلوكية المختلفة: على النفس، علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة، وحتى الفلاسفة والشعراء والسياسيين وغيرهم، ومن هنا فإن من الطبيعي أن يكون لكلمة الاتصال مضامين وتعريف عديدة، وكلمة الاتصال من الكلمات القليلة التي تتضمن وتعني الشيء الكثير ولذا فإن أي تعريف لموضوع عميق وواسع مثل الاتصال سوف يكون تعريفا عاما جدا، ومعقدا جدا، ولا يفيد الكثير ولكن العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال مجرد إرسال معلومات من طرف (مرسل) ولآخر (مستقبل).

لقد عرف الاتصال بأنه: "إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في السلوك أو تغيير في الممارسات". وتعريف آخر: "تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز". أما القاموس فيعرف الاتصال بأنه "عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من

الرموز"، وتعريف ثالث: "الاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال/ توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا مشاعرنا للآخرين"¹.

تعريف جورج لنديبرج **Georges Lindber**: "إن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. ويعرف الاتصال أيضا أنه:

العملية الاجتماعية التي بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الفرد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"².

المعنى الاجتماعي للاتصال:

يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تكوين علاقة بين المعلم وتلاميذه وتتم بها عمليات تبادل للخبرات والمعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم، حيث تتم عملية التبادل للخبرات في جو تسوده علاقات إيجابية بين المعلم وتلاميذه فيما بينهم من جهة أخرى، مما يؤدي إلى عملية الاتصال.

المعنى السيكولوجي للاتصال:

قد تكون عملية الاتصال عملية ذاتية داخل بحيث يتم الاتصال بين الفرد وذاته في نطاق أحاسيسه ومشاعره وتجاربه وسمات شخصية، حيث يقوم الفرد بمراجعة أفكاره وآرائه الخاصة ويضعها موضع التحليل والنقد وقد يجرى بناء على ذلك تغيرات فيها.

المعنى التربوي للاتصال:

حيث يشير الاتصال بمفهومه التربوي والتعليمي إلى تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي/ التعليمي بين العناصر المتعددة التي تشكل الأداة الرئيسية في تنظيم عملية التعلم إذ أن عمليات الاتصال والتفاعل تجرى عبر قنوات مختلفة ومتنوعة سواء كانت لفظية أو غير لفظية أم كتابية، تتروح بين اللغة المسموعة والمقروءة وما

1- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص15.

2- سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص15.

يرافقها من حركات وإيماءات وبين الانتباه والاستماع أو الاستخدام للأجهزة والأدوات والبرامج والمواد التعليمية، والاتصال على هذا النحو عملية تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به وهي عملية تستهدف إحداث تغييرات في الأبنية المعرفية للمتعلم يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة التغييرات السلوكية التي تحدث لدى جميع الأطراف المشاركة في هذا التفاعل¹.

هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغييرات في الشعور والسلوك.

من هنا يمكن تعريف الاتصال كونه: عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في مستقبل².

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل³.

الاتصال بمعناه العام أو البسيط يقوم على تقبل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصدر وتلقن على التخصص والتصميم على نحو يقصد به، ويترتب عليه تغير في الموقف أو السلوك⁴.

من خلال تعريفات سابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية اجتماعية لها دور مهم في حياة الانسان فهو يعتبر وسيلة يستعملها لتنظيم واستقرار حياته.

1- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2011، ص، ص20-21.

2- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2017، ص17.

3- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2014، ص35.

4- السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية واسس تطبيقية في خدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، 2017، ص07.

الفرع الثاني: عناصر عملية الاتصال.

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل عددا من العناصر أو مكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر، ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، تعطى هذه العناصر وغيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر فالمرسل هو المصدر والوسيلة هي القناة، والمستقبل هو المستلم وهكذا إلا أن عناصر عملية الاتصال وإن اختلفت تسمياتها، تعنى الشيء نفسه عند الجميع، أما العناصر والمكونات الأساسية لعملية الاتصال من وجهة نظرنا فهي على النحو التالي:

- 1- المرسل أو المصدر Sender or Source .
- 2- الرسالة Message .
- 3- قناة الاتصال أو الوسيلة Channel .
- 4- المستقبل Receiver.
- 5- التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feed Back.
- 6- التشويش Noise والمؤثرات الأخرى.

المرسل: هو المتكلم أو المتحدث أو الكاتب أو القائم بالاتصال وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصالية بصياغة أفكاره في رموز تعبير عن المعنى الذي يقصده ويكون نجاح الرسالة بحسن اختيار المرسل رموزه، وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات source في بناء نماذج الاتصال في مجالات الاعلام كعنصر سابق للقائم بالاتصال.

هو طرف الأول في عملية الاتصال، لأنه مبدع الرسالة ومالكها والقائم ببيتها إلى المستقبل، فضلا عن أنه المسؤول عن صوغ الرسالة، وانتقاء قناة الاتصال الملائمة لغرضه منها، وتوظيف التقنيات القادرة على الاسهام معه في حفر المستقبل إلى التفاعل مع هذه الرسالة.

مهارة التحدث أكثر المهارات الشفوية استعمالا لأنها مستخدمة في الحياة اليومية في قضاء الحاجات الوظيفية والرسمية، وليست مهارة التدريس سوى شكل من مهارة التحدث، ذلك أننا نتحدث مع الآخرين في المدرسة والشارع والتلفاز والإذاعة. ونحاورهم، ونرغب في افناعهم بأفكارنا أو اصالها إليهم والمتحدث الناجح ثلاث سمات:

1- السمات الشخصية 2- السمات الاجتماعية 3- السمات الصوتية.

ويحدد "ديفيد برلو" أربعة شروط أساسية يجب أن تتوفر في المرسل:

أ- مهارات الاتصال عند المرسل وتوجد خمس مهارات أساسية هي:

- اثنتان تتعلقان بوضع الفكرة في رموزها هما: ¹

- مهارة الكتابة ومهارة التحدث.

- واثنان متصلتان بفك الرموز وهما: مهارة القراءة ومهارة الاستماع.

أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور لأنها تساعد على تحديد الهدف.

ب- اتجاهات المصدر: وهذا بحسب نظرة المصدر إلى ذاته وإلى الموضوع والآخرين، وبحسب فهمه له وإيمانه

واقتناعه به، ولا شك في أن المتلقي إذا أدرك أن المصدر يحترمه ويتعاطف معه يصبح أقل انتقادا الرسالة

ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة.

ت- مستوى معرفة المصدر: وتتعلق بمعرفة الذي يكتب عنه أو يتكلم فيه مصدر.

ث- النظام الاجتماعي والثقافي: الذي ينتمي إليه المصدر غير بيئته التي ينتمي إليها المرسل.

1- المستقبل: هو الجهة التي تتلقى المعلومات سواء كانت جماعة أو فرادا قد يكون المستقبل مرؤوسا، يصله

أمر أو توجيه من رئيسه، وقد يكون زميلا تنقل له ملاحظات زميل آخر وقد تكون جماعة يتم تبليغها بسياسة

أو إجراء ثم إقراره، ويشترط لنجاح عملية الاتصال أن يكون المستقبل مستعدا جسديا وعقليا ونفسيا - لاستقبال

المعلومات وفهمها وإن يكون قادرا على تنفيذ ما تتضمنه من تعليمات أو توجيهات أو اقتراحات.

لذا فالمستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة، ويجب على المستقبل ان يقوم بحل أو فك

رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة

التي تقوم لها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل

من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.²

1- أحمد عزوز، الاتصال ومهارته -مدخل إلى التقنيات في التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية واتصال، طبعة الأولى، 2016، جامعة وهران، أحمد بن بلة، ص31.

2- محمد ديبس، المرجع السابق، ص87.

وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية لاتصال¹.

2- الرسالة **Message**: تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات².

الرسالة هي المضمون أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل من خلال الوسيلة وهي عبارة عن رموز لغوية أو مصورة، وتتكون من هذه الرموز الأنماط أو الأشكال التحريرية الموافقة للوسيلة وهي الناتج الفعلي للمرسل الذي يصنع فكره في الرموز... وتتكون الرسالة عادة من الرموز وفي أن نعثر على من يستعمل رموزنا استعمالا صحيحا³.

الرسالة هي التاريخ الحقيقي لما أمكن ترجمته من الأفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن نفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو افراد محددين في الهيكل التنظيمي⁴.

3- قناة الاتصال **The chamael**: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفهية التي أصدرها مسبقا واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال، وسرعة الاتصال وتكلفة، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءتها⁵.

1- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 40.

2- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 40 .

3- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 80.

4- محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دط، 2015، ص 15..

5- ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، طبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 292.

وهي الوسيلة **Mediun** التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله، كالاتصال الجماهيري (بوسائل متنوعة، الصحافة، الإذاعة، التلفزيون،...ألخ) وشأن القناة في ذلك شأن وسائل الاتصالات، فكما أنه توجد عدة وسائل للتنقل بين بلد و آخر ولا يمكن الانتقال إلا باختيار إحداها، فكذلك الحال في وسائل الاتصال، فهي كثيرة ومتنوعة وضرورية، ولا بد من أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال¹.

4- التغذية الراجعة Feed back: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، إن سرعة حدوث عملية التغذية الراجعة تختلف باختلاف المواقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في اللحظة نفسها، بينما ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في مراحلها جميعها أم العكس².

وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين³.

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من انه تم فهمها، والرسول في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة⁴.

5- التشويش Noise: التشويش أو الازعاج مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال، وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في تأثير سلبي على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري إستيعاب وإدراك أسبابها وآثرها، ومحاولة التغلب عليها⁵.

1- محمد الدي السردى، المرجع السابق، ص84.

2- ماجد عبد المهدي ساعده، المرجع السابق، ص293.

3- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص41.

4- محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص164.

5- محمد دبس السردى، المرجع السابق، ص96.

أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه¹.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال

من أجل أن يكون هناك تفاعل بين الافراد في إطار الهيكل التنظيمي بغية تبليغ المعلومات والأوامر، والتعليمات، فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمر ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماط واشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي، وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل لذا نتطرق إلى نوعين من الاتصالات:

الفرع الأول: الاتصالات الرسمية:

يحدد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة... الخبرات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي للاتصالات الرسمية.

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أولاً: الاتصالات العمودية **Vertical communication** وتأخذ الاشكال التالية:

أ- الاتصالات النازلة-الهابطة **Downward communications** :

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من لاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة وهكذا أو غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا².

1- محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص291.

2- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص43.

ب- الاتصالات الصاعدة upward communications:

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين، وتقرير الأداء، وصناديق الاقتراحات، وإتباع سياسة الباب المفتوح من قب الرؤساء، وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية¹.

ثانيا/ الاتصالات الأفقية Lateral communications:

ويقصد به ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين موظفي مستوى الإداري الواحد، يهدف التنسيق بين جهودهم فيتم بين السلطة العليا والمديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام خلال المؤتمرات والاجتماعات والمناقشات... وما إلى ذلك.

ويؤدي مثل هذا النوع من الاتصال إلى زيادة التعاون وتنمية روح الفريق بين مستويات الإدارة كما يؤدي إلى تنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة بصورة أفضل.

كما يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فمدير العلاقات العامة يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة².

ثالثا/ الاتصالات القطرية Diagonal communication:

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف والمراد تحقيقها³.

1- ماجد عبد المهدي مساعده، المرجع السابق، ص297.

2- محمد معوض - عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، طبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص258.

3- خضير كاظم حمود، مرجع السابق، ص44.

رابعاً/ الاتصالات الخارجية External communication:

تضم الاتصالات الجارية بين المديرين والأطراف الأخرى خارجة المنظمة مثل: المجهزين والمستهلكين، والمستعلمين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد¹.

الفرع الثاني: الاتصالات غير رسمية:

الاتصالات غير الرسمية تتمثل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها وتتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الانسان باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة، بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات، ويحدث هذا الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي، ورغم ما يعاب على الاتصالات غير الرسمية التي في الأحيان كثيرة تتخللها كثرة الإشاعات إلا أن لها جملة من الفوائد، إذ تسهل آليات التخاطب واللقاء بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا والدنيا وتجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى.

كما تعد الاتصالات غير الرسمية من أرخص الوسائل وأقلها كلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة².

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات يمكن تصنيف الاتصال وفق إلى عدة أسس³:

1- ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع السابق، ص 297.

2- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 48.

3- محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص 165.

الجدول رقم 01: جدول يمثل تصنيفات وسائل الاتصال الغير الرسمي.

النوع	الطريقة	وصفها	تعريف	أمثلة
الاتصال الشفهي	مباشر	لفظي	يتم الاتصال شفهيًا إذا أرسلت الألفاظ عبر الهواء مباشرة	شخصي هاتف
الاتصال الكتابي	غير مباشر	لفظي	وهو الاتصال عبر تدوين الالفاظ والكلمات بالأبجدية أو الرموز أو الأرقام	تعليمات قرارات دراسات خطابات
الاتصال المرئي	غير مباشر	غير لفظي	تحظى العين بتركيز عال وكبير فيه فهو مشاهد وعادة ما يكون بالإعلان ولتوضيح الأفكار	الصور الرموز
الاتصال بلغة الجسم	مباشر	غير لفظي	وهي كل التعبيرات التي يحملها الجسم أو أعضاؤه خلال عملية الكلام أو كردود فعل صامتة	العين تعابير الوجه

المصدر: محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص 165.

المطلب الثالث: الأهمية والأهداف للاتصال

الفرع الأول: أهمية الاتصال

لا يمكن للاتصال الإداري أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل رغم أن هذا الاتصال المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تعرف بشكل أو بآخر مضمون عملية الاتصال. حيث تبرز أهمية الاتصال فيما يلي:

- 1- تجميع المعلومات.
- 2- وسيلة لتأثير في الآخرين أي عمليات التوحيد والتحفيز.
- 3- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخصين أو شخص وجماعة أو جماعة وجماعة¹.
- 4- تقوية العلاقات بين الأفراد بحيث تجعلنا تتبادل المعلومات بشكل أكثر فاعلية.
- 5- أسلوب للتعبير عن الفهم والتعاطف مع الآخرين.
- 6- ترتيب وتخطيط ذهني لما أريد أن أوصله من المعلومات.
- 7- أن الاتصال والتواصل عملية تفاعلية بين الأطراف المشتركة فيها².
- 8- يعد الاتصال ضروريا لإحكام الرقابة على سير العمل في برنامج العلاقات العامة يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء لخبر العلاقات العامة كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل³.

ومما سبق ندرك أن أهمية الاتصال ترجع إلى أن المقدرة على المشاركة والفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، حيث أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا⁴.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال.

تحقيق عملية الاتصال إذا ما تمت واستكملت جوانبها جملة من الأهداف سواء كانت لإدارتها أو للعاملين فيها وحتى لجمهورها، ومن هذه الأهداف ما يأتي:

- تعريف الأفراد العاملين بأهدافها المنظمة وجلب الانتباه نحوها.
- يساعد إدارة المنظمة التعرف إلى البيئتين الخارجية والداخلية.
- يساعد إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين.
- يحقق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.

1- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص34.

2- محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص166.

3- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1999، ص28.

4- محمد دبس، المرجع السابق، ص30.

- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الاعمال.
- يؤثر على الرضا لدى العاملين في المنظمة.
- يسهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة¹.
- توفير البيانات والمعلومات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة مع مراعاة حداثة البيانات والمعلومات.
- تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة وتنسيق جهودهم.
- نقل أهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي².
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط للتنفيذ.
- تحديد الترابط التنظيمي وتماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.
- التعرف على معوقات التي تواجهها المنظمة ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها³.

1- ماجد عبد المهدي مساعده، المرجع السابق، ص293.

2- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص37.

3- حنان محمد حافظ براهيمة، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2009، ص09.

المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظرا للمتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسة في الوقت الحالي فقد لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة، وتتوصل إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من محددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع"

كما يعرفها القاموس **Random** الثقافة على أنها: طرق أو نماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارها من جيل إلى آخر¹.

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في آخى، تبرز أهمها:

- **الثقافة لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسواه.

1- مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص594.

أما في اللغة الإنجليزية: فكلمة **Culture** فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطى أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو **Cult** وتعنى عبادة ودين، ومن مشتقاتها **Cultivation** وتعني التعهد والتهديب والرعاية.

الثقافة اصطلاحاً: يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتبه "الثقافة البدائية"، بأنها ذلك الكل المعتمد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الانسان بوصفه عضواً في المجتمع¹.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة².

ووصف (Schein 1985) ثقافة المنظمة بأنها: ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتفكير، والشعور، بعلاقة مباشرة مع المشكلات³.

ولقد كان من بين التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كل معقد يشمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان يحكم عضويته في المجتمع⁴.

1- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2015/2016، ص62.

2- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم لإداري المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص406.

3- ماجد عبد المهدي ساعده، المرجع السابق، ص329.

4- مراد ممدوح كامل، المرجع السابق، ص595.

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية Characteristics of Organizational culture

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص.

1- **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين الأفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع الأنظمة والتعليمات.

3- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة المرؤوسين والعلماء.

4- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن منظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

5- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

6- تسهيل عملية الابتكار ونقل المعارف وعملية التحسين المستمر.

7- تشجيع الإبداع وتبني المخاطر.

8- التركيز على النتائج بدلاً من الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج.

9- التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.

10- التوجه نحو العمل الفرقي بدلاً من العمل الفردي.¹

الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

1- إنها بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

1- ماجد عبد المهدي ساعده، المرجع السابق، ص 330.

- 3- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من القيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقة بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل مستويات الأداء ومنهجهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد فيما معنية، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القريبة عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحر في الرسمية.
- 8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذي يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ وقلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير¹.

1- مراد ممدوح كامل، المرجع السابق، 601.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية الخاصة بالتنظيم سعت الباحثة إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقييم الذي اعتمده الباحثين كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتماداً على عدة معايير سنقدم تفاصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية:

أ/ **مقياس القوة والضعف:** ينتج عن هذا المقياس نوعين من الثقافة، ثقافة التنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء أما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

1- **الثقافة القوية:** هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن الثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتغطي بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة.

2- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

ب/ **مقياس التكيف مع المحيط:** ينبثق من هذا المقياس نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافية تنظيمية جامدة يأخذ هذا المقياس في الحسبان الظروف البيئية، يمكن إبرازها فيما يلي:

1- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

2- الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتعثرة بسبب قوتها وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة (المرنة).¹

ج/ معيار التوجه العام: يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا حسب تصنيف **Wallach** والاش الذي اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار، وهذه الأنواع هي الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة.

1- الثقافة البيروقراطية: يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

2- الثقافة الإبداعية: تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، ومن ذات توجهات نحو العلاقات التعاون والحرية الفردية.

د/ معيار نمط الثقافة: حسب هذا المعيار فقد صنف **هاريسون Harrison** الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: الثقافة النفوذ (قوة)، ثقافة الدور (التخصص) ثقافة المهمة (المشروع)، الثقافة الشخصية (الفردية)، وفي عام 1978 قام **هاندي Handy** بترتيب تلك الثقافات، وبذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثل ذلك: رمز المعبد اليوناني الثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي الثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وتأتي هذه الثقافات كما أوردها الرخيمي على النحو التالي:

1- ثقافة النفوذ (القوة): إن ثقافة القوة لديها عادة مصدر وحيداً تستمد منه قوتها، ومن هنا المصدر تنتشر، حيث تركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.

1- مشنان بركة، المرجع السابق، ص74.

- 2- **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والارشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.
- 3- **ثقافة القوة (الشخصية):** تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهتم هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.
- 4- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة¹.

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:

- ✚ المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- ✚ تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ✚ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ✚ التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ✚ الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الاشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- ✚ الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ✚ الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليست وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- ✚ نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- ✚ تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

1- مشنان بركة، المرجع السابق، ص، ص77.76.

🚩 نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه¹.

المطلب الثالث: فوائد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.

يساعد وجود ثقافة التنظيمية مميزة في المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا لها ولعاملها على السواء لكن هذا لا يمنع من وجود بعض الآثار الجاذبية لثقافة المؤسسة وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

الفرع الأول: فوائد الثقافة التنظيمية

لقد كان ينتظر من ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أمالا كبيرة في مجال تسيير المؤسسة مثلها في ذلك مثل كل المفاهيم التي ظهرت حديثا لكن فوائد هذا المفهوم لم تستغل بصفة كاملة، حيث أن الثقافة لا تمثل أية فائدة حقيقية إلا إذا ساعدت المؤسسة في حل مشاكلها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

بإضافة إلى ذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسة يسمح لها بتحقيق جملة من المزايا وهي:

- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث وبالقضايا المحيطة.
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك بين الأعضاء المؤسسة.
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والارشادية المرغوبة.
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- ✓ توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون في المؤسسة.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وانماط الاتجاهات المرغوبة.

هذا كما تجب الإشارة في هذا الصدد إلى أن الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة تحقق نفس النتائج التي تحققها اللوائح والإجراءات الرسمية وبدون الحاجة للتوثيق الكتابي بذلك فإننا يجب أن ننظر إلى الرسمية والثقافة

1- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014/2015، ص45.

على أنهما طريقان مختلفان لتحقيق نفس الغاية، يعني أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية¹.

الفرع الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

كشفت دراسة أجراها Waterman & Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، فهي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر الميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

كذلك استخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات والاتصالات، وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، إن الثقافة القوية تعزز وتقوى الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على السلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

إضافة إلى مسبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

1-حماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010، ص42.

وذكر أنكسون أن الثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدر قوة وتدعم التغييرات الاستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الاستراتيجية فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل إن الثقافة المؤسسة في مرتبة استراتيجيتها العامة وهيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأسس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها¹.

1- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص35.

خلاصة الفصل

إن الاتصال من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات وبهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال التعرف على تطوره وتعريفاته، مكوناته، العوامل المحددة له، الآليات الرئيسية لتشكيله، مستوياته، تصنيفاته.

وبعد التطرق لمختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً يشمل جميع جوانب حياة المنظمة، ويغطي باتساعه وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية والتنظيمية.

حيث كانت نتائج كما يلي:

- يعتبر الاتصال من أهم مرتكزات وأبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، ممارساتها التنظيمية وعلاقتها مع أصحاب المصالح المتعلقين بها.

الفصل الثاني:

دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية

من الجانب النظري

تمهيد

الاتصال التنظيمي أساس النظم النفسية والاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم مهما كان غرضها أو هدفها، وهو الذي يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، لذلك فالمنظمات تسعى دائماً لتحسين وتطوير منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات وأنماط التنظيم الحديثة.

ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير حيث صار يحتل أهمية كبيرة في جميع الدراسات في مجال علم النفس وعلم الإدارة على اعتبار أن الثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث أن الاتصال التنظيمي يمثل الاتصال بالدرجة كبيرة أما السلوك التنظيمي والتركيب التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، بذلك نحاول من خلال هذا الفصل شرح وتطرق إلى علاقة الاتصال بالثقافة التنظيمية، وسنعرض في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على تعرف على محيطهم الذين يعملون فيه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه

يعد الاتصال من أهم الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، وعليه سوف نتطرق لمجموعة من التعريف وأهداف الاتصال التنظيمي.

فرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات والشكاوى، ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات، وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹.

ويذهب حسين محمد حريم إلى تعريف الاتصال بأنه نقل رسالة أو فكرة أو معنى محدد من شخص لآخر بغية اطلاعه أو إقناعه بشيء ما أو التأثير على سلوكه أو تصرفاته أو تغييرها اتجاه موضوع أو موقف معين، ولا تتم هذه العملية في الفراغ وإنما في إطار المنظمة.

ويذهب كل من "ديكودن" و"إقلاس" (Décaudin et Lgalens) إلى تعريفه بأنه مجموعة من العمليات التي يقوم العامل في المؤسسة أو المنظمة، باستعمال وسائل الاتصال المتاحة².

1- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، العدد 44، جوان، 2016، ص 216.

2- سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014-2015، ص 07.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين التصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، الأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد تصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكار لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهارته كذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

1- هدف توجيهي:

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها، ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

2- هدف تثقيفي (توعوي):

يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمورهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم وإكسابهم بخبرات جديدة بميدان عملهم.

3- هدف تنظيمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين مستويات المختلفة للتنظيم.

كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، لذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم¹.

1- جمال دين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، 2014-2015، ص23.

4- هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي، الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم، وقادرا على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج أو خوف من شأن الاتصال التنظيم كذلك تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة من خلال علاقات التفاعل والاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، فلكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية والاستقرار وهنا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال والتفاعل، فالقائد هو من تربطه بالعمل التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم¹.

المطلب الثاني: مرتكزات الاتصال التنظيمي

الفرع الأول: وسائل الاتصال التنظيمي

لقد تعددت وسائل الاتصال وتطورت جراء التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال، ولكن بشكل عام تشمل وسائل الاتصال حسب العلاق بشير ما يلي:

- المقابلات الخاصة.
- الاجتماعات الاجتماعية.
- المكالمات الهاتفية السلوكية واللاسلكية.
- المجالات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة).
- التقرير السنوي للموظفين.
- الخطابات البريدية.
- الملصقات الجدارية.
- النشرات الدورية والخاصة.
- الصور والأفلام السينمائية.

1- جمال دين عاشوري، المرجع السابق، ص24.

وكل وسيلة من هذه الوسائل لها استخداماتها الخاصة، حيث يتوقف اختيار إحداها على عدد من اعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب إرسالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توافرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة المترتبة عنه¹.

الفرع الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني الغير.

1- الاتصال عملية ديناميكية

2- الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الوجود المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في الاتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة والآخرة.

3- الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما لا يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين وعليه فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه².

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: معوقات الاتصال التنظيمي.

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه العملية الاتصالية وتحول دون سريانها وانسيابها على الوجه الأكمل ومنها:

1- سعدون سمية، المرجع السابق، ص17.

2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، العامة، الجزائر، 2004، ص، ص 84-85.

1- معوقات نفسية شخصية:

عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد البسيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحفيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات العملية للاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم.

2- معوقات مادية:

وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

3- معوقات معنوية وانفعالية:

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وأن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة، وكل فرد يفهمها حسب قدرتها الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه، أما الحركة والانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم القدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل.

4- معوقات تنظيمية:

وتتمثل في ما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات.
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة خاصة.
- قصور سياسة نظام الاتصالات وكذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري والتنفيذي ويؤدي إلى استمرار لغة العداة.
- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.
- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرها من بيئة خارجية.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف¹.

5- معوقات بيئية اتصالية:

تتعلق هذه المعوقات في أغلبها بأحد أطراف الاتصال حيث يمكن أن تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم انطلاقاً من عدم فهمه للفائدة التي تعود عليه جراء الاتصال والعواقب البيئية التي تصيبه من سوء الاتصال².

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد فإنها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين: قسم متعلق بالتنظيم ومحيطه، وآخر يرتبط بعناصر الاتصال المكونة له.

1- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم:

تضم هذه العوامل المؤثرات التالية:

أ- طبيعة العمل: تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدمة في التنظيم، حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر، لنتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى قيام بالأعمال بالصورة المناسبة، أما الأعمال التي تمتاز بالنمطية، وتقييم العمل الدقيق بين أفرادها، لإن المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية.

ب- درجة التعقيد التنظيمي: تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كان الاتصال فيما بينها ضعيفا إن لم يندم.

ت- حجم المنظمة: يرى جراكينوناس Graicunas أن حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه، أما هيربرت سيمون Simoun وجيمس ورثي Worthy، فيتخذان موقفاً

1- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 219.

2- المرجع نفسه، ص 220.

معاكسا لموقف جراكيوناس حيث يريان أن التقليل من حجم فرق العمل بفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في تنظيم، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال.

بهذا فإن ورثي يؤكد على أن صغر حجم فرق العمل يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم حسب الدراسة الامبريقية التي أجراها، ما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم.

إذا فهي شأن حجم التنظيم التأثير على عملية الاتصال التنظيمي، إذا أن سيرورة الاتصال تختلف في المؤسسات صغيرة الحجم، عما هي عليه في المؤسسات كبيرة الحجم، أين تكون أكثر تعقيدا وصعوبة.

ث- عمر المنظمة: كلما كنت المنظمة حديثة النشأة، أثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله، لأن المطلوب الملح في البداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى ضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم.

أما إذا كنت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة والرسمية¹.

2- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له:

اهتم دافيد بيرلو David Berlo في النموذج الذي نشره عام 1960 بالعوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل عملية الاتصال في علاقتها (العوامل) بكل عنصر من عناصره (الاتصال)، ووجود هذه العوامل أو غيابها يحدد مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته، فيؤدي ذلك إلى عدم إدراك نفس المعنى عند المرسل والمتلقي، تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية هي:

أ- المرسل والمتلقي: إذ إن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهما، تحدد نجاح الاتصال أو فشله، كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي تمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال.

ب- مضمون الرسالة: إذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والايجاز والتحديد والصدق لإن المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة، أما إذا لم تتوفر هذه العناصر فإن العملية الاتصالية ستكون فاشلة.

1- جمال الدين عاشوري، المرجع السابق، ص36.

ت- قنوات الاتصال: من شأن القناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال، فالمرسل عليه أن يراعي في اختيار الوسيلة شروط عديدة تتعلق بقدرات المؤسسة والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة ومن جهة أخرى ثانية عليه أن يراعى التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصه العرفية والثقافية والاجتماعية. في مثل هذه الظروف يكون من صعب اختيار الوسيلة المناسبة، لذلك فإن التنوع في استخدام الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال.

ث- التشويش: من شأن التشويش يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة وهي إما أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد يخل بأحد ضروريات الاتصال كأن يقوم بتوجيه الرسالة في وقت غير مناسب، أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو القناة أو حتى بمحيط العمل، فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليتها¹.

1- جمال الدين عاشوري، المرجع السابق، ص37.

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

يتم من خلال الدراسات المتناولة نسعى إلى فهم العلاقة التآثرية أو المقارنة بين متغيري الدراسة، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث بحيث نسعى إلى توضيح العلاقة بين ثقافة التنظيمية والاتصال والسلوك التنظيمي.

المطلب الأول: السلوك التنظيمي.

فرع الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

يعترف Mullins أن السلوك التنظيمي واحد من أكثر المواضيع الأكاديمية المعقدة في علم التسيير الحديث، وربما الأقل فهما من قبل الباحثين في هذا المجال، ولكنه أيضا موضوع محوري كونه يتعلق بسلوك الأفراد دال المؤسسات، كما وأن اهتمامه بأنماط السلوك الخاصة بكل من الفرد والمجموعة يجعله مهما في التعامل مع القضايا السلوكية التي يفرزها عالم الأعمال.

يتفق العديد من الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي في تعريفه على أنه مجال دراسة يبحث في تأثير كل من الأفراد، المجموعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المؤسسة، بهدف استغلال المعارف المشتقات من ذلك البحث في تحسين الفعالية التنظيمية¹.

السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها-المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع يلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات...ألخ، "بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية(سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى).

السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المتلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية، تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"².

¹ - عماد سعادى، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2015-2016، ص125.

² - يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم محددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص126.

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة التنظيمية ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى¹. إن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني، والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات².

الفرع الثاني: محددات السلوك التنظيمي.

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال دال المنظمة في جوانبها الاجتماعية.

أولاً: المحددات النفسية للسلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

1- التعلم: التعلم هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكما ومحددا لقياس السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المنظمات، "وهو موضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو اضعاف أنماط معينة من السلوك، يمكن أن نطلق عدة تعريفات عن العلم ومن أهمها:

¹- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالى، العراق، الطبعة الأولى، 2016، ص19.

²- محمد سعيد أنوار سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص13

- التعلم هو عبارة عن تغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة الخبرات السابقة، والتكرار وليس كونه انعكاس للحالة الوراثية.
- التعلم هو التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات¹.
- 2- الإدراك:** الإدراك أيضا هو أحد مقاييس والمعايير السيكولوجية لقياس السلوكيات التنظيمية، حيث السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية، ويشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، "فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للضرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستتر ضمنا أو سلوكا ظاهرا لاشك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتوي من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عملية إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه وحواسهم عن هذه المثيرات ان سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة والتنظيمية التي تحيط بهم.
- فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.
- 3- الدفاعية:** تمثل عاملا هاما يتفاعل مع القدرات الفرد ليوثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودفاعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلال حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في انجاز أعمالهم الموكلة لهم.
- 4- القدرات:** من الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز، حيث تحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية، للفرد، والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم، والقدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة

¹ - يوسف عنصر، ناجي لبيتم، المرجع السابق، ص133.

بالتعلم، والقدرات هي من السمات الخاصة بالأفراد فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب اللاإرادي القدرات عندما يبدهون في تعلم مهن جديدة، وهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المتلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختبار الأفراد لأداء أعمال معينة.

5- الاتجاهات: تعبر عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهة في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر كونها إيجابية أم سلبية، الاتجاهات استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة¹.

ثانياً: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية:

1- الجماعات: الجماعات هي أحد مقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، أن أهمية جماعات العمل، أن أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة.

2- القيادة: القيادة مهما تكن هي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين، فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معاني عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد، ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي يتم بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم

¹ - يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، المرجع السابق، ص 137.

حتى يؤدي الأعمال المناطة بهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على السلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الانسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، فلاشك أن اختيار واعلام الأفراد بنشاط المنظمة سياساتها، والمقاصد والغابات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال، ولا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملمح السلوك الجماعي " فالحالة المعنوية للأفراد في متلف المستويات التنظيمية وكذلك انتاجيتهم تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، فموضوع (الاتصال) يهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال دال العمل وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات¹.

4- القيم: القيم هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويثير في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تعريف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي، وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وهناك كثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية القيم الاقتصادية، والقيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.

¹ - يوسف عنصر، ناجي لبيتم، المرجع السابق، ص138.

5- البيئة والثقافة التنظيمية: البيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعلمية المتلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين الأفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المتلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات دال التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي في سلوك الأفراد¹.

الفرع الثالث: أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض نقاط وهي:

- ✓ أهمية المورد البشري للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- ✓ تغيير النظرة إلى المورد البشري، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنميته وتطويره هذا المورد، يومكن تحقيق هط الاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الافراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- ✓ تعقد طبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

¹ - يوسف عنصر، ناجي لبيتم، المرجع السابق، ص141.

✓ وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن تعترف بصعوبة إدارة السلوك الانساني¹.

المطلب الثاني: علاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الاتصال

إن عملية الاتصال تبرز في العلاقات التبادلية والتفاعلية بين الموظفين بشكل مستمر ويومي سواء من المسار الرسمي المقرون بالقوانين والأوامر والتي قد تشكل في بعض الأحيان خناقاً بالنسبة لهم (للعاملين) ما يشعروهم بالضغط المحاطة بهم، وهنا نجد أن النمط القيادي للرؤساء يلعب دوراً مهماً وبارزاً في طرق توعية الموظفين بالواجبات المفروضة عليهم، في ردود الفعل بالنسبة للنمط القيادي المستبد ليست نفسها، ردود الفعل بالنسبة لنمط القيادي الذي يتف بالسلاسة والمرونة أو قد تعتمد المنظمة على نظام الحوافز كطريقة الأداة الصراعات التنظيمية، حيث يخلق هذت النظام رغبة للعاملين وخص بالذكر الحوافز المعنوية كالترقيات والشهادات الشرفية والتشجيعية التي تشكل عاملاً مهماً في توليد وتنمية الولاء والالتزام التنظيمي وخلق إحساس للعاملين بالانتماء للمنظمة وهنا بدوره ما يخلق لها فرص كبرى في النمو والتطور.

المعروف عن الاتصال غير الرسمي أنه مجموعة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، حيث ينتج هذا تفاعل من نوع آخر بعيد عن الرسمية والقوانين، وهنا قد يبرز هناك نوع من العلاقات النافرة القائمة على التنافس غير العادل، والذي يكون حسب البيئة الوظيفية، أي إذا كان هناك موظفين طموحين ذو ثقافة مهنية يكون هناك تنافس إيجابي وبناء، أما إذا كان العكس يصبح هداماً أكثر من التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في إدارة الصراعات التنظيمي، فمحاولة خلق جو من التنافس الشريف بين العاملين عن طريق المسابقات كنوع من الحوافز يخلق قدرة للإدارة على إدارة تلك الصراعات وكما قلت سابقاً عن موضوع التنافس والمنافسة أنها تشكل حافزاً أساسياً لتطوير العمل من خلال وجود قدرة، فهناك الكثير ممن يفهمونها إلغاءً للآخر ولتوعيتهم وجب بث رسائل إيجابية من خلال الإشارة إلى قدرات الزملاء وإيجابيتهم في العمل واستشارتهم وتقديم المعلومات لهم وتمتين التعاون معهم وعدم التعالي، حينها تحصل على نتائج مميزة يشار إليها².

¹ - ثائر سعدون محمد، المرجع السابق، ص14.

² - سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال مفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث، الرياض، 2009، ص307.

أجرى بيجكوست دراسة عام 1991 لتقويم ثقافة كلية فكتور في ولاية كاليفورنيا الأمريكية ومعرفة عمليات الاتصال، فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود ثقافة أو عدمها في الكلية من خلال العينة المبحوثة وطبيعة اقتصاد نفقات الاتصال أو ضعفها، واستخدام لذلك مقابلات فردية وجماعية ومعايشة للاجتماعات ومراجعة للوثائق.

وتوصل إلى أن هناك نقصاً في وسائل الاتصال بين الأقسام والأقسام الفرعية بكونه يمثل أحد عناصر الثقافة، وأن تدفق المعلومات يكون باتجاهين نحو الأعلى ونحو الأسفل وأن الاتصال الشفوي يأخذ مكانة أساسية في الاجتماعات¹.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة بالتركيب التنظيمي

وردت أولى الإشارات في الأدب الإداري وبالتحديد المجتمعية العامة في حقل الدراسات المقارنة بالتركيز على المستوى الكلي (Macro) لاختبار طبيعة العلاقة بين الثقافة المجتمعية العامة والهيكل التنظيمي وكذلك تركيز على المستوى الجزئي (Micro) لإيجاد أوجه الشبه والاختلاف بين الاتجاهات ومعتقدات المديرين ضمن ثقافات مختلفة وعناصر الثقافة التنظيمية ومثلها بالتركيب والأنظمة والأفراد والثقافة وهي جميعها تحدد أهمية السلوك الإداري التي تؤثر بالمحصلة النهائية في طريقة تنفيذ المهام، وتمثل الثقافة غراءً اجتماعياً تحمله المنظمة وتؤمن به.

لذا فإن من وظائف الثقافة تعزيز ثبات النظام الاجتماعي للمنظمة، كما أن من سمات الثقافة القوية في المنظمات ميلها إلى تقليل الحاجة إلى تفصيلات في القواعد والإجراءات والسياسات والخرائط التنظيمية (الهيكل) من خلال إعطاء فهم محدد وتوضيح أثر الثقافة في التركيب، وتوصلت إلى وجود عزلة بين الأفراد، وأن العلاقة بين المستويات التنظيمية تمتاز بالصلابة.

كما أن التمايز الهرمي للمكانة والسمة المميز للبيروقراطية وتعزز بالأنماط الثقافية، أما دراسة بوب لادور (Poblador) التي أجريت كدراسة لمقارنة مصرف دوليا في أمريكا والفلبين كانت تهدف إلى مقارنة التركيب والصلاحيات والمكافآت، وتوصلت إلى أن الثقافة والملكية يختلف تأثيرها في العاملين وأن المصارف الفلبينية تفضل التراكيب الطويلة (الآلية) وتركز على الإيرادات².

1- عبيدات، محمد إبراهيم، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص373.

2- سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص303.

وهدفت دراسة هوفستيد المسحية الشاملة أكثر من (40) بلدا وثلاث مناطق جغرافية في مختلف أنحاء العالم، إلى تصنيف الثقافة في تلك الدول إلى أربع تجمعات عنقودية ذات تشابه في الأبعاد الثقافية (تجنب التأكد، الذكورية والفردية والمشاركة)، كانت المجموعة الأولى تفضل منظماتها التركيب الطولي ونطاقا إشرافيا ضيقا وذات مركزية عالية، والثانية تهتم ببعدهم عدم التأكد فالتركيب يكون ذا رسمية عالية وهرمية للسلطة ومركزية ومعيارية عالية وتخصص عال.

أما المجموعة الثالثة فقد اهتمت ببعدهم الفردية والمجموعة الرابعة اهتمت بمدى القدرة والمشاركة والقبول المرأة القيادية والصلاحيات المفتوحة لها ورقابة العنصر النسوي وانعكاسات ذلك على الوظيفة، وتوصل كل من جايلد وويلج (Child & Waleg) في دراستهما إلى أن الاختلاف في الثقافة يمكن أن ينتج عنه اختلاف في الهيكل التنظيمي، وهي ضمن الدراسات المقارنة بين إنجلترا وألمانيا التي هدفت إلى اكتشاف التشابه والاختلافات بين الإدارة والتنظيمات عبر دراسة بين البلدين المذكورين كدالة لمحتوى النظرية التنظيمية الموقفية- الأنظمة السياسية والاقتصادية والثقافية- ومقارنة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإدارية ونماذج الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات، وأظهرت تأثير الثقافة وأهميتها في السياسات المختلفة للمنظمة ورضا الأفراد.

وأكد دينسون (Denison) في دراسة مسحية لما بين العاملين 1966-1981 في الولايات المتحدة شملت (34) شركة كبيرة (25) صناعة مختلفة لدراسة العلاقة بين الثقافة والأداء، وافترضت أن المنظمات التي تنظم عملها بشكل جيد وتعتمد على المشاركة باعتبارها أحد أبعاد الهيكل التنظيمي يكون أداؤها أفضل.

وقد توصلت إلى وجود دعم الافتراضات مديري النزعة السياسية في مركزية القرارات، كما أن الهيكل التنظيمي لا يرتبط بدرجة كبيرة مع تنظيمات الأشخاص الثقافية ما عدا المركزية¹.

إذا الثقافة التي تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (قيادة، اتخاذ القرارات، اتصالات وغيرها...).

وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة.

1- سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص304.

والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في السلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على السلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة وبذلك يقل الاهتمام بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

1- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاتصال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2001، ص46.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما قدم حول عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين تسيير المؤسسات أو التنظيمات من أجل رقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على نشاط والحركية الجيدة الأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

وأن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها داخل المؤسسة، فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال والهيكل التنظيمي.

ولقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع النواحي الإدارة بسبب تفاعل العاملين في المنظمة معا.
- الاتصال يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- يعتبر السلوك التنظيمي المترجم للقيم التنظيمية التي تتحلّى بها العاملون في الوحدة، إذ يتصرف العاملون وفق نظام القيم الذي تفرضه الوحدة أو الذي يروونه مناسباً للعمل والتعامل مع الزملاء.
- الاتصال التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة وذلك عبر قنوات الاتصالية نظراً لأهمية المعلومة وقدرة العمال خلق ثقافة داخل المؤسسة بما يتلاءم مع رؤيتها وأهدافها.

الفصل الثالث:

دراسة هيكلانية

تمهيد

بعد ما تم تطرقنا للجانب النظري للموضوع حيث تكلمنا فيه عن مختلف مفاهيم الأساسية حول الاتصال والثقافة التنظيمية والاشكالية من جانبها النظري خصصنا الفصل الأخير للدراسة الميدانية.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا اسقاط تلك المفاهيم النظرية التي تم تناولها على وحدة الفخار والخزف - فنظرة- شمال بسكرة كنموذج للدراسة، والتي تركز نشاطها أساسا في صناعة الأواني الفخارية و الخزفية واللوحات الفنية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة.

المبحث الثاني: أدوات ووسائل جمع المعلومات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

وحدة انتاج الفخار مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات أسهم SPA تابعة لشركة الأم ديفاندوس الجزائرية للإنتاج مواد البناء، وهي من بين 6 وحدات تابعة لها، الوحدة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها، تعود القرارات المركزية الحساسة لشركة الأم، تم إنشائها في 1 جويلية 1975 وكانت بداية نشاطها 1 جانفي 1976.

1- طبيعة نشاطها: تقوم الوحدة بإنتاج الفخار والخزف وتسويقه.

❖ الموقع: تقع في مدينة القنطرة (50 كلم شمال بسكرة) عنوان: طريق محطة القطار.

❖ لمساحة: تقدر مساحتها الاجمالية بـ 4787م² وهي تنقسم إلى قطعتين.

- القطعة الأولى: مساحتها 1260 م² مساحة المبنية خاصة بالإدارة ومخازن.

- القطعة الثانية: مساحتها 3527 م² مساحة غير مبنية.

❖ الطاقة الإنتاجية: 250000 قطعة في العام.

❖ تشكيلة منتجاتها: أواني منزلية (مزهريات، حاملات الحلويات، صحن، طنجرة، جرة المياه) بالإضافة إلى لوحات سيراميك الفنية.

❖ المادة الأولية: تتحصل المؤسسة على المواد الأولية (الطين) من تيمقاد، مشونش، قسنطينة.

❖ أهم الآت المستخدمة: 5 أفران إضافة إلى آلات الخراطة، وآلات عجن الطين، آلات الضغط، آلات الخلط آلات الغريلة.

2- أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم التجارية في النوعية والجودة أولا ودائما.

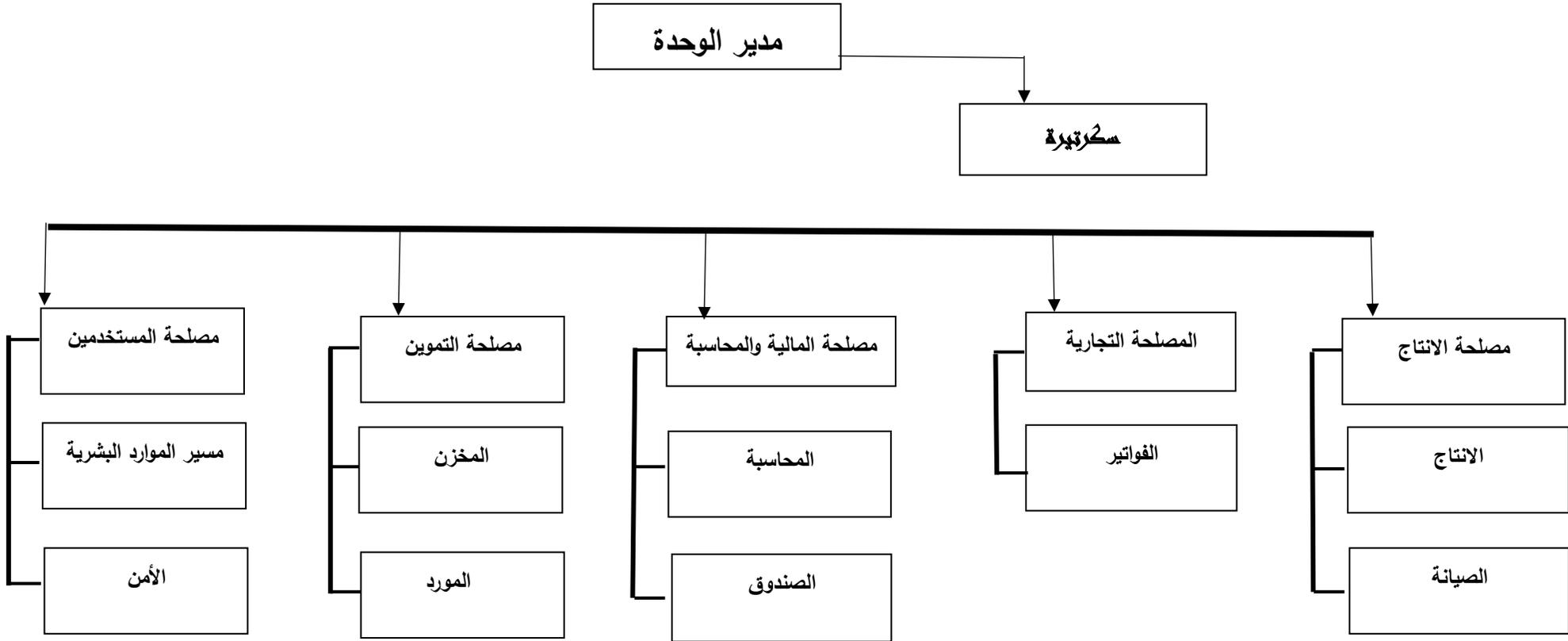
- احتلال مكانة في السوق وجعل جودة منتجها تنافسية من أجل استمرار.

- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية ويأتي ذلك بدمجها في محيط الاجتماعي.

3- سياسة المؤسسة:

- إن القدرات الإنتاجية والوضع المالي للشركة ديفاندوس الجزائرية لإنتاج مواد البناء ووحدة إنتاج الفخار القنطرة. هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية وقد ترجمت هذه السياسة بأفعال.
- توضيح في الشفافية والممارسات والخدمات مع الزبائن، المساهمين، والمحيط، ترقية ثقافة الاصغاء إلى الزبون.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، في الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوحدة

المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يتراأس مجلس الإدارة.

مصلحة المستخدمين: رئيس المصلحة هو المسؤول الأول في مصلحة ومن مهامه تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- إعداد، تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في أمر بقيام بمهمة، إنذار، قرار، شهادة العمل، رخصة الخروج.
- متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.
- مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.
- التكفل بالعطل.
- تحرير المقررات.
- إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.
- السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

فرع الأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة وتنقسم إلى مجموعتين مجموعة تعمل ليلا وأخرى نهارا من مهامه خاصة بالأمن:

- حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.

مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتواجدة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتيه.

يختص بالجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح الخاصة من المشتريات والخدمات تتمثل مهمه في:

- مسك مسودة الصندوق: تقيد به كل العمليات التي تتم نقدا.
- استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات والخدمات.
- تسجيل المحاسبية في اليومية المناسبة.
- تقيد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.
- استخراج اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد الميزانية.
- إعداد جدول حسابات النتائج.
- التنسيق مع المديرية العامة الكائنة بباتنة حول تسير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية الميزانية، حسابات النتائج...

المصلحة التجارية: تعد هذه المصلحة هي التعامل المباشر مع الزبائن، ليدير تحت مهام رئيس المصلحة وتكمن مهامه في:

- إشهار المنتج.
- إرضاء الزبائن.
- متابعة نوعية المنتجات.
- إعداد وصل رفع المنتج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن.
- إعداد الفاتورة.

مصلحة الإنتاج: تعد دائرة الاستغلال أي دائرة تقنية نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل الطين إلى مادة منتهية لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في دائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام المسؤول: ربط مصلحة الإنتاج وباقي المصالح التابعة للإدارة.

فرع الصيانة:

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

- يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف المصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق للآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي...).

المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية

يمر الإنتاج في وحدة صناعة الفخار بعدت ورشات للحصول على المنتج النهائي وهي تتم كمايلي:

الورشة 01: تحضير الطين.

- استعمال ما يقارب 11قنطار تراب و20% ماء.
- يتم خلط تراب والماء في آلة خلط الخاصة (بوريار) لمدة 8 ساعات لكي يصبح على شكل سائل.
- ثم يمر السائل الطين على مصفاة (غربال، طامي برونز).
- ثم يمر على آلة ضغط (البونب أدروليك) ثم يمر على آلة الضاغطة (فلتر براس) ثم يتم استخراج كل ماء إلى أن يبقى الطين فقط.
- بعدها يمر العجين على آلة عجن الطين ويتم استخراج منه الهواء.
- بعد ذلك يصبح الطين جاهز للعمل بيه ثم يأخذ إلى قاعة تشكيل وصنع النماذج.

الورشة 02: التشكيل وصنع النماذج.

- بعد مرور التراب على الورشة 01 وحصول على عجينة الطين يتم تشكيله على المستوى الورشة 02 وفق طلب والعرض وبما يناسب أهداف المؤسسة.
- بعد التشكيل تمر النماذج إلى الأفران ثم تأتي إلى الورشة 03.

الورشة 03: الزخرفة والرسم.

- حيث تتنوع زخارف إلى باربار والعربي هذا المتداول كثيرا والباقي عبارة عن رسومات للمناظر الطبيعية والورد.
- بالإضافة إلى اللوحات السيراميك الفنية مختلفة الأحجام والرسومات التقليدية والعصرية، ثم يتجه المنتج النهائي إلى المخازن أو إلى محل عرض السلعة أو إلى العملاء.

المبحث الثاني: أدوات ووسائل جمع المعلومات

باعتبار أن البحث العلمي هو سلسلة متواصلة من الخطوات المترابطة والمتكاملة، تستدعي كل دراسة منهج مناسب لها، يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد إنجازها والمنهج هو الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على تسير العقل وتحديد عملياته حتى نصل إلى نتيجة معلومة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

وبما أنني سأجري دراسة على مؤسسة لمعرفة دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية فإن دراستي تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تصوير الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع والتعرف على خصائصها والعناصر المكونة لها يتم القيام بتصنيفها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج.

منهج الدراسة: المنهج المناسب لهذه الدراسة فهو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا.

حدود الدراسة:

1/ **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسة الميدانية، ودراستنا الحالية أجريت بمؤسسة الفخار-قنطرة- ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة لملائمتها لإجراء دراسة تطبيقية تتوافق وموضوع الدراسة الحالية.

2/ **الحدود الزمانية:** بعد اختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالبداية في إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت لمدة شهر تقريبا من 2019/04/28-2019/05/28.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة لم يكن عينة بل قد شمل جميع عمال المؤسسة والذي يتكون من 14 عاملا.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث خاصة في البحوث العلمية بحيث أن الدقة النتائج التي توصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات.

هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع أو العينة محل الدراسة، مثل: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتحليل السندات (الأرشيف)، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على المقابلة والملاحظة، وتسجيل الصوتي لجمع البيانات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، وهما كمايلي:

➤ المقابلة:

هي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات وهي حوار لفي وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما، من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

المقابلة هي استبيان منطوق تستخدم في جميع المجالات (في البحوث والدراسات العلمية في الطب... الصحافة).

- بإضافة إلى ذلك تم تسجيل المقابلة (سمعي، بصري، كتابي) وذلك بعد أخذ إذن المبحوث.

➤ بالإضافة إلى الملاحظة: الزيارات الميدانية وتحليل المحتوى.

➤ مبررات اختيار المقابلة:

- على الرغم من الزمن الطويل، والمجهود الشاق، الذي تتطلبه المقابلة للحصول على البيانات اللازمة.

- وعلى الرغم من أنها تتميز بالبطء، وأنها مكلفة ماليا، لأنه يتعين على الباحث التنقل إلى الأفراد المقصودين،

وتحديد المواعيد لمقابلتهم، وتسليمهم الأسئلة للاطلاع عليها مسبقا، بهدف التحضير الجيد لتنفيذها، وتحقيق

التعاون مع المبحوثين، حيث أن أحد العوامل نجاح المقابلة، هو مدى استعداد المبحوثين للتعاون مع الباحث.

- وبالإضافة إلى صعوبة تحليل المعلومات المسجلة، إلا أن المقابلة جملة من المزايا التي تشجع على اختيارها،

يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

✓ تعد تقنية بسيطة في وسائلها وشروط تطبيقها مقارنة بتقنية التجريب.

✓ ترتبط بقدرة الباحث في صياغة المحادثات وتحكم في إدارتها.

✓ من أكثر الأدوات استعمالا في البحث الميداني.

- ✓ تساعد على حصول على المعلومات وفيرة من حيث المعاني والدلالات عن الموضوع.
- ✓ نسبة الإجابة فيها أعلى من نسبة الردود على الاستبيان لان الناس يحبون الكلام أكثر من الكتابة.
- ✓ تمكن من تجميع معلومات دقيقة بسبب ما يتيح من إمكانية شرح الأسئلة وتوضيح الأفكار الغامضة.
- ✓ تسمح المقابلة أيضا بملاحظة سلوك المبحوث وانفعالاته.
- ✓ تسمح المقابلة فرصة للمستجوب للتحدث بحرية.
- ✓ وأيضا بسبب أن مجتمع الدراسة أقل من 20 مما يساهم في نجاح المقابلة وهذا ما لم نلتمسه في المؤسسات التي تمتلك عدد من العمال أكبر من 30 عامل.
- **رزمة المقابلة:** من دواعي العمل المنظم والواضح، إعداد رزمة عمل تسير وفقها من أجل تنفيذ هذه المقابلات المقرر إجراؤها، وقد خططنا رزمة تنفيذ المقابلات العشرة على النحو التالي:

جدول رقم 02: جدول يمثل رزنامة المقابلات

رقم مقابلة	منصب	ساعة المقابلة (تاريخ، توقيت)	محاوِر الأسئلة
1	مدير الوحدة	09:20-08:30 2019/04/28	المحور الأول: الاتصال. المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية. المحور الثالث: الاتصال التنظيمي. المحور الرابع: محددات السلوك التنظيمي.
2	سكرتيرة	10:00-09:10 2019/04/30	
	مسير الموارد البشرية		
3	المحاسبة (الصندوق)	10:30-9:15 2019/05/05	
	مصلحة التجارية (فواتير)		
4	مسؤول الإنتاج	10:30-09:30 2019/05/09	
5	عامل على دولا ب	09:10-08:30 2019/05/12	
6	مسؤول عن الطين	09:45-09:00 2019/05/14	
7	مسؤول عن الفرن	10:10-09:30 2019/05/16	
8	مسؤول عن زخرفة	10:30-09:00 2019/05/19	
9	مسؤول المخزن والمورد	10:35-10:00 2019/05/26	
10	الأمن	10:00-09:15 2019/05/28	

المصدر: من اعداد الطالبة

مصادق عليه من طرف مدير الوحدة

كنا نجري مقابلة أو مقابلتين في اليوم واضح في الجدول ويستغرق زمن المقابلة الواحدة ما بين الساعة إلى الساعة ونصف في أقصى تقدير، نستوفي خلالها كل محاور المقابلة بكل ارتياح.

وقد تمت أكثر المقابلات في شهر ماي، وأخرى في شهر أبريل، واستمرت مدة إتمامها شهرا كاملا من 2019/04/28 إلى 2019/0/28.

➤ **نوع المقابلة ومحاورها:** قد اخترنا المقابلة المقننة والطريقة المباشرة أي وجها لوجه، أما محتواها فيكون محصورا في محاور تلم بأبعاد البحث وأهدافه.

➤ **مخطط المقابلة:** يتضمن هذا الدليل حملة من الأسئلة التي يتم تحضيرها بشكل محكم، تماشيا ومشكلة البحث ل طرحها على المستجوبين.

تتقسم هذه الأسئلة ذات ترتيب معين إلى قسمين:

1- أسئلة خاصة بالرؤساء:

المحور الأول: الاتصال

- 1- هل تعتقد أن الأوامر التي تعطيتها لمرووسيك تحتوي على كلمات وأسلوب مفهومة المحتوى؟
- 2- هل تجد صعوبة في إيصال محتوى قرارتك وأوامرك إلى مرووسيك؟
- 3- هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر إلى مرووسيك؟
- 4- هل تعتقد أن العمال يفهمون جيدا مضمون الرسائل الاتصالية التي توجههم؟
- 5- ماهي أهم المعوقات التي تواجهكم في اتصالكم بالعمال؟

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

- 1- هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت لمعالجة إلى شكاوى العمال؟
- 2- هل تعتقد أنه هناك رؤية واضحة للمؤسسة يستوعبها العاملون؟
- 3- هل تعتمد المؤسسة على نظام حوافز قادر على استثمار قدرات العاملين؟
- 4- هل تعمل المؤسسة على تكريس القيم التي تعزز إنجاز العاملين لأهدافها؟
- 5- هل تهتم المؤسسة بتغيير قيم العاملين نحو الأفضل؟

6- هل تعتمد المؤسسة على تنفيذ سياسة واضح الشخص المناسب في مكان المناسب؟

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي

1- هل تحس بأن مرؤوسيك لا يفهمون جيدا المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك؟

2- هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف هو أفضل طريقة لتحصيل المعلومات الخاصة بالمؤسسة؟

3- هل تعتقد أن الاتصال الغير الرسمي فعال، خاصة فيما يتعلق بتفعيل الثقافة التنظيمية؟

4- هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟

5- هل لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم؟

المحور الرابع: محددات السلوك التنظيمي.

1- هل تشعر أحيانا بأن مرؤوسيك لا يفهمون محتوى المهام والأوامر التي كلفتهم بها ولكنهم ولا يستطيعون أن يطلبوا منك أن توضح لهم؟

2- إلى مدى تهتم المؤسسة بتشجيع دافعية للمرؤوسين على الإبداع والتطوير؟

3- هل يهتم الرؤساء بتحقيق أداء جيد وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية؟

4- هل توجد معايير وقيم أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة؟

2- أسئلة خاصة بالمرؤوسين.

المحور الأول: الاتصال.

1- هل تناقشت أحيانا مع رئيسك حول المهارات المتعلقة بالنشاط الذي تؤديه؟

2- هل تحس أن مرؤوسيك لديهم أفكار معينة حول مجال عملهم ولكنهم يجيدون صعوبات في إيصال تلك الأفكار إليك؟

3- ماهي اقتراحاتك من أجل زيادة دور الاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

4- هل تعتقد أن جميع العاملين يشاركون في تحقيق التحسين المستمر للعمل؟

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.

- 1- هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين مرؤوسيك؟
- 2- أثناء الاجتماعات التي تقومون بها مع مرؤوسيك هل تجدون صعوبات في إيصال طبيعة المعلومات والقرارات التي اتخذتموها؟

- 3- هل تشعر أن معاملة العاملين في المؤسسة توحى بالعدالة؟
- 4- هل تعتقد أنه يتم إعطاء العاملين الفرصة الكافية لسماع شكاوهم؟
- 5- هل تقوم المؤسسة بتقدير إنجازات العاملين من خلال نظام ترقية مناسب؟
- 6- هل يشعر العاملون في المؤسسة بخدمة الزبائن وفعالية الأعمال التي يؤديونها؟

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي.

- 1- هل اهتمام زملائك في العمل بأعمالك المنجزة يزيد من أداك في المؤسسة؟
- 2- في رأيك هل ترى أن الأحاديث الجانبية تؤثر في أداء الأعمال بشكل أفضل؟
- 3- ماهي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرؤوسيك؟

المحور الرابع: محددات السلوك التنظيمي.

- 1- ما هو مصدر ثقك بالمعلومة التي تتلقها من طرف مرؤوسيك؟
- 2- ماهي الصفات التي تعتمدها خلال الاتصال بمسؤولي إدارة لكي توصل أفكارك واقتراحاتك؟
- 3- ماهي الأسباب التي تجعلك تقترح أفكار جديدة؟
- 4- هل تتعرض القيم الشخصية مع القيم المهنية لرؤساء في المؤسسة؟
- 5- هل تعد القيم محددًا رئيسيًا للسلوك العاملين؟
- 6- هل تعتقد أن القيم السائدة في المؤسسة تراعي إلى الأفراد العاملين كمورد هام له قيمة؟

➤ صدق أداة جمع البيانات.

يمثل الهدف من الصدق في أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تأكد من صدق أداة الدراسة.

- **الصدق الظاهري:** يتحقق الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل عل قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم تقديم الصدق الظاهري من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين.
 - **الصدق الاتساق الداخلي:** ويعرف أيضا بصدق المحتوى والصدق البناء، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من الأسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلا أبعاد الدراسة.
- وقد اطلع المحكمون (دردوري لحسن، بوعبد الله علي، برني لطيفة) على عنوان الدراسة وقدموا آرائهم وملاحظاتهم حول استمارة مقابلة وفقراتها من حيث مدى وضوح عباراته ومدى مناسبته وسلامته صياغتها. وقدم المحكمون عدة اقتراحات لتحسين الاستمارة سواء من خلال الإبقاء أو تعديل العبارات وبناء على آراءهم تم تعديل ليصل إلى شكله نهائي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة

الفرع الأول: عرض وتحليل المقابلة الخاصة بالرؤساء.

1-1- عرض وتحليل المقابلة الأولى: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/04/28 مع مدير الوحدة على الساعة الثامنة ونصف صباحا وقد دامت المقابلة لساعة تقريبا حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه حيث جاءت كما يلي:

1-1-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير الوحدة:

يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير وحدة الفخار.

جدول رقم 03: المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير الوحدة

المعلومة	البيان
السن	40
المستوى التعليمي	متحصل على شهادة ماجستير في علوم التسيير
الصفة الوظيفية	مدير الوحدة
الأقدمية	شغل منصب في الولاية، تم انتقال الى تقلد منصب مدير الوحدة سنة 2019

المصدر: المقابلة الشخصية مع مدير الوحدة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن التخصص المدير يناسب مع طبيعة نشاط الوحدة (صناعة الفخار)، ولكن هذا لا يعتبر كافيا لممارسة الشؤون الإدارية للوحدة، نظرا لما كنت تعانيه الوحدة من أزمة سابقة بالإضافة إلى عدم استقلالها في الجانب المالي.

1-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المدير الوحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 04: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مدير وحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تعتقد أن الأوامر التي تعطيتها لمروسيك تحتوي على كلمات وأسلوب مفهومة المحتوى؟	نعم تكون مفهومة على الرغم من المستوى التعليمي المختلف وذلك لأنه يتم تكليفهم بأوامر يفهمونها وذلك لتنفيذها على أكمل وجه.
02	ماهي أهم المعوقات التي تواجهكم في اتصالكم بالعمال؟	ينفى وجود صعوبات ومعوقات في هذا المجال وهذا نظرا أن الأوامر في مجال عملهم لهذا لا توجد صعوبات.
03	هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت لمعالجة شكاوى العمال؟	لا يتم تخصيص لهم وقت محدد بل يستطيعون رفع الشكاوى أو انشغالاتهم في أي وقت ويتم الانصات لهم.
04	هل تهتم المؤسسة بتغير قيم العاملين نحو الأفضل؟	أجل تهتم المؤسسة بذلك من أجل تحسين أداء العمال ودعمهم بأفكار وقيم جديدة من أجل تطوير قدراتهم.
05	هل تحس بأن مروسيك لا يفهمون جيدا المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك؟	أكد المدير على أن مروسيه يعرفون جيدا الهدف والمغزى من معظم الأوامر التي توجه إليهم.
06	هل لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم؟	أجل يوجد برامج خاصة للاهتمام بهم وخاصة فيما يتمثل في جانب المادي.
07	هل تشعر أحيانا بأن مروسيك لا يفهمون محتوى المهام والأوامر التي كلفتهم بها ولكنهم ولا يستطيعون أن يطلبوا منك أن توضح لهم؟	المروسين لا يخجلون في طلب التوضيح عن بعض المهام والأوامر التي كلفت لهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة الجيدة بينهم.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة مدير الوحدة الفخار يمكن القول بأن الوحدة لها ملامح ثقافية هامة، حيث أن مديرها يحاول أن يغرس قيما إيجابية في الوحدة بحكم أنه يتولى قيادتها، أهم هذه القيم هو الاحترام المتبادل بين العاملين بالوحدة، الاستماع للغير، الحفا على تاريخ الوحدة من خلال تذكر نجاحاتها وحتى إخفاقاتها، ولقد لمسنا أيضا خصائص الاتصال التي تزيد من فعالية الثقافة التنظيمية كالدعم الإداري وإتاحة كل المعلومات للعاملين بالوحدة، تشجيع على الابتكار والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبار شخصي، أي أن تعامل مع مرؤوسيه مبنى على العلاقة الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية كما يشير إلى وجود خط وبرامج لها علاقة باهتمام الوحدة بالزبون مثل (تسيير العلاقة مع الزبون).

2- عرض وتحليل المقابلة الثانية: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/04/30 مع مسير الموارد البشرية في نفس الوقت يشغل منصب سكرتيرة وذلك على التاسعة وعشر دقائق صباحا وقد دامت المقابلة لساعة تقريبا حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه حيث جاءت كما يلي:

1-2- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالمسير الموارد البشرية لوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالمسير الموارد البشرية لوحدة الفخار.

جدول رقم 05: المعلومات الشخصية الخاصة بالمسير الموارد البشرية للوحدة

المعلومة	البيان
السن	27 سنة
المستوى التعليمي	متحصلة على شهادة الماستر في تخصص اللغة الإنجليزية إضافة إلى شهادة في إعلام آلي
الصفة الوظيفية	مسير الموارد البشرية وسكرتيرة
الأقدمية	تعمل في المنصب منذ 2017 إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع مسير الموارد البشرية لوحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن التخصص هذا المسير لا يتناسب مع طبيعة نشاط الوحدة (صناعة الفخار) أو بشكل أدق مع المنصب الذي يشغله، لأنه غير كافي لممارسة الشؤون الإدارية للوحدة والتي

تحتاج إلى متخصصين في مجال الإدارة، ولكن توليه منصب لمدة طويلة فهذا يدل على حسن معرفته بالوحدة وذلك بالنظر لسنوات عمله بها.

2-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة مسير الموارد البشرية لوحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 06: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسير الموارد البشرية وحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تجد صعوبة في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك إلى مرؤوسيك؟	أجل هناك بعض الصعوبات في إيصال قرارات والوامر معينة وهذا راجع حسب رأيه إلى المستوى التعليمي فيما يخص بعض القوانين فقط.
02	هل تعتقد أنه هناك رؤية واضحة للمؤسسة يستوعبها العاملون؟	حاليا في الوقت الراهن ليست واضحة ويدرك العاملون ذلك وهذا راجع لعدم وجود استقلالية مالية.
03	هل تعتمد المؤسسة على تنفيذ سياسة واضح الشخص المناسب في مكان المناسب؟	أجل تعتمد المؤسسة وضع الشخص المناسب في مكان المناسب.
04	هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف هو أفضل طريقة لتحصيل المعلومات الخاصة بالمؤسسة؟	أجل هو أفضل طريقة وهذا تجنب لحدوث المشاكل في العمل التي قد تنتج نتيجة للطرق الأخرى للحصول على معلومة.
05	إلى مدى تهتم المؤسسة بتشجيع دافعية للمرؤوسين على الإبداع والتطوير؟	أن العلاقة الإنسانية الجيدة فيما بينهم تساعد كثيرا في زيادة من دافع نحو العمل وخاصة عندما تكون لديهم مشاكل في نطاق العمل أو خارجه تساعد تلك العلاقات في زيادة تطوير والابداع على تخطي للمشاكل.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على الإجابة مسير الموارد البشرية يمكن قول أن الأسلوب الإتصالي سائد في الوحدة يحمل طابع تشاوري وطرح الاقتراحات ويسعى إلى تحقيق النمو الوحدة وتسييرها لأنها تعتبر المهمة ذات أهمية بالنسبة للوحدة حيث أنه يعمل على تنسيق بين العمال والإدارة والقرارات التي تم اتخاذها على مستوى الرؤساء أي أن الإدارة تؤكد على العمل بروح الفريق لإنجاز مختلف المهام.

كما وضح لنا المبحوث بأن هناك علاقة إيجابية بين القيم الثقافية التنظيمية السائدة بالوحدة وبين استراتيجية والرؤية الوحدة لنموها.

3- عرض وتحليل المقابل الثالثة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/05 مع مسؤول المحاسبة وأيضا يشغل للمنصب مصلحة التجارية (فواتير) وذلك على الساعة التاسعة وخمسة عشر دقيقة صباحا وقد دامت المقابلة لساعة تقريبا حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه حيث جاءت كما يلي:

3-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول المحاسبة لوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول المحاسبة لوحدة الفخار.

جدول رقم 07: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول المحاسبة في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	25 سنة
المستوى التعليمي	متحصل على شهادة الماستر في اقتصاد نقدي وبنكي.
الصفة الوظيفية	مسؤولة على مصلحة المحاسبة بالإضافة إلى مصلحة التجارية (فواتير)
الأقدمية	تعمل في المنصب ابتداء من فيفري 2019 إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع مسؤول المحاسبة لوحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن تخصص مسؤول المحاسبة يتناسب مع المنصب لأنها أيضا متحصلة على شهادة ليسانس في المحاسبة وهذا يعتبر كافيا لتشير الشؤون المالية الخاصة بالوحدة.

تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة مسؤول المحاسبة لوحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 08: تفريغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول المحاسبة لوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر إلى مرؤوسيك؟	إن اختيار الوقت المناسب مرهون بأهمية الأوامر إذا كان أمر ضروري فهذا لا مجال لاختيار الوقت أم إذا كان أقل أهمية يحتمل اختيار الوقت فهنا يمكن اختيار أنسب وقت لإعطاء الأوامر.
02	هل تعتمد المؤسسة على نظام حوافز قادر على استثمار قدرات العاملين؟	أجل يتم اعتماد المؤسسة على نظام حوافز بالنسبة للحوافز المعنوية أكثر منها مادية.
03	هل تعتقد أن الاتصال الغير الرسمي فعال، خاصة فيما يتعلق بتطوير الثقافة التنظيمية؟	نعم يساهم الاتصال الغير الرسمي فعال بشكل كبير وهوما يستعمل داخل الوحدة أكثر من نوع آخر وخاصة فيما يتعلق بتفعيل الثقافة التنظيمية أو أداء المهام الوظيفية اليومية.
04	هل يهتم الرؤساء بتحقيق أداء جيد وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية؟	نهتم بتحقيق أداء جيد لبلوغ الهدف مع المراعات المشاعر الشخصية بالنسبة للعمال وهذا من أجل إعطاء قيمة للعامل ولحالته النفسية.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة المسؤول المحاسبة يمكن القول ان المعاملات الاجتماعية ضرورية في العمل وهذا لخلق جو من الراحة وهذا ما يساعد على تقدم في العمل والترفيه على النفس والمعلومة

توزع بالطرق الرسمية وغير رسمية وأن وظيفة تستدعي أن يكون ملم بكل مستجدات وأمور المالية وقد تم ملاحظة ذلك بحكم عمل المبحوث المتعلقة بالمحاسبة، تبادل الأفكار والمعلومات وسد الفراغ وتقديم وخلق طابع رقابي مع تبادل الأفكار والاحترام في الوحدة.

4- عرض وتحليل المقابل الرابعة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/09 مع مسؤول الإنتاج وذلك على الساعة التاسعة ونصف صباحا وقد دامت المقابلة لساعة تقريبا حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه حيث جاءت كما يلي:

4-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول الإنتاج لوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول الإنتاج لوحدة الفخار .

جدول رقم 09: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول الإنتاج في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	35 سنة
المستوى التعليمي	مستوى الثالثة ثانوي (Bac) بالإضافة لشهادة حرفي في صناعة الفخار
الصفة الوظيفية	مسؤول الإنتاج في الوحدة
الأقدمية	يشتغل في المنصب منذ 12 سنة

المصدر: المقابلة الشخصية مع مسؤول الإنتاج لوحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن تخصص هذا المسؤول يتناسب مع طبيعة نشاط الوحدة (صناعة الفخار)، وهذا يعتبر كافي لممارسة الاشراف والعمل وإدارة شؤون الإنتاج بما أنه مختص فيه فذلك يدل على حسن معرفته بالوحدة خاصة بالنظر إلى سنوات عمله بها والتي تفوق العشر سنوات.

4-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة مسؤول الإنتاج في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول

الموالي:

جدول رقم 10: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول الإنتاج لوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تعتقد أن العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الاتصالية التي توجههم؟	نعم يفهمون جيدا محتوى الرسائل لأننا نستعمل مفاهيم وألفا خاصة بالمهنة ونحن فقط ما نفهمها أي لغة الخاصة بالعمل.
02	هل تعمل المؤسسة على تكريس القيم التي تعزز إنجاز العاملين لأهدافها؟	نظرا للعلاقة الإنسانية التي تسود في المنظمة فهي تعمل على تكريس القيم التي تعزز إنجاز العاملين لأهدافها ذلك نتيجة لتوافق القيم المؤسسة مع بعض القيم الشخصية للعمال.
03	هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟	نعم القيم السائدة في الوحدة صبحت ضمن فلسفة الوحدة فهي تسعى إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين من أجل توضيح الرؤية المستقبلية وإنجاز الاستراتيجيات.
04	هل توجد معايير وقيم أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة؟	بطبع توجد معايير وقيم أخلاقية مشتركة داخل الوحدة وذلك نظرا لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للوحدة والتي تساهم في اشتراكها أي توافق بين الوحدة والعمال.

من خلال جدول السابق واعتمادا على إجابة مسؤول الإنتاج طبعا والمتعلقة بدراستنا أن الثقافة الاتصالية بينهم تحمل طبع التشاور والحوار إضافة إلى العمل الجمالي الذي لمسناه من خلال الملاحظة المباشرة أثناء إجراء المقابلة وهذا ما يدل على العلاقات الاجتماعية مع الإدارة والمشاركة في التسيير نظرا لتوزيع المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق الاجتماعات وهذا بحكم منصبه وأيضا قد أبدى ارتياحه لحوار العمل السائد في الوحدة، وأيضا هو يعتمد على أسلوب المتفهم كقاعدة لتفاهم وقد أكد أيضا على العمل بروح الفريق لنجاز مختلف المهام، وذلك لأنه يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي يقومون بها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل المقابلة الخاصة بالمرؤوسين.

5- عرض وتحليل المقابل الخامسة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/12 مع العامل على الدولار (خرائط) وذلك على الساعة الثامنة ونصف صباحا وقد دامت المقابلة حوالي أربعون دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

5-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل على الدولار في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل على الدولار في وحدة الفخار.

جدول رقم 11: المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل على الدولار في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	45 سنة
المستوى التعليمي	مستوى الرابعة متوسط متحصل على شهادة حرفي في صناعة التقليدية
الصفة الوظيفية	مسؤول عن صناعة وتشكيل الفخار
الأقدمية	يشتغل في هذا المنصب منذ 33 سنة إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع العامل على الدولار في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها تأهله للمنصب الشاغر لأنه يتناسب مع طبيعة الوحدة ونشاطها (صناعة الفخار) وهذا ما يعتبر كافيا لتأدية مهام الموكلة إليه دون تعرضه إلى مشاكل أي قدراته تتوفق مع متطلبات العمل.

5-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة العامل على الدولار في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 12: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة عامل على الدولاب في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تناقشت أحيانا مع رئيسك حول المهارات المتعلقة بالنشاط الذي تؤديه؟	لا نتناقش حول المهارات المتعلقة بالنشاط بل حول المهام الموكلة لنا من حيث عدد والكمية والوقت والمواصفات وذلك بصفة يومية لأن المهارات الحرفية معلومة لأننا ضمن نفس المجال.
02	هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين مرؤوسيك؟	أجل الظروف جد مساعدة للعمل وخير دليل على تقليدي لمدة طويلة في المنصب وأن الاتصال بيننا يكون داخل وخارج العمل مما ساعدنا على تأقلم مع البيئة الداخلية للوحدة.
03	هل اهتمام زملائك في العمل بأعمالك المنجزة يزيد من أداك في المؤسسة؟	أجل يزيد من أدائي في العمل لأنهم ليس بمقدورهم تغطية عملي وعمالهم في نفس الوقت ولكن تكون تغطيت عملي بنسبة التي لا تخل بسيرورة العمل داخل الوحدة لذلك أعمل على زيادة أدائي في الوحدة.
04	ما هو مصدر ثقتك بالمعلومة التي تتلقها من طرف مرؤوسيك؟	إن مصدر الثقة بالنسبة لي هو ناتج من الخبرة المهنية وسهولة التعامل مع الأوامر واللغة المفهومة التي تنصب حول العمل في حد ذاته أي في إطار التخصص وبما يخدم مصالح الوحدة.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة العامل على الدولاب يمكن القول أن العمل الذي لا يتوفر فيه عنصر الثقة لا يستطيع العمل فيه أما بالنسبة للتعليمات والأوامر ترسل له بكل أشكال الاتصال وأيضا نحن هنا نعطي قيمة وأهمية كبيرة للعمل والنشاط الذي نقوم به على قدر كبير من المسؤولية وأيضا بعض النقاشات الإيجابية تزيد من فعالية الأداء في الوحدة، كما أن العمال يساعدون بعضهم في أعمالهم لإتمامها في الوقت.

6- عرض وتحليل المقابل السادسة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/14 مع مسؤول على الطين وذلك على الساعة التاسعة صباحا وقد دامت المقابلة حوالي خمسة وأربعون دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

6-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الطين في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الطين في وحدة الفخار.

جدول رقم 13: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الطين في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	40 سنة
المستوى التعليمي	مستوى الثالثة من تعليم متوسط متحصل على شهادة حرفي في صناعة التقليدية
الصفة الوظيفية	مسؤول عن تحضير الطين
الأقدمية	يشغل هذا المنصب منذ 15 سنة إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع المسؤول على الطين في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها تأهله ليتقلد المنصب لأنه يتناسب مع طبيعة ونشاط الوحدة (صناعة الفخار) وهذا يعتبر كافيا لتأديته مهامه الموكلة إليه.

6-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المسؤول على الطين في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 14: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الطين في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تحس أن مرؤوسيك لديهم أفكار معينة حول مجال عملهم ولكنهم يجيدون صعوبات في إيصال تلك الأفكار إليك؟	أجل لديهم أفكار حول مجال عملهم ولكن فيما يخص مسؤول الإنتاج لأننا في نفس التخصص والمهنة لا يوجد صعوبة، ولكن توجد صعوبات مع الإدارة لأنهم لا يفهمون المهنة بشكل مطلق بحكم التخصص والخبرة.
02	أثناء الاجتماعات التي تقومون بها مع مرؤوسيك هل تجدون صعوبات في إيصال طبيعة المعلومات والقرارات التي اتخذتموها؟	لا نجد أي صعوبة في إيصال المعلومات أو طرح أفكارنا وذلك لأننا أيضا نسعى إلى تحقيق أهداف الوحدة.
03	في رأيك هل ترى أن الأحاديث الجانبية تؤثر في أداء الأعمال بشكل أفضل؟	أجل تساهم بشكل كبير حتى نتجنب الشعور بالملل وهذا ضمن البيئة الداخلية للوحدة حتى يسود جو من الألفة بيننا ولا نشعر بمرور الوقت إلا حين انتهاء الأعمال نتيجة لنوعية العلاقة الموجودة بيننا.
04	ماهي الصفات التي تعتمد عليها خلال الاتصال بمسؤولي إدارة لكي توصل أفكارك واقتراحاتك؟	بالنسبة لي إذا تواصلت مع مسؤولي أي مسؤول الإنتاج هي بصفة صديق أو أخ أما بالنسبة للإدارة لكي أوصل أفكارني فهي بصفة عامل مسؤول على ورشة وتكون أفكار محصورة في المورد والآلات المساعدة فقط.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة مسؤول على الطين يمكن القول أن العاملون يمتلكون الفرصة ليتعلموا من زملائهم وقادرتهم الأفكار الإيجابية المتعلقة بالعمل فيحاولون إبداء السلوك الإيجابي تجاه زملائهم حتى يؤديوا المهام بكفاءة وفعالية.

7- عرض وتحليل المقابل السابعة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/16 مع مسؤول على الفرن في الوحدة وذلك على الساعة التاسعة ونصف صباحا وقد دامت المقابلة حوالي أربعون دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

7-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الفرن في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الفرن في وحدة الفخار .

جدول رقم 15: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الفرن في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	30 سنة
المستوى التعليمي	سنة الثالثة من تعليم المتوسط متحصل على شهادة حرفي في صناعة التقليدية
الصفة الوظيفية	مسؤول عن الفرن
الأقدمية	يشغل هذا المنصب منذ 10 سنوات إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع المسؤول على الفرن في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها تتناسب مع المنصب وطبيعة المؤسسة ونشاطها (صناعة الفخار).

7-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المسؤول على الفرن في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 16: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الفرغ في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ماهي اقتراحاتك من أجل زيادة دور الاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟	توفيق بين سياسات الوحدة مما تساهم في زيادة للاتصال فبدوره يزيد من تفعيل الثقافة التنظيمية، وضع اجتماعات وندوات بصفة يومية من أجل تلقي المعلومات ومستجدات.
02	هل تشعر أن معاملة العاملين في المؤسسة تبين بالعدالة؟	أجل توحى بالعدالة وكل عامل يكافئ على حسب عمله وحتى المعاملة مرتبطة فيما بينهم وفق العلاقات الإنسانية.
03	ماهي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرؤوسيك؟	لا توجد عوامل تؤثر على المعلومات لأنه يتم إخبارنا بأي قرارات ومعلومات من الإدارة، أما من ناحية العمل فهي بسيطة وفق مهام العمل وهي مفهومة.
04	ماهي الأسباب التي تجعلك تقترح أفكار جديدة؟	من الأسباب التي تجعلني نقترح أفكار جديدة هو تجسيد أهداف المؤسسة وأيضا من أجل الاستمرار في تطوير مهارات وزيادة الأداء.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة مسؤول على الفرغ يمكن القول أن العاملون يعتقدون أن الإدارة تتميز بالعدالة والانصاف مع الكل إضافة إلى أن تعامل مرؤوسيهم مبني على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية كما يرون أن العمل الجماعي يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي يقومون بها.

8- عرض وتحليل المقابل الثامنة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/19 مع مسؤول على الزخرفة وذلك على الساعة التاسعة صباحا وقد دامت المقابلة حوالي ساعة وثلاثون دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

8-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الزخرفة في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة على الزخرفة في وحدة الفخار.

جدول رقم 17: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الخزرفة في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	65 سنة
المستوى التعليمي	متحصل على شهادة تعليم الابتدائي إضافة إلى شهادة حرفي في فن الخزرفة والسيراميك.
الصفة الوظيفية	مسؤول عن الخزرفة على الفخار ولوحات الفنية على السيراميك
الأقدمية	يشغل هذا المنصب منذ 43 سنة إلى يومنا هذا.

المصدر: المقابلة الشخصية مع المسؤول على الخزرفة في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها تتناسب مع المنصب وطبيعة المؤسسة ونشاطها (صناعة الفخار) وهذا ما يعتبر كافيا لتأدية مهامه لأن هذا المنصب يعتبر من أهم المناصب التي تدعم ثقافة الوحدة.

8-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المسؤول على الخزرفة في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 18: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الخزفة في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تعتقد أن جميع العاملين يشاركون في تحقيق التحسين المستمر للعمل؟	طبعا أكيد كل العاملين يشاركون في تحقيق التحسين المستمر للعمل وكل ما توقف الطلب على المنتجات كنا نحاول تطوير المنتج وإيجاد أفكار جديدة.
02	هل يشعر العاملون في المؤسسة بخدمة الزبائن وأهمية الأعمال التي يؤديونها؟	أجل يشعر العاملون في المؤسسة بخدمة الزبائن وأهمية الأعمال التي يؤديونها ونسعى إلى إرضاء الزبائن كما نحاول تجسيد طلبهم بجودة واتقان
03	هل اهتمام زملائك في العمل بأعمالك المنجزة يزيد من أداك في المؤسسة؟	حاليا لا يوجد زملاء لي في العمل الذين يهتمون بعلمي.
04	هل تعتقد أن القيم السائدة في المؤسسة تراعي إلى الأفراد العاملين كمورد هام له قيمة؟	أجل مورد هام له قيمة لأنه يعتبر عنصر أساسي في المؤسسة من أجل تطبيق سياسة الوحدة وأهدافها.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على الإجابة مسؤول عن الخزفة يمكننا القول أن هناك استعداد ذهني دائم لدى العاملين لأن يطوروا مهاراتهم بما يخدم الوحدة، كما أن الوحدة تتحلى بالمسؤولية اتجاه الزبون والنزاهة لتحمي العلاقة معه، كما أن العاملون يشيرون إلى أن المرؤوسيهم يذكروهم حول كيفية التفكير اتجاه العمل لإتقانه.

9- عرض وتحليل المقابل التاسعة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/26 مع مسؤول على المخزن وأيضا يشغل منصب المورد في الوحدة وذلك على الساعة العاشرة صباحا وقد دامت المقابلة حوالي خمسة وثلاثين دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

9-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على المخزن في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة على المخزن في وحدة الفخار.

جدول رقم 19: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على المخزن في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	35 سنة
المستوى التعليمي	مستوى أولى من تعليم الثانوي بإضافة إلى شهادة حرفي في صناعة التقليدية
الصفة الوظيفية	مسؤول على المخزن
الأقدمية	يشغل هذا المنصب منذ 11 سنة إلى يومنا هذا

المصدر: المقابلة الشخصية مع المسؤول على المخزن في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن التخصص أي الشهادة المتحصل عليها تتناسب مع المنصب الشاغر وطبيعة نشاط الوحدة وأهدافها (صناعة الفخار) مما يعتبر كافي لممارسة الشؤون والمهام الموكلة اليه.

9-2- تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المسؤول على المخزن في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في

الجدول الموالي:

جدول رقم 20: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على المخزن في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تعتقد أن جميع العاملين يشاركون في تحقيق التحسين المستمر للعمل؟	يتحقق التحسين المستمر في العمل حين يشارك جميع العمال في ذلك أي بإرادة منه لذلك مما لا يخل بسيرورة العمل بل تزيد من فعالية الأداء العمال.
02	هل تعتقد أنه يتم إعطاء العاملين الفرصة الكافية لسماع شكاوهم؟	نعم لا توجد مشكلة أو تعقيب في هذا الأمر لأن الإدارة تسمع شكاوانا في أي وقت وكلما أردنا ذلك.
03	ماهي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرووسيك؟	لا يوجد عوامل تؤثر على المعلومات التي أتلقاها لأن معظمها تكون صريحة ومفهومة وخاصة بالنسبة لقوانين يجب التزام بها.
04	هل تتعرض القيم الشخصية مع القيم المهنية لرؤساء في المؤسسة؟	لا تتعارض القيم الشخصية مع قيم المهنية لرؤساء فلوكان هناك تعارض كنت قد تركت العمل، هنا في الوحدة لانجبر على فعل الأشياء لا تتوافق مع مبادئنا أو قيمنا.

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة المسؤول على المخزن والمورد يمكن القول أنه هناك استعداد دائم من الوحدة لتحسين المنتج كما لاحظنا أيضا أن العاملون يعتبرون المشاكل التي تواجههم فرص لتعلم وتحسين المنتج ومختلف الأعمال، وأيضا يجتمع العاملون دوريا مع الإدارة لمعالجة كيفية تحسين جودة المنتج أو الأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال الملاحظات التي يقدمها الزبون للمورد.

10- عرض وتحليل المقابلة العاشرة: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 2019/05/28 مع مسؤول على الأمن في الوحدة وذلك على الساعة التاسعة صباحا وقد دامت المقابلة حوالي وأربعون دقيقة حيث أجاب المبحوث على الأسئلة الموجهة إليه وجاءت كما يلي:

10-1- تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الأمن في الوحدة:

حيث يوضح الجدول المولى أهم المعلومات الشخصية الخاصة على الأمن في وحدة الفخار.

جدول رقم 21: المعلومات الشخصية الخاصة بمسؤول على الأمن في الوحدة

المعلومة	البيان
السن	38 سنة
المستوى التعليمي	سنة أولى من تعليم المتوسط
الصفة الوظيفية	مسؤول عن الأمن (حارس)
الأقدمية	يشغل هذا المنصب منذ 5 سنوات

المصدر: المقابلة الشخصية مع المسؤول على الأمن في وحدة صناعة الفخار

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أن مستوى التعليمي وخبرته فهذا المجال يتناسب مع المنصب الشاغر في الوحدة مما يعتبر كافي لممارسة الشؤون والمهام الموكلة اليه.

10-2- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور أسئلة المقابلة.

لقد كانت إجابة المسؤول على الأمن في وحدة صناعة الفخار على الأسئلة المطروحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 22: تفرغ البيانات الخاصة بمحاور الأسئلة المقابلة حسب إجابة مسؤول على الأمن في الوحدة الفخار.

الرقم	السؤال	الإجابة
01	هل تعتقد أن جميع العاملين يشاركون في تحقيق التحسين المستمر للعمل؟	أرى أن المسؤولين في عملية الإنتاج والإدارة في تواصل مستمر من أجل تحقيق تحسين المستمر للعمل من خلال التنسيق فيما بينهم وخاصة السياسات المتبعة تعمل على تجسيد الأهداف وهذا من أجل توضيح الرؤية المستقبلية.
02	هل يشعر العاملون في المؤسسة بخدمة الزبائن وأهمية الأعمال التي يؤديونها؟	أجل لو شعور العاملون بأهمية الزبائن والخدمات المتنوعة التي يسعون إلى عرضها عليهم من أجل ارضائهم والمحافظة عليهم.

<p>طبعا نحن نحب الكلام في وسط العمل حت يتسنى لنا قضاء الوقت بسرعة وعدم شعورنا بالملل وأيضا حتى نشعر أننا في أجواء أسرية.</p>	<p>في رأيك هل ترى أن الأحاديث الجانبية تساهم في أداء الأعمال بشكل أفضل؟</p>	<p>03</p>
<p>أجل إن القيم محددة رئيسي داخل الوحدة للسلوك العاملين بمختلف المناصب هذا من أجل سلامة بيئة الداخلية للعمل.</p>	<p>هل تعد القيم محددة رئيسيا للسلوك العاملين؟</p>	<p>04</p>

من خلال الجدول السابق واعتمادا على إجابة المسؤول الأمن يمكن القول أن الإدارة الوحدة تحت دائما حول أهمية تحقيق أهدافها، وتؤكد للعاملين أن الجميع معني بالأهداف والسياسة وتهتم أيضا بمصالح العاملين والزبائن الوحدة ككل كما أنهم يرون أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة الوحدة.

من أهم النتائج التي خلصت إليها من خلال المقابلات وبعد تفريغ محتوى وتحليل أن الاتصال يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن الوحدة، كما يعتبر الاتصال الغير رسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما في الوحدة، كما أدت وسائل الاتصال البسيطة إلى تحسين مستوى الأداء العمال حيث مما ساهمت في تطوير الثقافة التنظيمية وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وهذا من خلال ما صرح به المبحوثين خلال فترت الدراسة وما لمسناه أيضا في تعاملاتهم مع الزبائن.

المطلب الثاني: نتائج الملاحظة

من خلال النتائج التي توصلت إليها من خلال الملاحظة البسيطة المباشرة كملاحظة تحركات العمال داخل وحدة صناعة الفخار وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية وكيفية اتصال العمال بالإدارة ببعضهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر وهذه الملاحظة سمحت لي بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وكانت كالتالي:

- ✓ ملاحظة العمال أثناء أدائهم للعمل الجو السائد بين أقسام الإدارة وكذلك تصرفات المشرفين مع العمال من خلال طبيعة العلاقة التي تجمعهم ببعض وكيفية الاتصال بينهم
- ✓ فوجدنا أنهم تربطهم قيم مشتركة وعلاقات عمل جد قوية بين مختلف الأقسام والمصالح في سيرورة العمل ونجد أيضا هناك ترابط وانسجام بين العمال مما يجعل هذه الوحدة تعمل في شكل من أريحية في تحقيق أهدافها.
- ✓ الملاحظة التي لمسناها أيضا أن الوحدة تستعمل الوسائل التقليدية لاتصال بالعمال أو حتى بالمسؤولين ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى عدم وجود أي تغطية لشبكة الهاتف أو شبكة الانترنت هذا نوع آخر من معوقات العمل داخل الوحدة التي قد تعرقل دور الاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من معلومات حيث أسفرت الدراسة الميدانية.

كما توصلنا إلى نتائج غاية في الأهمية تمثلت في:

➤ دور الاتصال يكتسي أهمية كبيرة في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات.

➤ تعتبر الأبعاد التي تم اعتمادها للتعبير عن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الأكثر تعبيراً وشمولية للثقافة التنظيمية إذ تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري غير الملموس المعبر عن ثقافة الوحدة والذي يفسر نماذج التفكير في الوحدة.

الخطبة

الخاتمة

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وذلك للانشغال التام والعناية القائمة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

إن وجود المؤسسة ونجاحها لا يعتمد فقط على موردها المالية، وإنما يركز بشكل أساسي على موردها البشرية، ويظهر بهذا الصدد أهمية ودور العامل الإنساني حيث يجمع المحللون والمنظرون في مجال إدارة وتسيير التنظيمات أن فعالية المؤسسة تتوقف على قدرتها في تعبئة كل الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها.

كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن تكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فإن لكل مؤسسة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات الربحية تختلف عن غير الربحية كما أن المؤسسات التي تمارس نفس طبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض ولكن ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تنشأ بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال يعتبر أهم مكونات البيئة الداخلية للوحدة والذي يؤثر على تفعيل الثقافة التنظيمية ويشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي انه من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنه أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة التنافسية تمكن الوحدة من تحقيق مركزا تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم للوحدة مما يخلق لديهم شعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد والوحدة.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: يعتبر الاتصال أحد أبرز ركائز المؤسسة الاقتصادية

الاتصال بين العاملين في المؤسسة وذلك انطلاقا من تبادل الآراء بين الزملاء في العمل وتنفيذ الأوامر والقرارات ورفع الطلبات إلى الإدارة وهذا ما يدل على أنه إذا كان الاتصال فعال بين العمال وذلك راجع إلى نوع العمل الممارس داخل المؤسسة.

الخاتمة

وعلى ضوء مما سبق نستخلص أن المؤسسة التي تفتح أبواب التبادل الآراء عن طريق تنفيذها لجميع أنواع الاتصال وهذا راجع لعلم المؤسسة لأهمية أنواع الاتصال بين الأفراد العاملين لها ويتم ذلك عن طريق الاتصال الغير الرسمي والغير رسمي.

فالمؤسسة من خلال الفصل الأول في المبحث الأول وتحديدًا في المطلب الثالث تبين أنها تعتبر الاتصال أحد أبرز ركائز داخل المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: يعمل الاتصال في تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.

لقد تبين لنا من خلال المبحث الثاني في الفصل الثاني وتحديدًا في المطلب الثالث أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على استخدام الاتصال التنظيمي لزيادة تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إعطاء فرصة للعامل لإبداء آراءهم ولقاءات لمناقشة القرارات والاقتراحات، وأن تنفيذ القرارات يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرفع من روح العمل الجماعي بين العاملين داخلها وتناقل المعلومات بينهم مع بعضهم البعض وكذلك بينهم وبين الإدارة وبهذا كله نستنتج أنه تمت تأكيد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: يساهم الاتصال في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية.

تبين لنا من خلال تحليل للمحور الثاني والرابع أنه وبحسب آراء الباحثين فإن الاتصال له دور هام في عملية تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في الوحدة، فمعظم الباحثين الذين تمت عليهم عملية البحث أكدوا أن الاتصال في الوحدة يهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية فحسبهم فإنه بدون اتصالات لا كان أثر ذلك على السلوك التنظيمي مما يؤدي بذلك إلى تأثير على الثقافة التنظيمية مما يخلل توازن البيئة الداخلية للوحدة وتأثر العمل وللعاملين على حد سواء وبذلك نستنتج أنه تم إثبات صحة الفرضية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الموضوعة في المقدمة، هذه النتائج كما يلي:

- يعتبر الاتصال من أهم مرتكزات وأبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة.
- تمثل الثقافة التنظيمية كمجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في الوحدة.

الخاتمة

- الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع النواحي الإدارية بسبب تفاعل العاملين في المنظمة معا.
- الاتصال التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة وذلك عبر قنوات الاتصالية نظرا لأهمية المعلومة وقدرة العمال خلق ثقافة داخل المؤسسة بما يتلاءم مع رؤيتها وأهدافها.
- الاتصال يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، ممارساتها التنظيمية وعلاقتها مع أصحاب المصالح المتعلقين بها.
- تعتبر الأبعاد التي تم اعتمادها للتعبير عن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الأكثر تعبيراً وشمولية للثقافة التنظيمية إذ تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري غير الملموس المعبر عن ثقافة المؤسسة والذي يفسر نماذج التفكير في الوحدة.
- يعتبر السلوك التنظيمي المترجم للقيم التنظيمية التي تتحلى بها العاملون في الوحدة، إذ يتصرف العاملون وفق نظام القيم الذي تفرضه الوحدة أو الذي يرونه مناسباً للعمل والتعامل مع الزملاء.

الاقتراحات:

- على ضوء عرض نتائج الدراسة تعرض الدراسة عدداً من اقتراحات من أجل تطوير دور الاتصال مدعماً بذلك ثقافة الوحدة وهي:
- ✓ توفير الإمكانيات التي تسهل عملية الاتصال للتخفيف من معوقات الاتصال والاشكاليات المصاحبة له.
- ✓ تنمية الموارد البشرية وعقد الدورات التدريبية والندوات الثقافية في النجال الاتصال الإداري لتطوير المهارات اللازمة المتعلقة بعملية الاتصال الحيوي والفعال، وتعريفهم بأساليب الإدارة الحديثة، وتحفيزهم لتطبيقها عملياً.
- ✓ الاهتمام بالقيم الإنسانية والروحية لدى العاملين داخل الوحدة ومدى انسجامها مع الثقافة الموجودة.
- ✓ على الوحدة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرناً بشكل يتناسب والتغيرات المحدثة أو الممكن إحداثها مستقبلاً.
- ✓ التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة بهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديد.
- ✓ العمل على توفير مناخ التنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين.

الخاتمة

- ✓ العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالوحدة واشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.
- ✓ تحسين نمط وخطوط الاتصالات في الوحدة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة.

آفاق الدراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
- مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب

1. أحمد عزوز، الاتصال ومهارته -مدخل إلى التقنيات في التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية واتصال، طبعة الأولى، جامعة وهران، أحمد بن بلة، 2016.
2. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
3. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالي، العراق، الطبعة الأولى، 2016.
4. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
5. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
6. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال مفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث، الرياض، 2009.
7. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص15.
8. السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية واسس تطبيقية في خدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، 2017.
9. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2017.
10. عبيدات، محمد إبراهيم، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، طبعة الأولى، الأردن، 2016.
12. محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2011.
13. محمد سعيد أنوار سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
14. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2014.
15. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014.
16. محمد معوض - عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، طبعة الأولى، القاهرة، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

17. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1999.
 18. محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، د، ط، 2015. -
 19. مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016 .
 20. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، العامة، الجزائر، 2004.
- ### 2- مذكرات وأطروحات
1. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
 2. جمال دين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف02، 2014-2015.
 3. حماني زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
 4. حنان محمد حافظ براهيم، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2009.
 5. سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأدوات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014-2015.
 6. عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2016-2015.
 7. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2016/2015.
 8. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم لإداري المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

9. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2015/2014.

3- مجلات

1. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد44، جوان، 2016.
2. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم محددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية2014.
- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاتصال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2001.

الطريق

إن للاتصالات أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات ونتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات جد فعالة في المؤسسة والاختصاصيين في مجال الاتصال يؤكدون الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة، وجدنا أنه من الضروري الامام بالموضوع قدر الإمكان حيث انطلقنا من التساؤل الرئيسي: ما هو دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟ حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: حيث تعرضنا في الفصل الأول مدخل للاتصال والثقافة التنظيمية وتعرفنا من خلاله على مفاهيم ومرتكزات وأهداف كل من الاتصال وثقافة التنظيمية والفصل الثاني علاقة الاتصال بالثقافة التنظيمية من الجانب النظري حيث تم التطرق لمفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهدافه ثم في الأخير الإشارة للعلاقة بين المتغيرات الدراسة أما الفصل الثالث أي الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ما تم عرضه من خلال الدراسة الميدانية والتعرف على واقع دور الاتصال من خلال الاتصال التنظيمي والسلوك التنظيمي والتركيب التنظيمي في تطوير الثقافة التنظيمية لوحدة صناعة الفخار، وقد جاءت أهم النتائج الدراسة كما يلي:

- يعتبر الاتصال من أهم مرتكزات وأبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة.
 - تمثل الثقافة التنظيمية كمجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة.
 - الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع النواحي الإدارية بسبب تفاعل العاملين في المنظمة معا.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، السلوك التنظيمي، التركيب التنظيمي.

Abstract

Communication is of great importance in increasing the vitality and productivity of enterprises especially if the communication is very effective in the organization and communication specialists emphasize the importance of communication within the institution, We found it necessary to know the subject as much as possible as we started from the main question: What is the role of communication in developing Organizational culture in the economic institution? Thus the research is divided into three chapters: In the first chapter, we presented an introduction to organizational communication and culture, through which we learned about the concepts, principles and objectives of communication and organizational culture. The second chapter relates communication with the organizational culture from a theoretical perspective as we highlighted The concept of organizational communication, its characteristics, objectives, and finally the relationship between the study variables. The third chapter, in the applied aspect, we have dropped what was presented through the field study and identified the reality of the communication role through organizational communication, organizational behavior and organizational structure in the development of Organizational structure in developing the organizational culture of pottery industry unit to promoteThe most important findings of the study are as follows:

- Communication is one of the most important pillars of the institution.
- Organizational culture is a set of principles, knowledge, concepts and core values shared by employees of the organization.
- Organizational communication is indispensable in all institutions and all aspects of management because of the interaction of the staff of the organization together.

Keywords: communication, organizational culture, organizational communication, organizational behavior, organizational structure.