جامعـــة يحي فارس بالمدية
كليــة العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علوم الإعلام والإتصال

الموضوع:

دور الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة
–دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية –
خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى غاية أفريل 2024

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والإتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعدادالطالبين :
- دراجي عبد الله
- عميري موسى

تحت إشراف الأستاذ:
– د. شايب نبيل

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د.فزاني إبراهيم سعد شاكر	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
د. شايب نبيل	جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا ومقررا
د.معياش إدير	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023–2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

نشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة ما حييت فمنه وحده فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم –من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء أجازه الترميذي.

نتوجه بالشكر الجزيل الأستاذ المشرف " **شايب نبيل**" أستاذ بجامعة يحيى فارس المدية على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم تقييم مذكرتنا

وإلى كل من تعاون، ووقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذه المذكرة بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي رحمه الله

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي السند في تشجيعها لي ومواساتها لي

الى فلذاتي كبدي بناتي: **نورهان وهناء**

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

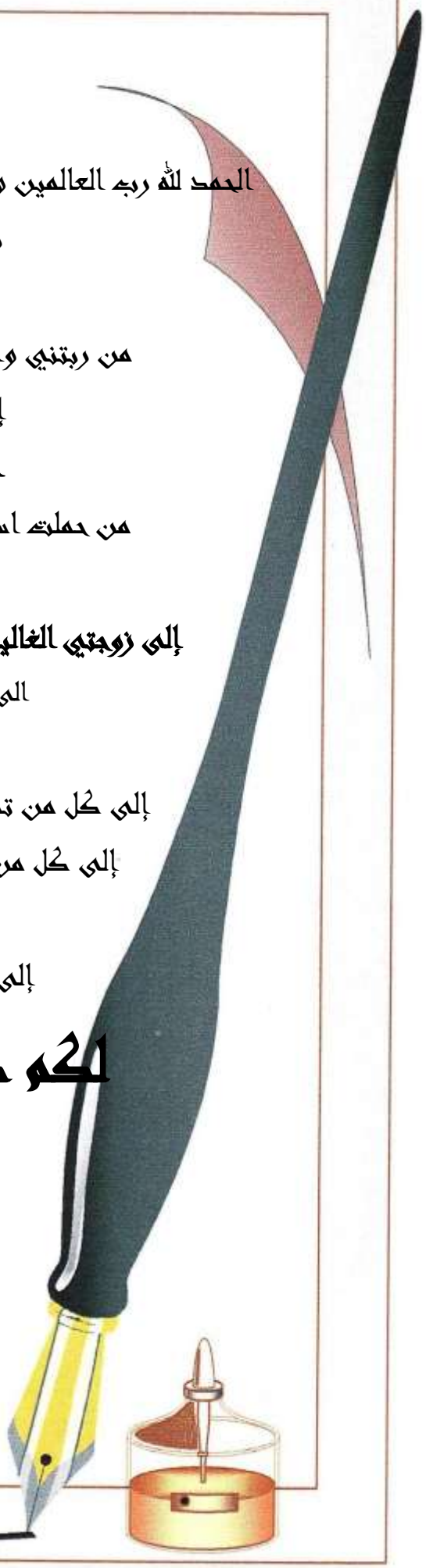
إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، وتوجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

عبد الله



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي رحمه الله

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي السند في تشجيعها لي ومواساتها لي

إلى فلذة كبدي إبني **ايمن بجاد**

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، وتوجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

موسى



ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب لولاية المدية، معتمدين على المنهج المسحي بنوعيه التحليلي ودراسة حالة كسبيل في عرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، وفي عملية جمع المعلومات التي تمت بواسطة الأدوات البحثية المتمثلة في الاستبيان، حيث شمل مجتمع الدراسة عينة متكونة من 82 موظف بمديرية الضرائب لولاية المدية، تم معالجتها بالتحليل الكمي وكيفي لمحاور الدراسة، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة للنتائج التالية: حيث يشعر الموظفين بالانتماء للمديرية، وأن لهم دور في تحقيق أهدافها، وتم التوصل أيضا إلى إثبات الدور الإيجابي للإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، ثقافة المؤسسة، مديرية الضرائب لولاية المدية، الثقافة الإتصالية، الإستراتيجية.

summary:

This study aims to identify the role of internal communication in forming the culture of the institution in the Tax Directorate of the state of Medea, Relying on the survey method, both analytical and case studies, as a way to present a set of concepts related to internal communication and the organization's culture, And in the process of collecting information that was carried out using the research tools represented by the questionnaire, The study population included a sample of 82 employees in the Tax Directorate of the state of Medea. It was treated with quantitative and qualitative analysis of the study's axes. Through this study, we reached the following results: employees feel a sense of belonging to the directorate, and that they have a role in achieving its goals. The positive role of internal communication in forming the organization's culture was also proven.

Keywords: internal communication, corporate culture, Medea State Tax Directorate, communication culture, strategy

خطة الدراسة

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة

2. تساؤلات الدراسة

3. أسباب إختيار الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. منهج الدراسة

7. مجتمع البحث وعينة الدراسة

8. أدوات الدراسة

9. حدود الدراسة

10. الدراسة السابقة وحدود الاستفادة منها

11. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل عام حول الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الاول: خصائص وأهمية الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع واهداف الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: مهارات ووسائل الإتصال الداخلي

المبحث الثاني: واقع الإتصال الداخلي

المطلب الأول: نماذج وشبكات الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: محددات ووظائف الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي وطرق التغلب عليها

المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي

المطلب الاول: مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الإتصال ومبادئه

المطلب الثالث: أفاق واثار إستراتيجية الإتصال الداخلي

الخلاصة

الفصل الثاني: ماهية ثقافة المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة

المطلب الثالث: مستويات ومكونات ثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة

المطلب الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة

المطلب الثالث: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة ودورها

المبحث الثالث: مدخل حول الثقافة الإتصالية

المطلب الأول: مميزات وخصائص الثقافة الإتصالية

المطلب الثاني: خطوات ووسائل تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة

المطلب الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال ومكانة الإتصال الداخلي فيها

الخلاصة

الجانب التطبيقي:

المبحث الأول: بطاقة تقنية عن مديرية الضرائب لولاية المدية

المطلب الأول: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

المبحث الثاني: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البينات الشخصة

استنتاجات العامة للدراسة

الخاتمة

مقدمة

مقدمة:

يحتل الإتصال الداخلي مكانة كبيرة داخل المؤسسات لدوره الفعال في تسهيل نقل وإرسال المعلومات بين جميع المستويات والإتجاهات بوسائل عديدة، أو إستراتيجية إتصالية فعالة، حيث تعتبر العملية الإتصالية واحدة من العمليات الجوهرية التي تقوم بها المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي سطرتها، لذا يعتبر الإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط، ولا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون إتصال يساعد على تحقيق أهدافه وغاياته في سبيل الإسهام في التفاعل والتعاون بين الموظفين، وبناء روابط وعلاقات قوية تؤدي إلى كسب رضاهم وتحسين أدائهم، وعليه فالإتصال الداخلي يضمن التنسيق بين الإدارة والأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يعزز الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالإهتمام من قبل مؤسستهم.

ومن هنا فإن العملية الإتصالية من أبرز العمليات التي تسمح بتوفير المناخ السليم الذي يسمح بتحقيق الإستغلال الأمثل لقدرات وطاقات الأفراد العاملين، حيث يساهم الإتصال في تحقيق التماسك بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، بما سيؤدي إلى دعم ثقافات وقيم داخل المؤسسة للعمالين.

تركت الثقافة الإتصالية بعناصرها ووظائفها تأثيرا قويا على المؤسسة وأفرادها مما يسمح بمواجهة التغيرات البيئية والتحديات الصعبة التي تواجه المؤسسة، حيث تساعد الثقافة الإتصالية على إحاطة الإدارة بالتحديات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم، بحيث تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم التأثير في عملية إتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك فثقافة المؤسسة أو الثقافة الإتصالية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة والإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

إن ما يميز الإهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكد على أنها قوية وهي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى إرتباط ثقافة المؤسسة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفعال للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.

ولإنجاز هذه الدراسة تم الإعتماد على خطة بحث مكونة من ثلاث فصول، بداية بالفصل الأول الذي يحتوي على الإطار المنهجي للدراسة والذي بدوره يتفرع إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات، أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وأهم مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

ثانيا الاطار النظري الذي يتفرع إلى فصلين، الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم حول الإتصال الداخلي في المؤسسة، تطرقنا من خلالها إلى مدخل عام حول الإتصال الداخلي في المؤسسة، من خلال التعرف على خصائص وأهمية و أنواع

واهداف، مهارات ووسائل، وشبكات محددات ووظائف معوقات الإتصال الداخلي وطرق التغلب عليها، وإستراتيجية الإتصال الداخلي من خلال التعرض إلى مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية، الكفاءة والفعالية في الإتصال ومبادئه، أفاق واثار إستراتيجية الإتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني فتحدثنا فيه عن مفاهيم ثقافة المؤسسة، من خلال التعرض إلى مدخل عام حولها من خلال أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة وأنواع ووظائف ومحددات، مستويات ومكونات ثقافة المؤسسة، ثم تطرقنا إلى مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة من خلال التطرق إلى عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة ومداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة وتأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة ودورها، وأيضا تطرقنا إلى الثقافة الإتصالية من خلال تعرض إلى مميزاتها وخصائصها، خطوات ووسائل تشكيلها دال المؤسسة، علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال ومكانة الإتصال الداخلي فيها.

أخيرا الإطار التطبقي والذي تطرقنا فيه إلى التعريف بمؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية ومهامها والمصالح المكونة للهيكل التنظيمي لها.

بالإضافة إلى الإستبيان الذي يتضمن مجموعة المحاور هي: المحور الاول يتضمن البيانات الشخصية وتتلخص في خمسة بنود، متمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية والصفة في المؤسسة، المحور الثاني: ثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المدية، المحور الثالث: الإتصال الداخلي بمديرية الضرائب لولاية المدية.

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة:

يعد الإتصال عصب العصر، فهو ظاهرة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبار أن الإنسان لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يعيش منعزلا عن باقي أفراد جماعته، حيث يتلقى المساعدات من الجماعات التي يعمل معها لهذا فإننا نجده يعمل على معرفة كل ما يقوم به غيره.

فالإتصال في المؤسسة يعتبر عاملا اساسيا لتبادل المعارف والتجارب والتقنيات والخبرات بين العمال والمؤسسة بالاضافة إلى أنه يعمل على ربط علاقة صلة المؤسسة وجماهيرها الخارجية، فهو موجه لتسيير رأسمال صورة المؤسسة، ومنه أصبح الإتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو أهدافها، ذلك أن المؤسسة مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الإتصال، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أداء الافراد داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي أساسها يتوحد التفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

كما تلعب إستراتيجية الإتصال دورا جوهريا داخل المؤسسة باعتبارها نمط سلوكي ناجم عن الثقافة الضمنية للمنظمة، كل منظمة لها ثقافتها الخاصة وهذه الثقافة ترصد بسهولة لكن يتم تغييرها بصعوبة، وإن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة يمكن ان تتحدد وتتأثر جزئيا بثقافة المؤسسة، فالموظفون يرون العالم الداخلي من خلال منظورهم المقيد الذي يؤثر على أي شيء يعملونه ويتغلغل ضمن الإستراتيجية ومن مهام ادارة المؤسسة التخطيط الإستراتيجي الذي هو إستراتيجية الإتصال الداخلي التي تمثل عملية الملاءمة بين عناصر التنظيم وظروف البيئة وقيم أهداف المؤسسة بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية ويؤدي إلى تحقيق اهدافه في التعامل مع المستقبل المنظور والبعيد، وتبرز إستراتيجية الإتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على العاملين وذلك من خلال خلق جو من الإستقرار والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين داخلها.

حيث تظهر أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة من خلال تسهيل التفعيل بين الأفراد العاملين، من خلال دعم العلاقات التعاونية فيها بين زملاء العمل، وعليه فالإتصال الداخلي يضمن التنسيق بين الإدارة والأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يعزز الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالاهتمام من قبل مؤسستهم، وتوفير المناخ الملائم للتعبير عن أرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يزيد بذلك ولائهم للمؤسسة وتزداد رغبتهم للعمل.

ولأن مديرية الضرائب تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واكبرها محليا على غرار بقية المؤسسات الأخرى، جعلنا من هذه المؤسسة حالة للدراسة وبتحديد مديرية الضرائب بولاية المدية لدراسة هذه الظاهرة داخل هذه المؤسسة وقياس الإستراتيجية المتبعة لتحقيق الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة بين إطاراتها، هذه الفئة السوسيومهنية التي تعتبر الحلقة الرابطة بين إدارة المؤسسة وباقي الفئات المهنية الاخرى، باعتبارها ناقلا مهما للإتصال وأول وسيط لجمع العمليات الإتصالية التي تحدث داخل المؤسسة، الامر الذي يؤهلها لتصبح هذه الفئة عنصرا استراتيجيا هاما، ، وهذا ما يتطلب تفعيل كل العمليات والآليات التي يسمح بتحقيق التكامل والإنسجام بين العاملين وتوحيد جهودهم، وتبقى

العملية الإتصالية الميكانيزم الأساسي الذي يسمح بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة عبر دعم الثقافة لديهم.

وبناء على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم استراتيجية الاتصال الداخلي في تكوين ثقافة مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية؟

2. التساؤلات:

للتوصل إلى الاجابة عن الاشكالية نستعين التساؤلات التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في دعم الثقافة التنظيمية بين العاملين في مديرية الضرائب بولاية المدية ؟
- كيف تساهم القيم التي تطرحها المؤسسة من خلال ثقافتها في إنجاح عملية الإتصال؟
- هل توجد علاقة بين الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المدية ؟
- ما هي الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها مديرية الضرائب لولاية المدية؟

3. أسباب إختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع إلى دوافع ذاتية واخرى موضوعية:

- **أسباب ذاتية:**

❖ ملائمة موضوع دراستنا مع القدرات التي اكتسبناها خلال سنوات الدراسة.

❖ اهتمامنا البالغ بالإتصال والرغبة في التعرف على استراتيجيه داخل المؤسسة

❖ دخول موضوع الدراسة في مجال تخصصنا الإعلام والإتصال.

❖ تساؤلنا حول أهمية ودور الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة.

- **أسباب الموضوعية:**

❖البحث عن مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تكوين ثقافة المؤسسة، كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع الإتصال الداخلي ودوره في تكوين ثقافة المؤسسة.

❖إبراز أهمية ودور الإتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وحيدة داخل المؤسسة.

❖حداثة الموضوع وتميزه عن المواضيع التقليدية كونه يربط بين الإتصال الداخلي للمؤسسة وثقافتها.

❖نقص الدراسات التي تربط بين الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة.

❖دراسة دور الإتصال داخل المؤسسة في تسهيل سير المعلومة في عملية اتصال فعالة.

❖الرغبة في توضيح مفهوم الإتصال المسؤول والتعرف على علاقته بثقافة المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من الأهمية التي تلعبها ثقافة المؤسسة في إستقرار المؤسسات الإجتماعية لاسيما المؤسسات الاقتصادية ومواجهة الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها أثناء مسيرتها، وتكمن هذه الأهمية في الربط بين الإتصال

الداخلي وثقافة المؤسسة حيث نسعى إلى توضيح هذه العلاقة الموجودة بين المتغيرين بحيث يصبح الإتصال الداخلي مرآة عاكسة للقيم والمبادئ التي تسعى ثقافة المؤسسة إلى ترسيخها، ومن أجل تحقيق الروابط بين العمال داخل المؤسسة عن طريق الإتصالات الرسمية بغية إنجاز العمل وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتحفيز العمال وإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وخلق وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، تتسم بالعقلانية من أجل تحقيق النجاح وترسيخ قيم الإلتزام والجدية في العمل بمهارة وإتقان وهذا يؤدي إلى ربح المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

نحاول من خلال بحثنا تحقيق جملة من الاهداف نذكر منها:

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وتسير أهدافها من خلال لغة التواصل الداخلية.
- معرفة مدى إدراك ووعي العمال بقيم المؤسسة وبأهدافها ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية من خلال الإتصال الداخلي في ترسيخ ونشر هذه القيم.

6. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أهم وسيلة يعتمد عليها الباحث في دراسته، فقد عرفه محمد البدوي " علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة"[1].

وعليه إعتمدنا في دراستنا على منهج التحليلي ودراسة حالة، كسبيل لفهم الظواهر المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه، وقد عرفه عبد الباسط محمد حسن بأنه " نوع من أنواع المنهج الوصفي يهتم ببيان الحالة الحاضرة لظاهرة أو مشكلة مجتمعية معينة من خلال المسح الشامل لفئة معينة من المجتمع أو ناحية من النواحي الإجتماعية أو الصحية من أجل تبرير هذه الظاهرة أو وضع حلول مستقبلية للمشكلة محل الدراسة"[2].

كما سنعتمد على منهج دراسة الحالة، وذلك لأن موضوعنا هو دراسة دور الإتصال الاداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة، ومن اولوياتنا كباحثين زائريين، الاهتمام بالمؤسسات الجزائرية لإنجاز موضوعنا هذا، ونظرا لكثرة المؤسسات وتنوع نشاطها وتعدد مناطق تواجدها، ارتأينا أن نأخذ المؤسسة التي نمارس فيها وظيفيتنا، لنسلط الضوء على واقع تكوين ثقافة المؤسسة فيها ومدى مساهمة الإتصال الداخلي في بلورة هذه المؤسسة، فوقع إختيارنا على مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية، من خلال إستخدام إستمارة الإستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة، فقمنا بتقديم البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم إستخلاص النتائج ومناقشتها.

[1] محمد البدوي، **المنهجية في البحوث والدراسات الادبية**، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998، ص9.

[2] عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة الانجوا المصرية، الطبعة الثالثة، مصر، 1971، ص109.

فمنهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية والمتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة أو نظاما إجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة[1].

7. أدوات الدراسة:

إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم يتطلب من الباحث توظيف أدوات منهجية معينة لجمع البيانات الإحصائية حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة، وذلك لقياس متغيرات وهذا يتوقف على حسن إختيار وإستعمال الباحث لهذه الأدوات، وبناء على ذلك تم إستخدام أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية وأداة الملاحظة كأداة ثانوية.

➢ **الملاحظة:**

تم الإعتماد على أداة الملاحظة المباشرة كأداة مساعدة لجمع المعطيات من الميدان لكونها طريقة لجمع البيانات من خلال المراقبة، كما تصنف الملاحظة على أنها أداة تشاركية لجمع البيانات، حيث يتعين على الباحث أن ينغمس في المكان الذي يتواجد فيه أثناء تدوين الملاحظات، وهذا وتعرف بأنها " الطريقة التي يعتمد فيها الباحث على بصره وإحساسه في تقصي الحقائق وجمع المعلومات"[2]، ولقد قمنا بتوظيف الملاحظة كأداة مساعدة لتحديد ميول ورغبات موظفي مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية حول الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة.

➢ **الإستبيان:**

الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الاهداف التي يسعى اليها الباحث[3].

كما يعرفه أحمد بن مرسلي في كتابه مناهج البحث العلمي في علوم الإتصال "هو تلك القائمة من الاسئلة التي يحظرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث من أجل الحصول على اجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

ويعرف الإستبيان في الاوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الاستقصاء والاستقتاء، الاستمارة، الإستبيان[4].

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الإستبيان كونها أداة أساسية لجمع البيانات ولكونها " تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوثين من حيث أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تتعلق بفروض الدراسة ومؤشراتها"[5].

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001، ص131.

[2] موال محمد عمر، **مناهج البحث الاجتماعية والاعلامية**، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1986، ص110.

[3] عامر ابراهيم قنديلحي، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص224.

[4] احمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والإتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2010، ص302.

[5] فاير النجار واخرون، **أساليب البحث العلمي**، دار الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص76.

وتوظيفنا لهذه الأداة كان بهدف جمع المعلومات عن مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة بغية توفير الكثير من الوقت والجهد، كما أنه يقلل من التحيز من طرف الباحث أو المبحوث وبواسطته يمكن الحصول على معلومات حساسة لا يستطيع المبحوث قولها مباشرة، لكنه قد يبوح بها في الاستمارة، كما أنه لا يكلف الباحث تكاليف مالية مرتفعة.

واحتوة إستمارة الإستبيان على 3 محاور:

- **المحور الاول: البيانات الشخصية وتتلخص في خمسة بنود، متمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية والصفة في المؤسسة.**
- **المحور الثاني: ثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المدية**
- **المحور الثالث: الإتصال الداخلي بمديرية الضرائب لولاية المدية**

وكانت الفقرات مكتوبة بطريقة سهلة وواضحة وبسيطة وقصيرة وغير معقدة، ثم بعد ذلك تم عرض الإستبيان على مجموعة من أساتذة الكلية من اجل التحكيم والتصحيح، حيث قمنا بتعديل بعض الأسئلة بناء على رأيهم، وذلك بحذف أو تغيير أو إضافة عبارات على ضوء ما جاء في الآرائهم المختلفة، ليتم بعد ذالك توزيع الاستمارة على 88 موظف في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية وتم استرجاع 82 استمارة فقط.

تم تحكيم هذه المذكرة من طرف المحكمين*.

8. مجتمع وعينة الدراسة:

9. مجتمع الدراسة:

بعد أن قمنا بتحديد مشكلة الدراسة، لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي يعتر على" أنه مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تركز عليها الملاحظات، وكذلك يعتبر مجموعة العناصر التي لها خاصية أو خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها أو التقصي"[1]، ويتشكل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية.

10. عينة الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة[2].

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية العشوائيةوالتي تقوم على القصد والتعمد في انتقاء مفردات العينة بطريقة محكمة لا مجال فيها للصدفة، بحيث يقوم الباحث بانتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يهدف إليه في دراسته، يجب على الباحث فقط على المفردات التي تخدمه في دراسته دون غيرها[3].

---

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 1997، ص.95.

[2] محمد منير حمان، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص29.

[3] محمد الفاتح حمدي، سميرة سطو واخرون، **مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال وطريقة إعداد البحوث**، دار الحامد، الطبعة الأولى، دون سنة، ص67.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى 88 مفردة من موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية، وتم استرجاع 82 إستمارة فقط.

إسم الوظيفة	التكرار
متصرف إداري	3
محقق	2
رئيس مكتب	2
مراقب الضرائب	4
عون كتب	1
مفتش قسم	7
مفتش رئيسي	11
عون تقني	1
مفتش مركزي	16
مفتش ضرائب	13
حارس	2
حارس متعاقد	1
ملحق إداري رئيسي	1
موظف	4
وثائقي امين المحفوظات	1
تقني اعلام الي	1
محاسب	1
رئيس مكتب	3
عدم الاجابة	8
المجموع	82

11. حدود الدراسة:

➢ **الإطار المكاني**: بعد اختيارنا لموضوع الدراسة، وتحديد إشكاليتها التي نريد معالجتها، كان لازما علينا تحديد المجال المكاني للدراسة، فكان اختيارنا لمؤسسة" مديرية الضرائب لولاية المدية" لدراسة موضوع الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة.

➢ **الإطار الزماني:** طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى غاية افريل 2024 في السنة الجامعية الحالية (2023-2024).

12. الدراسات السابقة وحدود الاستفادة منها

الدراسة الأولى: من إعداد فضيلة سبع، تحت عنوان ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الإتصال الداخلي دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك، مذكرة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016– 2017 [1].

طرحت الدارسة الإشكالية التالية: ما هو واقع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك؟ وإلى مدى ساهم الإتصال الداخلي، في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطاراتها؟

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ثقافة أكبر مؤسسة اقتصادية وطنيا، واكبر مؤسسة بترولية إفريقيا، ثم تسليط الضوء على دور الإتصال الداخلي في نشر هذه الثقافة بين إطارات إحدى وحدات فروع مديرياتها، وكذا قياس مدى نجاح هذه العمليات الإتصالية في ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة بأنه من الضروري الاهتمام الجدي بتنظيم الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة، ذلك أنه لا مكان للصدفة في هذا المجال و لا للارتجالية في هذا الميدان، إذ ينصح بتنسيق عملية فحص شامل (Audit Générale) بشكل منظم للوضع الإتصالي بالمؤسسة، يعني بمختلف الوسائل، الرسائل وكذا عمال المؤسسة، وذلك قبل اتخاذ أي قرارات تنظيمية بما فيها الإتصالية، وفي الوقت نفسه يجب ألا تقوم بعض الرؤى الشخصية القاصرة محل التشخيص لضمان موضوعية نتائج الفحص، إجراء فحص شامل لواقع ثقافة المؤسسة سونطراك، بعد فحص شامل لهذه الظاهرة في جميع أجزاء المؤسسة، إدماج ثقافة مؤسسة سونطراك ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، الإسهام الفعلي للإتصال الداخلي في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بين جميع عمال المؤسسة.

الدراسة الثانية: من إعداد مويسي فتيحة تحت عنوان ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة –دراسة ميدانية بدائرة مسعد–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015–2016 [2].

طرحت الدارسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الإتصال الداخلي للمؤسسة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإتصال الداخلي، لان الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات والسلوكيات التي تستمد جذورها الثقافة الإجتماعية وأهداف

[1] فضيلة سبع، **ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الإتصال الداخلي دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك**، مذكرة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.

[2] مويسي فتيحة ، **ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة –دراسة ميدانية بدائرة مسعد–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015-2016.

المؤسسة وتطورها الأفراد لتحقيق التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وكما أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإتصال الداخلي في محيطها الداخلي وكسب ميزة تنافسية للدخول في خصم المنافسة العالمية وتعتبر الثقافة التنظيمية كسلاح ذو حدين، إذ يمكن لهذه الثقافة أن تساهم في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات الخارجية وفي حال وجود ثقافة قوية، وتتسم بايجابية دورها في الإتصال الداخلي يمكن أن تكون منسجمة ومندمجة بين عمالها لتحقيق كتلة قوية ضد كل ما هو سلبي ومعاكس لأهداف المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة بأنه هناك تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستوى الإتصال الداخلي والذي اتضح من خلال مكونات وعناصر تتفق هذه مع نتائج الدراسة السابقة التي تشير إلى تأثير الثقافة التنظيمية على اتصال الداخلي والذي يظهر مكانة الإتصال الداخلي في التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال (الاندماج والهوية) الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية والتي تبرر صحة ممارسات الإتصال الشفهي ودقة المناشير ومستوى التعليمي للعمال وتأثرهم على وسائل الإتصال في المؤسسة.

الدراسة الثالث: من إعداد خلفاوي حكيم تحت عنوان ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسبب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران –02–، الجزائر، 2017–2018 [1].

طرحت الدارسة الإشكالية التالية:هل يوجد تأثير ذو إحصائية لثقافة المؤسسة على كل مستوى الانضباط والنسب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التطلع إلى ثقافة المؤسسة وما تلعبه من دور في تحسين أدائها والرفع من مستوى الانضباط والتخلي عن النسب لأنه أصبح من معوقات نجاح المنظمات من خلال التطرق إلى أهم الأسباب والعوامل التي جعلت هذه الظواهر تكتسي المؤسسات الجزائرية والتعرف إن كانت ثقافة المؤسسة لها تأثير على مستوى الانضباط والتسيب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة إلى ان هناك اثر لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب وأن هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب في كل من المؤسسة العمومية والخاصة وكذلك بعد حساب متوسط الدرجات الكلية لكل من الانضباط والتسيب وتحديد نمط ثقافة المؤسسة وجدوا بأن كلما انعدمت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية انخفضت درجت الانضباط وارتفعت درجة التسيب وكلما ارتفعت درجت ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخاصة ارتفعت درجة الانضباط وانخفضت درجة التسيب وهنا يجد ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة والانضباط في المؤسسة العامة وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة والتسيب في

[1] خلفاوي حكيم، **ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسبب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)–**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران –02–، الجزائر، 2017-2018.

المؤسسة العمومية وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة والانضباط في المؤسسة الخاصة وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة والتسيب في المؤسسة الخاصة.

تعد الدراسات السابقة التي تم إعتمادها دراسات متشابهة للدراسة الحالية وذات علاقة مباشرة حيث تشترك معها في متغير أساسي هو الإتصال الداخلي، وثقافة المؤسسة فهناك تشابه في نقاط وإختلاف في نقاط أخرى تتمثل فيما يلي:

❖ **أوجه التشابه:**

- تتفق الدراسة الحالية مع مختلف الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين الإتصال الدخلي وثقافة المؤسسة ولها تاثير إيجابي.
- تتفق الدراسة الحالية مع مختلف الدراسات السابقة بأنه من الضروري الاهتمام الجدي بتنظيم الإتصال الداخلي بثاقفة المؤسسة.

❖ **أوجه الإختلاف:**

هناك إختلاف من ناحية الموضوع فموضوع الدراسة الحالية يدور حول دور الإتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة في مديرية الضرائب لولاية المدية، أما باقي الدراسات السابقة تناولت:

- دراسة فضيلة سبع بعنوان ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الإتصال الداخلي دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك.
- دراسة مويسي فتيحة بعنوان ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة –دراسة ميدانية بدائرة مسعد–.
- دراسة خلفاوي حكيم بعنوان ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسبب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة).

بالرغم من أن الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث تركيزها على افتصال الداخلي وثقافة المؤسسة إلا أنها تخلف مع دراستنا من حيث المجال الزماني والمكاني

13. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

➢ **الإتصال:**

❖ **لغة:**

كلمة اتصال تقابلها في اللغة الفرنسية " COMMUNICATION" تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير[1].

[1] ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، **الإتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2005، ص27.

كلمة اتصال "communication " مشتقة من أصل لاتيني "communics " ومعناه عام أو شائع أو مألوف " common " وهكذا فإن أساس عملية الإتصال تحقيق العمومية أو الشيوع وهو ما لا يتم إلا إذا تحقق حد أدنى من التداخل بين مجال الخبرة للمرسل والجمهور بحيث يؤدي إلى إيجاد الفهم المشترك الموحد لمعاني أو معنى الرسالة الإتصالية بين المرسل والمستقبل وإلى أحداث الإتصال الحقيقي المبني على المعرفة التبادلية المشتركة للرسالة بين طرفي عملية الإتصال[1].

وصول الشيء وبلوغه والانتهاء إليه كبلوغ الخبر، أو الربط بين الكائنين والجمع بينهما[2].

❖ **اصطلاحا:**

الإتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى أخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) أو إحداث الاستجابة المطلوبة[3].

يرى الاداريون أن الإتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توفر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الإتصال ويرى علماء النفس أن الإتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات[4].

عرف فضيل دليو الإتصال الداخلي على أنه النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات[5].

❖ **إجرائيا:**

هو عملية تبادل للأفكار والمعلومات والخبرات المكتسبة بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) حتى يكون هناك فهم مشترك بين الأطراف وتحقيق أغراض معينة.

➢ **الإتصال الداخلي:**

❖ **لغة:**

[1] بسام عبد الرحمن المشاقبة، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص10.

[2] خولة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل**، دار العرب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص151.

[3] طوبال معمر سومية، **الإتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط–وحدة البويرة–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص3.

[4] محمد عبد الحميد، **نظريات الاعلام واتجاهات التاثير**، دار علم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص22.

[5] فضيل دليو، **مقدمة في وسائل الإتصال وجماهيره**، دار المطبوعة الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998، ص17.

وهي الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك أي يذيع ويشيع فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك، في المعلومات والأفكار والإتجاهات وتكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص[1].

❖ **اصطلاحا:**

هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها، وهو يعني ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات والأفكار، وذلك من خلال النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصية ومهتمة فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليته فيها[2].

حسب ابراهيم أبو عرقوب " هو عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل تقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين[3].

❖ **إجرائيا:**

هو جميع الإتصالات المنحصرة داخل المؤسسة بمختلف أنواعها وتعدد وسائلها، سواء كانت هذه الإتصالات بين فروع المؤسسة أو بين الموظفين.

➢ **الثقافة:**

❖ **لغة:**

إن جذر كلمة ثقافة هو: ث ق ف حيث وردت هذه الكلمة في معظم قواميس اللغة العربية بنفس التشابه في المعنى، فقط جاء في المعجم العربي الأساسي كلمة: ثقف بمعنى صار حاذفا فطنا، وثقف الشيء أي ظفر به، قال تعالى " فَإِمَّا تَثْقَفَنّهُمْ فِي الحَرب فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونْ" (57 سورة الانفال)

وجاء في نفس المعجم: ثقف الشيء: بمعنى سواه وقومه، وثقف التلميذ بمعنى: هذبه وعلمه ودربه.

وورد في لسان العرب: ثقف بنفس المعاني السابقة، وفي هذه النصوص من التشابه ما يدعونا إلى أن نعدها نسخا مكررة نقل بعضها عن بعض[4].

أما في اللغة الانجليزية كلمة " Culture" فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وأصل هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية، وCultural ومعناها ثقافي أو حضاري.

❖ **اصطلاحيا:**

---

[1] بوسعادي عبد الحق، **ماحي أحمد، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخداتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة–المدية–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، 2022-2023، ص7

[2] رضوان بلخيري، سارة جابري، **مدخل لاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص72.

[3] فضيل ديلو، **الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)**، دار الفكر، مصر، 2003، ص1.

[4] إلياس سالم، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص3

يرى كوفيرون (koviron) أنها: "انجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر"[1].

❖ **إجرائيا:**

الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح إعوجاجها.

➢ **المؤسسة:**

❖ **لغة:**

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة " Enterprise" والتي يقصد بها في معجم لسان العرب لابن منظور، من الفعل أسس يؤسس أساسا، أي كل شيء له مبدأ وأساس منزل أسست ورفعت قواعده[2].

❖ **اصطلاحا:**

هي الاطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والامكانيات التي بواسطتها يستطيع الاداري القيام بتنفيذ خططه.[3]

يعرفها " M. trmd" على أنها: الوحدة التي تجمع فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي[4].

❖ **إجرائيا:** هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين، ونقل التراث العلمي من جيل.

➢ **ثقافة المؤسسة:**

يرى وليام أوشي " ouchi" أن التقاليد الراسخة ومطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن " الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين[5].

ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970من طرف أحد أساتذة harvard business school يدعى " Davis Stamley" عرفها على أنها " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للافراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الافراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة[6].

---

[1] عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد –تلمسان–، الجزائر، 2011-2012، ص4.

[2] الطاهر بن خزف الله واخرون، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، دار هومة للنشر، الجزء الرابع، الجزائر، 2003، ص27.

[3] محمد شاكر عصفور، **اصول التنظيم والاساليب**، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، الاردن، 2011، ص124.

[4] عبد الرزاق بن صيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

[5] ناصر محمد العدلي، **السلوك الانساني والتنظيمي**، الادارة العامة للبحوث الرياض، 1995، ص444.

[6] سعد غالب ياسين، **الادارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن، 2007، ص238.

❖ **إجرائيا:**

هي الإطار المرجعي المشترك والذي يشمل معايير وقيم وعادات متعارف عليها داخل مؤسسة معينة وهي مختلفة من مؤسسة لأخرى وهذا راجع لعادات المجتمع وتقاليده.

ح. الثقافة الإتصالية:

❖ **اصطلاحا:**

هي تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها أنها مجموعة من المبادئ الاساسية التي تبنتها المنظمة لحل مشكلاتها[1].

[1] هشام بوساحية، جهاد صحراوي، **دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الادارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي الشريعة ولاية تبسة**، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 05، العدد03، 2021، ص194.

الجانب النظري

الفصل الأول: لإتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

لقد عرفت عملية الإتصال ووسائله تطور كبير عبر العصور فقد أصبح هذا الاخير عنصر هام في التنمية والتطور في شتى المجالات، حيث ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء الإتصال ووسائله أهمية كبيرة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات والافراد بل تجاوز ذلك إلى قطاع المؤسسات.

حيث يعتبر الإتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسة، ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وبشفافية عالية، ومن هنا يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة، ان التطور التكنولوجي الهائل الحاصل في عصرنا هذا أدى إلى التدفق السريع للمعلومات، فالإتصال يساهم بنقلها بشكل أسرع وأنجع، وهذا ما اثار اهتمام العاملين داخل المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بتلقيهم القرارات والتعليمات وبذات الوقت تقديم الخدمات التي يحتاجونها داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العاملين والإدارة، وله دور مهم في خلق نشاط حيوي بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة، وذلك باستخدام وسائل الإتصال الداخلي.

المبحث الأول: مدخل حول الإتصال الداخلي في المؤسسة

يعتبر الإتصال الداخلي من بين أحد اهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والتي تعمل على تنمية قدرات الافراد ودمجهم في ثقافة المجتمع وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار، ولتسيير الامور بشكل جيد وموحد لابد من وجود معلومات وتنسيقات بين أفراد المؤسسة فكل المعلومات الموجودة تدعى بالإتصالات الداخلية.

المطلب الأول: خصائص وأهمية الإتصال الداخلي

خصصنا هذا المطلب للتطرق إلى خصائص الإتصال الداخلي أولا، وأهمية الإتصال الداخلي ثانيا.

أولا_خصائص الإتصال الداخلي

تتمثل خصائص الإتصال الداخلي فيما يلي[1]:

1. الدقة: توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية؛

2. الوضوح: إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية، أما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل ولا تخلف وراءها سوى الإحباط؛

3. الإيجاز: إن الإتصالات الداخلية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة .والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الإتصال الصاعد أو النازل، " فالبلاغة في الإيجاز الكلام ما قل ودل" ، لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين؛

4. النشاط: ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز[2].

---

[1] موسى خليل، **الادارة المعاصرة المبادئ –الوظائف–الممارسة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص140.

[2] ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، **الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي –الميلة–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص51.

ثانيا_أهمية الإتصال الداخلي

تتمثل أهمية الإتصال الداخلي فيما يلي[1]:

1. تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام للإتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة، على أطراف الإتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها؛

2. تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الإتصالات؛

3. توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الإتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة؛

4. البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للإتصال، حيث أن وجود نظام للإتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للإتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة؛

5. تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الإتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار؛

6. التنفيذ الكفء للعمل: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الإتصال؛

7. تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الإتصال الإداري والداخلي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل؛

8. الرقابة على العمل: من خلال أساليب الإتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الإتصالات الداخلية وهذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

9. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى (سانسوليو) أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي " فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة، ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم" عمر أكتوبر"، أن الهدف من الإتصال الداخلي هو جعل

[1] أسامة خيري، **الجديد** في القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن 2013، ص ص 149-150.

المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها أهدافها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتباره أداة للبناء الإجتماعي[1].

10. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

إن الإتصال الداخلي له اهمية داخل المؤسسة والمتمثلة في[2]:

أ. نقل المعلومات والمعاني بالطبع إذ لم يكن هناك عملية اتصال بغض النظر عن نوعها فلن نصل إلى المعلومات.

وأيضا تساعد عملية الإتصال على توفير قاعدة من البيانات والمعلومات بمساعدة الإدارة في البحث عن البدائل في اتجاه القرارات؛

ب. تعتبر وسيلة في ضمان التفاعل والتبادل المشتركة والانشطة المختلفة وتقوى روح الجماعة والانتماء الوظيفي حيث تعمل على تطوير الكوادر البشرية في العمل عن طريق الحوار والمناقشة وتقوى روح الجماعة والانتماء الوظيفي حيث تعمل على تطوير الكوادر البشرية في العمل عن طريق الحوار والمناقشة للتقليل من الحواجز النفسية؛

ت. وسيلة لتغيير وتوجيه سلوك الفرد على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي، حيث أن تعديل مواقف الآخرين يبني على الخبرة أو المعرفة وهو وسيلة لتوجيه الأفراد ونصحهم وإرشادهم؛

ث. عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد؛

ج. بالاضافة إلى ذلك، يعتمد الإتصال الداخلي في توجيه العاملين أهداف المؤسسة المسير بالستخدام سبل الإتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين اهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والاعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدوها كما يعتبر اداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي تهدد المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع واهداف الإتصال الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أنواع الإتصال الداخلي واهدافه.

أولا_أنواع الإتصال الداخلي

تتمثل أنواع الإتصال الداخلي فيما يلي:

1. الإتصال الرسمي:

يمكن تعريف الإتصالات الرسمية بانها عمليات الإتصال التي تتم في إطار بناء تنظيم يحدد خطوط الإتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون الإتصالات نظاما مرتبا بين اساليب واجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة

[1] بوسعادي عبد الحق، ماحي احمد، **دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة–المدية–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، الجزائر، 2022–2023، ص19.

[2] ليليا عين سوية، **مساهمة الإتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة**، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد61، 2021، ص773.

في المؤسسة نزولا إلى ادنى المستويات الوظيفية[1]، وهو الذي يتخذ أنماطا وأشكالا رسمية تكون مرتبطة بها، ونقصد بها الإتصالات التي تتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي[2].

اذن تهدف هذه الإتصالات إلى ابلاغ الاوامر والتعليمات إلى المرؤوسين والتعرف على استفساراتهم بشأن إجراء العمل وخطواته وكذا إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء

وللإتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات هي[3]:

2. الإتصال النازل: هو الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى وتأخذ هذه الإتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية بما يتوافق مع الأهداف أو الخطوط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

أو بمفهوم أخر يأخذ الإتصال العمودي شكلا نازلا يتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أسفل المستويات الإدارية يتم هذا الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو الرئيس (مدير عام مدير تنفيذي) في حين يكون المستقبل هو المرؤوس أو يكون المرسل رئيس القسم أو المستقبل الأفراد العاملين ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع أوامر، تعليمات، مؤشرات، توجيهات، سياقات عمل وأساليب تنظيم وهي تعكس احد مبادئ التنظيم الأساسية وهو مبدأ التدرج الهرمي كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة [4].

3. **الإتصال الصاعد:** يتمثل هذا النوع من الإتصالات في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية وإلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة ومن التطبيقات على هذا النوع من الإتصالات التقارير التي يدفعها العاملون للإدارة والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين[5].

4. الإتصال الأفقي: هي الإتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين مستويات الإدارة المختلفة خصوصا اذا ماركز على تنسيق العمل تبادل المعلومات حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلاه التعاون بين العاملين[6] يتميز هذا الجانب بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات وتتميز هذه الإتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة [7].

---

[1] أحمد الخطيب، **الإدارة الحديثة نضريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى، الأردن، 2009، ص330.

[2] محمد سيد فهمي، **فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص138.

[3] تامر البكري، **الإتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص91.

[4] نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة: مبادئ وأساسيات**، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى، الأردن،2011، ص178.

[5] محمد القاسم القريوني، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوضائف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص329.

[6] نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم**، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى، الأردن،2011، ص22.

[7] محمد القاسم القريوني، مرجع سابق، ص471.

وبتعريف أخر فإن الإتصالات الأفقية أو العربية يقصد بها تلك الإتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم [1] كما ان هذه الإتصالات تعزز العلاقات التعاونية داخل المنظمة ويتناول هذا البعد الإتصال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأفراد الذين هم على مستوى تنظيم واحد والإتصال الافقي يسمح عادة بالحصول على لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فعالية اكبر[2].

5. الإتصال غير رسمي: بالموازاة مع الإتصال الرسمي نشأة المؤسسة وهذا غالبا ما يكون رجعا إلى خلل في الرسمي، الإتصال كجنود الإتصال الصاعد ما يخلق فراغا يستغله الفاعلون والإجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم[3].

إن الإتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات أن تحاول الإدارة القضاء عليها ويمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمل الإتصالات الرسمية، قد حق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات والاقاويل ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والإستماع إلى ما يدور ويقال وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والاصغاء اليهم[4] اذن من الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المنظمة كما يكون ضد أهدافها والفصل في ذلك يعود إلى الإدارة ومعرفة مصادر الإتصالات غير الرسمية ومصاراتها.

ولهذا الإتصال فوائد منها [5]:

أ. تعزيز العلاقات بين العاملين؛

ب. تطوير قدرات الموضفين؛

ت. تبادل الخبرات والتجارب بين العمال.

ويصنف الإتصال الداخلي بشكل أكثر شمولية إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الإتصال داخل المؤسسة وهي :الإتصال الفردي، الإتصال الوظيفي أو التنظيمي، الإتصال الجماهيري.

1. الإتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل عن إستيعاب أم لا؛

2. الإتصال الوظيفي أوالتنظيمي: هوتحويل الرسائل الإتصالية في إطار تنظيم الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلا ومستقبلا؛

3. الإتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين يكون المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

---

[1] رضوان بلخيري، **مدخل الإتصال المؤسساتي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2015، ص84.

[2] الأمين بالقاضي، **الإتصال داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2، الجزائر، ص ص72-73.

[3] نظير محمود كامل، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن،2002، ص123.

[4] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص279.

[5] فتيحة سليماني، نجية قربان، **دور الإتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة إنتاج الأدوية (صيدال) بالمدية– من 10 فيفري الى 10 ماي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، الجزائر، 2017-2018، ص43.

المطلب الثالث: مهارات ووسائل الإتصال الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مهارات الإتصال الداخلي أولا، ووسائل الإتصال الداخلي ثانيا.

أولا_مهارات الإتصال الداخلي

إن إتمام عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المهارات تتمثل فيما يلي[1]:

1. مهارات الكتابة: الكتابة المقصودة هنا ليست مجرد كلمات على الأسطر بل هي فن الكتابة الإدارية تحتوي على قدر عال من الدقة والأهمية، وحتى تكون وسيلة الإتصال فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

أ.أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف وتكون واضحة المعاني والمفاهيم ويتم التمييز بين ما هو مهم يمثل جوهر الموضوع وبين ما هو أقل أهمية؛

ب. أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، فالكتابة إلى المستويات الدنيا من الإدارة تختلف عن المستويات العليا فيها.

2. مهارات القراءة: إن الكتابة ومهما كانت متقنة في الأسلوب والصياغة فقد تفقد معانيها إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة، ولعل أهم ما يميز هذه المهارة ما يلي:

أ.أن يرتبط القارئ للمادة المكتوبة؛

ب. زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه؛

ت. أن يستطيع التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه؛

ث. أن يلتزم القارئ للموضوعية ولا يترك مجالا لإنطباعاته وأراءه الشخصية؛

ج.أن يحاول القارئ الإرتقاء إلى المادة المكتوبة على مختلف المستويات.

3. مهارات المحادثة: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وإختيار الوقت المناسب للحديث، وتعتمد هذه المهارة على العناصر التالية:

أ.أن يركز على جوهر الموضوع ولا ينساق في مواضيع جانبية؛

ب. أن يسمح المتحدث بالمشاركة والإستفسار للتأكد على أن المستمعين قيد المتابعة؛

ت. أن يراعي وجهات نظر المستمعين حتى لو كانت متعارضة من وجهة نظره؛

ث. أن تركز على ما هو جديد من أفكار وأداء وفقا لما هو عام ومعروف.

4. مهارات الإنصات: يمكن التمييز بين مهارة الإستماع وعملية الإنصات، وذلك باعتبار أن الإستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل فقط دون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الإستماع لكن بالمتابعة والتركيز، بقصد الإستفادة وفهم الأفكار.

أ.تنمية القدرة على معرفة نقاط الإتفاق ونقاط الإختلاف مع الحرص على إحترام وجهات النظر؛

---

[1]ساسي إلهام، **دور الإتصال الداخليفي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة دراسة مسحية لموظفي النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، الجزائر، 2022-2023، ص ص36-37

ب. الحرص على إبراز ملامح الإهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث؛

ت. تنمية القدرة على استماع ما يقوله الآخرين مهما كانت وجهات نظرهم.

5. مهارات التفكير: تختلف مهارات الافراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم، وطريقة ترتيب المعلومات، ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمور وزنهم لها، فهناك من يضع تقييم معين على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل ما تستحق فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عمليات الإنصات.

6. مهارات الاستجابة: وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها، فالإتصال الفعال يعتمد على مدى إستجابة القائد للموقف الإتصالي، يساعد ذلك على فهم المعلومات مراعيا العوائق التنظيمية والنفسية التي تحد من تفعيل الإتصالات.

ثانيا_وسائل الإتصال الداخلي

تقسم وسائل الإتصال إلى وسائل شفوية، وسائل مكتوبة، وسائل سمعية بصرية وكذا وسائل إلكترونية.

1. الوسائل الشفوية: يتم الإتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بيم المرسل و المرسل إليه شفهيا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب، ونذكر من بينها[1]:

أ. الإجتماعات: وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الإجتماعات.

- **إجتماع تبادل الخبرات**: هو إجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين؛
- **الاجتماع الإعلامي**: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمي، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات؛

ب. المحاضرات: لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيها، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم[2]؛

ت. الهاتف: يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الإتصالات الشفوية بلا منازع[3]؛

ث. المقابلة : تكون بالإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار؛

---

[1] Marie Hèlèn west phalen, Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication edition traingle paris, 1992,p81.

[2] مختار التوهامي ابراهيم الدقدوقي، **مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية**، الطبعة الأولى، دار المعارف، ص 175.

[3] عمرو غنايم، علي الشرقاوي، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، لبنان، ص188.

ج. اللجان وإجتماعات الدراسة : عبارة عن إجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الإجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للإتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

1. الوسائل الإلكترونية: هي التي تجامع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والإتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عمليا الإتصالية الداخلية، ومن هذه الوسائل[1]:

أ. الانترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الإتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيي وربح الوقت والجهد؛

ب. البريد الالكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الإتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب؛

ت. الأقراص المضغوطة: هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة ملتيميديا، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها في أية لحظة؛

ث. الصحيفة الالكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الإتصالية.

2. الوسائل المكتوبة: تشمل مجموعة من الوسائل لكل واحدة من هذه الوسائل ووظائف مختلفة عن الأخرى، فمنيا ما يكون ذو اتجاه اتصالي صاعد ومنه ما يكون اتجاه اتصالي نازل والاخرى أفقي حسب طبيعة الوسيمة، وتتمثل أهم وسائل الإتصال المكتوبة في[2]:

أ. المجلات: من بين أهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد مجلات يومية تعطي موضوعات عامة عن مجلس الإدارة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية؛

ب. التعليمات والأوامر المكتوبة : وقد تأخذ أكثر من صورة، مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية؛

ت. التقارير: يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك التقارير الإدارية، تقارير المبيعات، تقارير تحليلية؛

ث. الاقتراحات والشكاوي المكتوبة: تقوم هذه الوسيمة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه، استلام الإدارة العليا للأفكار والإقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات، أو من خلال تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونهم إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة.

---

[1] بوعبد الله، **دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مجمع صيدال وحدة الانتاج**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، الجزائر، 2016-2017، ص20.

[2] بشير كاوجه، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2012-2013، ص89.

3. الوسائل السمعية البصرية: يعتمد هذا الإتصال على الوسائل السمعية البصرية، ويحدث تأثيرا كبيرا على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة نظرا للاعتماد على الصور والوسائل المرئية، الأفلام على أنواعها والتلفاز وغيرها، ومن الممكن أن يكون ناطق أو صامت ومن المعقول والبديهي أن يكون تأثير الناطق أكبر من الصامت، ونجد من هذه الوسائل[1]:

أ. **الملصقات:** وهو عبارة عن وسيلة إعلامية في المؤسسة تأتي في شكل أوراق أو لافتات تعلق داخل المؤسسة وتهدف إلى إشعار العاملين وإيصال معلومات لهم ومن قواعد الملصقة أن تعلق في الزمان والمكان المناسبين والذي يتيح لكافة العمال الاطلاع عليها؛

ب. **الرسوم البيانية والخرائط:** بعد جمع المعلومات وعرضها وتحليلها يتم تحويل تلك البيانات إلى رسوم بيانية تسهيل عملية الإتصال والفهم، وهي هنا أداة اتصالية تمنح للجمهور سهولة الفهم والتبسيط خاصة فيما يتعلق بالأرقام، أما الخرائط فيمكن أو تكون في شكل خرائط تنظيمية توضح الهيكل الإداري للمؤسسة وأيضا بناء المؤسسة وأماكن تواجد مكاتبها وطرق الوصول إلى مكان معين داخل المؤسسة؛

4. الفيديو: وهو نمط اتصالي يعتمد على الصورة والصوت في وصول الرسالة الإتصالية فيمكن للمؤسسة أن تقوم بإعداد فيديوهات خاصة فيما يتعلق بتدريب العمال وكيفية أداء العمل، تزويدهم بالمعلومات وأيضا يساهم في تعزيز هوية المؤسسة من خلال عرض فيديوهات تتعلق بتاريخ المؤسسة[2].

---

[1] رياض بن قرطبي، فيصل طهراوي، **الإتصال الداخلي واثره على تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة مسحية تحليلة لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء في الفترة الممتدة من 01 فيفري الى 30 مارس 2020**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، الجزائر، 2019-2020، ص14.

[2] بشير كاوجه، مرجع سابق، ص89.

المبحث الثاني: واقع الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي عصب حيوي لتسير المؤسسات ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع الطرق الجيد والصحيحة لأدائه مع لأخذ بالعين لإعتبار العراقيل والصعوبات التي تواجهه ومحاولة تجنبها مع مراعات القدرات الفردية لشخص في العملية الإتصالية.

المطلب الأول: نماذج وشبكات الإتصال الداخالي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نماذج الإتصال الداخلي أولا، وشبكات الإتصال الداخلي ثانيا.

أولا_نماذج الإتصال الداخالي

من نماذج الإتصال الداخلي ما يلي[1]:

1. النموذج البسيط: هو الإتصال الذي يحدث بين شخصين ويقوم المرسل بترجمة وتحويل معلوماته إلى نظام من الرموز يمكن كتاباتها (رسالة مكتوبة) أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة الإتصال التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛

2. النموذج المعقد: يقوم به بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الإستقبال، فمثلا يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارة الأخرى بوظيفة نقل الرسائل والمعلومات ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها؛

3. النموذج العضوي: يدرس التنظمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموج على عامل المعلومات وعملية الإتصال فيها، ومن الجدير بالذكر بأن المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الإتصالية إلى التويش والفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى إعتماد أدوات إتصالية تقلل من التشويش وتسهيل عملية الإتصال وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على إستقرار المنظمة.

ثانيا_شبكات الإتصال الداخلي

إن معظم الإتصالات تمر عبر فرد معين وقد تأخذ الشبكات الممركزة أشكال مثل y أو عجلة أو دائرية أو نجمة أو سلسلة وعلى النقيض من ذلك فإن بعض المجموعات تتميز بالإتصال بكل إتجاه يمرر أعضاءه بمجموعة رسائل من فرد لآخر، وهناك طريقة أخرى وهي عندما يشترك اشخاص بمعلومات شبكة بشكل متساوي يسمى ذلك بشبكة غير مركزية وقد عرف العلم scott شبكة الإتصال بأنها " نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الإتصال"[2].

---

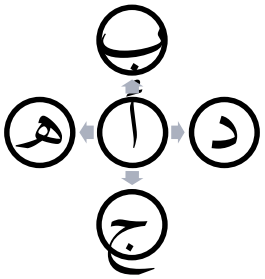
[1] قويب حنية، **الإتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 42.

[2] زهر عبد الرحيم عاطف هندرة، **المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص195.

ويمكن إدراج هذه الشبكات على النحو التالي[1]:

1. شبكة العجلة: في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادر على الإتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، وأن الأعضاء لا يستطيعون الإتصال المباشر إلا برئيس أي يتم الإتصال بهم بطريقة فقط، وهذا الأسلوب يجعل شلطة اتخاذ القرار تركز في يد الرئيس أو المدير.

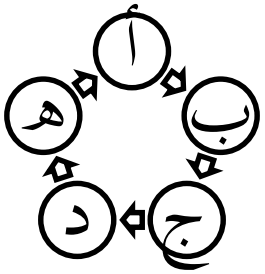
الشكل رقم (1-1): شبكة الإتصال على شكل عجلة



المصدر: أميرة قذوري، سهام بتيخ، **دور الإتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة أزمة كوفيد 19 دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022، ص60.

2. شبكة الدائرة: هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضويين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين أخرين، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة، بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا [2].

الشكل رقم (1-2): شبكة الإتصال على شكل دائرة



المصدر: عنبر ابراهيم شلال، **إدارة الترويج والإتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص34.

3. شبكة السلسلة: يعرف هذا النموذج بالسلسلة لوجود أفراد المجموعة /الوحدة ورئيسهم والمعلومات تسري بينهم في إتجاه أفقي، يقع هذا النموذج تحت النماذج العربية من اللامركزية حيث تمر المعلومات وهي في سيرها الأفقي على أكثر من فرد سواء ذهابا أو إيابا[3].

[1] عنبر ابراهيم شلال، **إدارة الترويج والإتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص34.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العامة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي**، دار النهظة العربية، لبنان، 1983، ص243.

[3] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص18.

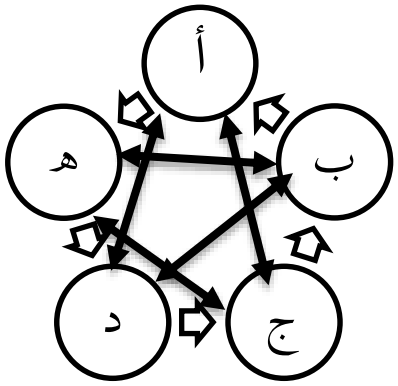
الشكل رقم (1–3): شبكة الإتصال على شكل سلسلة



المصدر: محمد حافظ حجازي، **وسائط الإتصال الرسمي (البيروقراطية – الكمبيوقراطية)**، دار الوفاء للنشر والطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2006، ص18.

4. شبكة النجمية (التشابك): في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الإتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الإتصال في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى امكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

الشكل رقم (1–4): شبكة الإتصال على شكل التشابك

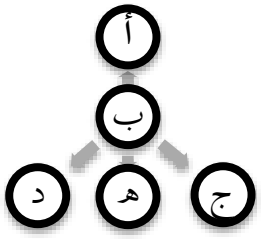


المصدر: أميرة قدوري، سهام بتيع، **دور الإتصال الداخلي بامؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة ازمة كوفيد 19 دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021–2022، ص63.

5. شبكة العنقود: وهنا يمكن شخصا واحد من الإتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص أخرين، إلا أنه لايمكن لأي من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لايستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعدة الذي يعتبر عنق الزجاجة، غير أن الخطأ هنا يكمن في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني[1].

[1] أميرة قدوري، مرجع سابق، ص63.

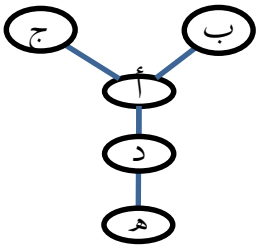
الشكل رقم (1-5): شبكة الإتصال على شكل عنقود



المصدر: أميرة قدوري، سهام بتيع، **دور الإتصال الداخلي بامؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة ازمة كوفيد 19 دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022، ص64.

6. شبكة على شكل الواي y: تعتبر شبكة الواي أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الإتصال بأكثر من فرد في وقت واحد و التحكم في توجيه الرسائل[1].

الشكل رقم (1-6): شبكة الإتصال على شكل الواي y



المصدر: أميرة قدوري، سهام بتيع، **دور الإتصال الداخلي بامؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة ازمة كوفيد 19 دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022، ص64.

المطلب الثاني: محددات ووظائف الإتصال الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى محددات الإتصال الداخلي أولا، ووظائف الإتصال الداخلي ثانيا.

أولا_محددات الإتصال الداخلي

يحتاج كل مدير أو مسؤول إلى بعض الميزات والخصائص لتسييل التواصل بينه وبين مستخدميه للرفع من مصداقية حديثة ولفت انتباه المستمعين وشد تركيزهم إليه، حيث هناك عشر وصايا للإتصال الجيد التي وضعتها الإدارة الامريكية وهي تعمل على جعل الإتصال أكثر فاعلية ونذكر أهمها[2]:

1. خطط جيدا قبل اتصالك: حلل الفكرة المراد نقلها واعرف أهداف وإتجاهاك من شيأثرون بالإتصال، إن التخطيط الجيد ومعرفة الاهداف المراد الوصول إليها هي أكبر مهمة بالنسبة للمرسل مع مراعات مع من سكون التعامل؛

2. إسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال: السؤال المهم دائما هو معرفة المراد والهدف وبالإتصال يمكن تحقيق الاهداف لكن يجب تحديدها وبأي طريقة يمكن الوصول إليها؛

[1] محمد منير حجاب، **الإتصال الفعال للعلاقات العامة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص52.

[2] مهدي زوليف، علي عضايلة، **ادارة المنظمة نظريات وسلوك**، دار المجلاوي، الاردن، 1966، ص ص 287-288.

3. تذكر دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الإتصال، وتوقيق الإتصال ومدى سرية الإتصال أو علانيته: أي مراعات سرية أو علانية هذا الإتصال أي ما الذي يخدمه أكثر ويحقق فاعليته؛

4. إستشر الاخرين في عملية الإتصال: استشر المعنيين في الامر، وذلك لكي تلزمهم ادبيا في تحقيق أهداف الإتصال، مبدأ المشاركة يضمن للمرسل استجابة الرسالة حيث بالمشاركة يعرف الاخرين بمؤولية الموضوع؛

5. حافظ على لهجتك متجنبا الصوت المرتفع او الضعيف: إن نبرة الصوت في حال كان الإتصال شفوي مهمة جدا حيث قوتها تنفر المستمع وضعفها لا يؤدي إلى وصول الرسالة وتهمل بشكل مباشر؛

6. خاطب الافراد بحاجاتهم: حيث أن الفرد يعطي إهتمام للأمور حسب إحتياجاته لها، فعلى المرسل أخذ هذه الحاجات بعين الإعتبار؛

7. شجع الاخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم للتعرف على مدى نجاحك في عملية الإتصال: إن التداخل ما بين الافراد يولد احتكاكا وتقارب فيما بينهم، مما يسهل التواصل فيما بينهم وإخراج المكنونات لسلامة رد الافعال وحصرها في نطاق القدرة على التحكم فيها، فيعطي للمرسل فرصة في نجاح العملية الإتصالية؛

8. حاول أن يكون الإتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الاجل: يجب أن يكون للإتصال استراتيجية تخدم أطراف الإتصال لفترة طويلة، لأن سرعة تغير الأهداف تحيط من عزيمة العمل وتثير العجز والتذمر في نفوس الأفراد؛

9. أقرن أقوالك بأفعالك: إن ما يقنع العاملون هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله، الثبات في الرأي والثقة في النفس هي المفتاح الرئيسي لكسب قناعة الاخرين؛

10. كن مستمعا جيدا: وهي ليست بالمهارة السهلة ولكن يجب التميز بها لعدة أسباب منها معرفة الآخرين عن قرب، الإبتعاد عن الوقوع في الخطأ عند الحديث المطول إكتساب مهارات الآخرين بشكل غير مباشر.

ثانيا_وظائف الإتصال الداخلي

يمكن تعريف وظائف الإتصال الداخلي على أنها:"عبارة عن خطوات عملية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم امنا ومستقرا ومتوازنا"[1].

وتتمثل وظائف الإتصال الداخلي أساسا فيما يلي[2]:

1. تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛

2. تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي؛

3. تصحيح أي معلومة أو مواقف مظلمة أو غموض في السيلسات او إشاعات معرضة؛

4. إعداد الموظفين لأي تغير في الاساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما؛

[1] محمد محمد البادي، **التخطيط الاستراتيجي للاتصال**، دار المهندس للطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2005، ص105.

[2] توماس وهلين، دافيد هنجر، **الادارة الوظائف**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسلي وزهير نعيم الصباغ، الادارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص77.

5. تشجيع المرؤوسين على تقديم افكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الإقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا؛

6. تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة؛

7. تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين بتعزيز الإتصالات بينهم.

إضافة إلى ما سبق هناك وظائف أخرى للإتصال الداخلي نذكر منها[1]:

أ. **وظيفة الاستماع:** وتتجلى في قيام المؤسسة بإنشاء وسائل عديدة، كصبر الآراء والإقتراحات التي تساعد على انتقال المعلومات بين العمال والمسؤولين من خلال تقديم العمال على انشغالاتهم وأرائهم إلى الإدارة العليا، إلا أن نجاح وظيفة الإستماع مرهون بمدى اهتمام الإدارة العليا بتلك الإنشغالات والآراء؛

ب. **وظيفة الاعلام:** أصبحت المؤسسة تتوفر على الوسائل المكتوبة والشفهية والسمعية والبصرية،تستعمل بطريقة عقلانية في إعلام العمال بكل ما يجري في مؤسستهم؛

ت. **وظيفة التركيب والتنسيق:** تعمل المؤسسة على التنسيق بين الإتصال الداخلي والخارجي حتى لا يحدث خلل أو اختلاف بين ما يعيشه العمال وصورة المؤسسة خارجيا.

المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي وطرق التغلب عليها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معوقات الإتصال الداخلي أولا، وطرق التغلب عليها ثانيا.

اولا_ معوقات الإتصال الداخلي

يلعب الإتصال دورا هام في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما ان عملية الإتصال تقوم على التماسك والإنسجام وتبادل الخبرات بيه العاملين، إلا أن هناك قيود سلبا على نشاط المؤسسة ونظامها الإتصالي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع عملية اتصالية فعالة.

حيث يقصد بمعوقات الإتصال تلك العامل والمواقف التي تؤثر سلبا على العملية الإتصالية وكفاءتها وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثر فيها بدرجة متفاوتة تحولها من عوائق للإتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤدية في تحقيق كفاءة الإتصال، فلكي تحقق جهود الإتصال أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التسيرات والتسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الإتصال، الامر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الإتصال ذاتها من المعوقات، أي الصعوبات والعراقيل الإيجابي في مجالات إستخدامها، أو اقامة الحوافز في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها لإنجازها على الوجه الأكمل، وتشكل هذه المعوقات أكبر وأهم مشكلة للإدراة الحديث، ويمكن حصر عوائق الإتصال الداخلي فيما يلي[2]:

[1] مصطفى عاشور، **اسس علم النفس الصناعي والتنظيم**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص144.

[2] جداي نور الهدى، عزيري صبرينة، **دور الإتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة تبسة الجهوية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم والانسانية الاجتماعية، جامعة العربي التبسي –تبسة–، الجزائر، 2019-2020، ص34

1. معوقات شخصية: تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة، وإختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي:

أ. **تباين الإدراك:** وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة؛

ب. **الإدراك الانتقالي:** وهي عادة ما يميل الفرد إلى إستماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاتها وآرائه، فيعمل على انتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار؛

ت. **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم؛

ث. **حبس المعلومات:** إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها؛

ج. **المبالغة في الإتصال:** عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط فيا لاتصال من خلال كتابه التقارير والإدلاء بالمعلومات؛

ح. **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:** ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الإتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه؛

خ. **مصداقية المرسل:** تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظر المستقبل ورده فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

2. المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمي، الصلاحية، المنصب، القوة، معلومات عن الملكية، إضافة إلى البعد بين الاعضاء داخل التنظيم.

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الإتصال في المؤسسة إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في[1]:

أ. عدم مطابقة التنظيم؛

ب. عدم إعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية؛

ت. عدم وجود قنوات للإتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الإتجاهات؛

ث. عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة؛

ج. عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

3. المعوقات النفسية: من العوائق النفسية التي تحول دون إنجاح عملية الإتصال وبالتالي فشل وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة.

أ. اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في العملية الإتصالية على جميع المستويات مثل إتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الإتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين؛

---

[1] احمد بوزيد، سارة زواوي، **دور الإتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة –دراسة حالة مديرية النقل بولاية المدية الفترة الزمنية ما بين 01 مارس الى 03 ماي 2017**، مذكرة ماستر، كلية العلوم النسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 20172018، ص73

ب. حمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية، والكتب وذلك لإحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والإجتماعية للقائمين بالتفسير.

3. معوقات ثقافية اجتماعية: هذه العلاقات تشكل عائقا أمام مختلفة انواع الإتصالات المكتوبة، ويزيد من وزن وأهمية الإتصالات الشفوية المباشرة، فكأن هناك تعطشا لهذا النوع من الإتصال الكفيل وحده بطمأنة العمال، لا يمكن للإتصال المكتوب أن يشفي غله باستخدام تقنيات متطورة وبين إستمرار عادات وتقاليد وأساليب تواصل موروثه ولا زالت تحكم حياتنا والعلاقات الإجتماعية.

ومنه فمعوقات الإتصال على إختلاف أنواعها، لابد للمدير من التنبيه إليها لعلاج المشكلات الإتصالية التي يعاني منها هو أو تشجيع المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الإتصال الفعال.

4. العوائق التكنيكية: تتميز المعيقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعيقات التكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم إستخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية[1].

5. عوائق تتعلق بالرؤساء:

أ. إهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق مسالك وأدوات الإتصال أكثر من إهتمامهم بمضمون الإتصال وعرضه؛

ب. النظر إلى عملية الإتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة؛

ت. التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل الإتصال دون غيرها؛

ث. إهتمام غالبية الرؤساء بالإتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا تخص البيانات؛

ج. إغفال العديد من الرئاسات على أهمية الانسداد في الإتصالات[2].

6. معوقات بيئية: ويقصد بمعوقات البيئة تلك المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع إلى البيئة الداخلية للمنظمة مثل تداخل إختصاصات في العمل وعدم تحديد الأهداف بدقة، الروتين الزائد وعدم ملائمة المكان أو الإضاءة.

أ. عدم وجود نشاط إجتماعي في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الإتصال بينهم، فالمناخ الإجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الإتصال الفعال؛

ب. الإفراط في طلب البيانات يؤدي إلى ضغط في المعلومات وبالتالي تعطيل قنوات الإتصال.

---

[1] بولصنام سميرة، بوثلجة **رونق، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للاساتذة دراسة مسحية لاساتذة ثانوية خديجة بن رويسي بالمدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم النسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022، ص26.

[2] جداي نور الهدى، عزيري صبرينة، مرجع سابق، ص26.

أما البيئة الخارجية للمؤسسة فهي كل ما تتأثر به المؤسسة أو تؤثر فيه بإعتبارها نظلم مقترح وتشمل عوامل البيئة الخارجية على جوانب متعددة منها[1]:

- **الجانب الإجتماعي والثقافي**: يشمل عادات المجتمع وتقاليده، القيم السائدة في المنظمات وخارجها ونظرة المجتمع إليها والعرف السائد فيها حيث يؤثر ذلك في العملية الإتصالية؛
- **الموقع الجغرافي**: إن المسافة الكبيرة بين مراكز إتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الإتصال بينهما، خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الإتصال الحديثة بحيث لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع إتخاذ القرار ومواقع التنفيذ.
- **اللغة**: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الإتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي امكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

ثانيا_الطرق التغلب على معوقات الإتصال الداخلي

من الوسائل التي يمكن للادارة استعمالها لتجنب معوقات الإتصال ما يلي[2]:

1. تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد؛

2. تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الإتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسا من تفويض السلطة إليهم؛

3. اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيًا دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الإتصال التنظيمية، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية؛

4. السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الإتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالارتي اح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الإتصالات بين الإدارة والعاملين، هذا بالإضافة إلى إعطاء خطة واضحة لتدعيم عملية الإتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال:

أ. وضع أهداف واضحة لعملية الإتصال، ويجب التركيز على الرسالة المطلوب توصيلها للمستقبل؛

ب. إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة والعاملين، للتعليق على الموضوعات المختلفة التي تتعلق بعملهم؛

ت. يجب على الرؤساء والمرؤوسين أن لا يترددوا في تقديم شرح وافي بالنسبة لمشكلات العمل المقدمة ؛

ث. يجب أن يكون اتفاق حول المعاني الإتصالية بين العمال والإدارة، وهذا حتى يكون الإتصال تاما؛

---

[1] نعيمة بوكلثوم، **دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي –دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة–**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب بالبليدة، الجزائر، 2008، ص35.

[2] بوعبد الله محمد، مرجع سابق، ص31.

ج. يجب على الإدارة أن تعطي إجابات واضحة تجامع الأسئلة والاستفسارات التي تصعد إليها من المرؤوسين؛

ح. يجب التركيز على الإتصال المباشر الذي يتيح للمرسل معرفة أثر الرسالة على المستقبل[1].

2. تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في العملية الإتصالية، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب (الهيكل التنظيمي)؛

3. أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة؛

4. يجب اشتراك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي؛

5. أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والاهداف؛

6. يجب أن تكون الاهداف محددة بطريقة مدروسة سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى.

[1] مدني عبد القادر علاقي، **الادارة العامة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية**، دار تهامة، الطبعة الاولى، المملكة العربية السعودية، 1985، ص361.

المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي

يمثل كل النشاطات المتواجدة داخل المنظمة، الإتصال الداخلي عليه أن ينظم ويتم التحكم فيه وهذا ما يضمن إعداد إستراتيجية تضمن فعالية أنشطة الإتصال.

المطلب الاول: مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية

سنتطرق في المطلب إلى مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية من خلال تقديم مفهوم للاستراتيجية والاتستراتيجية الإتصالية، ثم مراحله.

أولا_مفهوم الإستراتيجية

لغة: هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية

وكلمة إستراتيجية اشتقت من المصطلح (startegos) والذي يعني فن الإدارة والقيادة.

إصطلاحا:

تعريف (druker) : الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.

تعريف(براون واوكونو): الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب.

إن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم إتخاذها وإختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وبين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها[1].

ثانيا_إستراتيجية الإتصال الداخلي

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

فإستراتيجية الإتصال الداخلي : هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[2].

ثالثا_يتم تحديد وضع إستراتيجية إتصالية للمؤسسة وفق ثلاث مراحل وهي مرحلة البحث وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل اشكال الإتصال فيها والنقائص الموجوده في كل إتصال بالإضافة إلى تحليل الثنائية في

---

[1] سارة قلقول، **الاستراتيجية الإتصالية للمؤسسة السياحة–دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص ص 9-10.

[2] مسلوب رشيدة، موايسي رضا، **دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ححالة لمؤسسة سونلغاز المدية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فار بالمدية، الجزائر، 2020-2021، ص50.

الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة ووضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها تساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها مرحلة التفكير والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي تعمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها أو خدماتها أو إتصالاتها بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف وإختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليه.

مرحلة التنفيذ :بعد الإنتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك عن طريق خطة إتصالية محكمة[1].

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الإتصال ومبادئه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الكفاءة والفعالية في الإتصال أولا، ومبادئ الإتصال الداخلي ثانيا.

اولا_الكفاءة والفعالية في الإتصال

1. كفاءة الإتصال: تتميز الإتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

أ. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب؛

ب. الارتداد: تسهل وسائل الإتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الإتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال؛

ت. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الإتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والإحتفاظ الرسمي بها ؛

ث. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بانها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل؛

ج. الرسمية: إذا كان موضوع الإتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب يمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. الإتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الإجتماعات واللجان والتقارير؛

ح. التكلفة: كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الإتصال.

[1] محمد البادي، **التخطيط الإستراتيجي للإتصال**، المهندس للطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2005، ص104.

2. فعالية الإتصال: يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية عملية الإتصال والحصول على الكفاية وتقليل العوامل التي تؤثر سلبا في عملية الإتصال، وأهم هذه الخطوات هي[1]:

أ. ضرورة تكرار الإتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل : الإتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة؛

ب. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها؛

ت. التخطيط للإتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق؛

ث. التدقيق في عملية الإتصال؛

ج. استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف؛

ح. استخدام وسيلة الإتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الإتصال؛

خ. محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها؛

د. الإتصال بالوقت المناسب؛

ذ. أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلوما؛

ر. الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الإتصال؛

ز. عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

ثانيا_مبادئ الإستراتيجية الإتصالية

تتميز الإستراتيجية الإتصالية بمجموعة من المبادئ الأساسية من أجل أن يكون لها مكانه وقبول وعمل فعالية في الواقع يجب ان تتبع المبادئ الأساسية التالية[2]:

1. مبدأ الوجود existence : يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي فكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية إتصال بل تكتفي بعملية غير منتظمة؛

2. مبدأ الإستمرارية continue : من أهم الخاصيات الأساسية للإستراتيجية الإتصالية فيشترط في الإستراتيجية الإتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعليتها؛

3. مبدأ التميز différenciation: إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجيه الإتصالية هي إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى التميز الإيجابي بالطبع حيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتوج أو الخدمة المعروضة؛

4. مبدأ الوضوح claire: يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة وبسيطة وسهله الفهم لدى الجمهور المستهدف فأي إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها؛

---

[1] مسلوب رشيدة، مرجع سابق، ص52.

[2] عطاري كلثوم، بلعجال ميرة، **استراتيجية الإتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بمستغانم**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022، ص22.

5. مبدأ الواقعية réalisme : يجب أن تتطابق الإستراتيجية الإتصالية مع خصائص المنتوج أو الخدمة وذلك لكي يكون مرحبا من طرف الجمهور المستهدف فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإ نها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ومن ذلك فقدان المنتوج أو الخدمه لقيمتة وجمهوره؛

6. مبدأ المرونة flexibilité: إستراتيجية الإتصال يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية وحسب وسائل الإتصال ومرنة حسب نوع الخدمات؛

7. مبدأ التناسق cohorence : يجب أن تتناسق الإتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص الهدف والموقع وقنوات التوزيع؛

8. مبدأ القبول الداخلي acceptation intern: لابد على الإتصال ووسائل التي تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط بل ايضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها مستخدمين عمال، إطارات، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الإتصال فهو سيكون منجز من طرف الموضفين وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية[1].

المطلب الثالث: آفاق واثار إستراتيجية الإتصال الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى افاق استراتيجة الإتصال الداخلي اولا، واثار الإستراتيجية الإتصالية ثانيا.

أولا_افاق استراتيجية الإتصال الداخلي: المهمة الأولى للإتصال الداخلي هي خلق الشروط الضرورية للتنفيذ الجيد للإستراتيجية العامة للمنظمة – في هذا السياق– الإتصال الداخلي يمثل إستراتيجية عرضية Trnasversale في خدمة كافة المديريات في بيئة تتميز بالتعقيد أكثر فأكثر.

باعتبار المنظمة نسق حي، على إستراتيجيتها أن تكون مرنة ومتكيفة مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وبيئتها، وأهداف هذه الإستراتيجية مرتبطة بدقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهي مرتبة داخليا وخارجيا عبر هذه الرهانات[2]:

ثانيا_الرهانات الداخلية:

يمكن أن ترتب هذه الرهانات على أربع مستويات:

1. تحفيز العمال La motivation de personnel :

إتضح لمعظم مسيري المنظمات أنه بدون تحفيز العمال لا يمكن ضمان تماسك الأنشطة ولا ضمان المبادرات ولا المنافسة ولا التطوير التنظيمي، لذلك فعلى المنظمة خلق الظروف المواتية لظهوره ونموه والشرط الأساسي للتحفيز هو المعرفة بالمنظمة وبمعنى النشاطات الموكلة لكل عامل.

فمن أجل ضمان عطاء أفضل من قبل العمال يجب أن يجدوا إجابات مقبولة عن كل الأسئلة المطروحة حول المنظمة وحول نشاطاتهم، ومن هذه الأسئلة:

أ. ما هي أهداف المنظمة ؟

[1] عطاري كلثوم، بلعجال ميرة، مرجع سابق، ص 23.

[2] قبايلي حياة، **استراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص66.

ب. في أي نوع من المنظمات أعمل ؟

ت. ما هي صورة و موقع المنظمة ؟

ث. ما هو مستقبل المنظمة ؟

ج. ما هي المكانة التي أحتلها في المنظمة ؟

ح. ما هي إمكانياتي الشخصية ؟

يجب أن يسمح الإتصال الداخلي لكل عامل إيجاد عناصر الإجابة على تساؤلاته، ولقد أشارت بعض الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه تساؤلات ينشأ عنه نوع من اللامبالاة لدى العمال وأن فقدان المعلومة والإتصال يكون له نفس أثر فقدان فائدة أو مصلحة في بعض المستويات التنظيمية أو بعض الجماعات المهنية، لذلك قامت بعض المنظمات بتطوير وسائل الإتصال المخصصة لإطاراتها.

2. تجانس (تماسك) الأنشطة La cohérence des actions: المستوى الثاني من الرهانات يخص تحسين تجانس و تماسك الأنشطة والمبادرات، ومهما كانت المنظمة فلا يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من دون التنسيق الجيد لأعمالها المطبقة في الداخل وكما أن تماسك الكل يمر بالضرورة عبر معرفة وتكامل هذه الأهداف، وعبر ترجمتها في ما يعرف بخطة العمل، و قد يؤدي غياب المعلومات على المستوى الكلي إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات واحدة من أدوار المسير الضرورية هو اليقظة، التنسيق الجيد، والانسجام، لكن لتحقيق هذه الوظيفة لا بد عليه أن تكون[1]:

أ. على علم بالأهداف الإستراتيجية وخط العمل؛

ب. قادرة على بث كل المعلومات الضرورية للمتعاملين معها؛

ت. قادرة على إعادة صعود المعلومة.

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق هذا الغرض بفضل تزويد إطاراتها بوسائل الإتصال اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المنظمة.

3. تغير السلوكيات والعقليات Le changement des comportements et des montalités:

إن عنصر التغيير هو سمة العصر الحالي، كما أن التغيرات سجلت في كل القطاعات، و من بين هذه التغيرات نجد:

أ. الكثير من المنظمات غيرت مجال عملها ؛

ب. ظهور منافسات جديدة وحتى دولية ؛

ت. التطور المتسارع للتكنولوجيا.

مما جعل المنظمات في مواجهة دائمة مع بيئتها الداخلية والخارجية محاولة التأقلم معها، ولكن نجد أن الكثير من المنظمات فشلت في مواجهة هذه التغيرات بسبب الرفض أو المقاومة للتغيير بسبب تحجر الذهنيات، والدور الذي تلعبه

[1] قبايلي حياة، مرجع سابق، ص67.

إستراتيجية الإتصال هنا هو محاولة تغيير السلوكيات والعقليات وبذلك مواجهة التصلب في المواقف وتقليص حدة المعارضة التي تسمح بتنشيط التغيير على عدة جهات وهذا ما يساعد على تسيير التغيير وتحديد عتبة القبول لدى الأفراد.

4. تحسين الإنتاجية L`amélioration du la productivité: ولقد قامت عدد من المنظمات بوضع إجراءات تسيير النوعية لحث العمال على تحقيق الأهداف المتعلقة بمردودية منظمتهم،و بالتالي الإتصال يزود كل الوظائف بالمعلومات اللازمة.

ثالثا_الرهانات الخارجية

ترتبط مباشرة بالرهانات الداخلية ويمكن تحديدها في المستويات التالية[1]:

1. تدعيم تداخل البيئة الداخلية و الخارجية : تحسين تنافسية المنظمة مرتبط بتداخل البيئة الداخلية والخارجية، هذا التداخل يمر عبر تحفيز العمال وإمكانية تحقيقه من قبل المنظمة، ويمر خاصة عبر العمال الذين على علاقة مع البيئة الخارجية.

في النظرية الكلاسيكية للمنظمة وبيئتها، ليس للعمال دور مهم، فالمسير هو الممثل الوحيد للمنظمة الذي تربطه علاقة مع البيئة الخارجية لها، أما المفهوم الحديث للمنظمة يركز على أن العمال على علاقة مع البيئة الخارجية للمنظمة، فمثلا إذا كانت المبادلات التي تتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية كبيرة، كانت العلاقات بينهم قوية وبذلك يصبح العمال على علاقة مع الخارج وهم سفراء المنظمة وبالتالي من المهم أن يصبح العامل نائب حقيقي للإتصال بالخارج.

إذن كلما كانت مساحة التبادل كبيرة مع الخارج كلما التداخل والتجانس مع البيئة يكون كبير.

2. تحقيق الأهداف الخارجية : مهما كان نوع المنظمات خاصة أو عمومية ومهما كان هدفها فأن تنفيذ إستراتيجية الإتصال يسمح بالحصول على:

أ. أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الإستراتيجية العامة؛

ب. السهر على إنتاجية المنظمة؛

ت. التهيؤ للتكيف مع المتغيرات المنتظرة؛

ث. القيام بدوره في تداخل البيئة الداخلية والخارجية.

وبالتالي يساهم كل الأفراد وبشكل واسع في تحقيق الأهداف الخارجية : زيادة رقم الأعمال، حصة السوق، الموقع الإستراتيجي في البيئة التنافسية.

رابعا_ أثار الإستراتيجية الإتصالية

المهنه الاولى إستراتيجية الإتصال الداخلي هي خلق الشروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية المؤسسة وفي نفس السياق الإتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح في المحيط المعقد الإتصال رابطة يسمح بتحقيق الإستراتيجية العامة هذه الأخيرة هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف تقبل من طرف والتجانس هو ضمان الإنسجام بين الجميع إذا تترتب آثار الداخلي في أربع مستويات.

[1]قبايلي حياة، مرجع سابق، ص ص68.

1. تحفيز العمال: الأغلبية المدراء يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الإنسجام بين الأفعال والمبادرات ولا تنافسية ولا يمكن هناك تطور للمؤسسة إذا كانت تحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور[1].

أ. **معرفة المعرفة:** في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد والمؤسسة والمستقبلها ما هي أهداف المؤسسة؟ إلى أي سنه تم المؤسسة التي أعمل فيها ؟الثقافة إنتاجية ما هو مستقبل المؤسسة؟ ما هو مكاني في المؤسسة؟ ما هي مساهمتي ؟ الإتصال الداخلي يسمح لكل العناصر الإجابة عن الأسئلة؛

ب. بث روح النشاط: معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى وهي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة ؟أين نحن ذاهبون؟ لماذا؟ وكيف؟؛

2. تجانس الأفعال: ثاني مستوى من الأثار وتحسين التجانس للأعمال والمبادرات مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسب التنسيق للأفعال لدى الداخليين فالتجانس يمر حتما بمعرفة إندماج الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى مخطط فعلي من بين الأدوار الرئيسية للمنجمنت هو السهر على حسن التنسيق والإنسجام والقيام بهذه المهمة لابد من توفر ثلاث شروط رئيسية يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية وكذلك مخطط الأفعال يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونهم يجب أن تكون في معيار إعادة تصعيد المعلومة؛

3. تغيير السلوك والعقليات: يتميز هذا الأثر الذي يرتبط بالإتصال هو تغيير السلوك المعنويات فالعهد الحالي يتميز بالتغيير في التغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل والمؤسسة في إصطدام مع المحيط الذي هو في تحويل سريع وتعقد فكل يوم يظهر منافسون جدد عالميا وتكنولوجيا تتطوربسرعة وإستثمارات كبيره في العقل البشري والإتصال هو كمسار تفاعلي؛

4. تحسين الإنتاجية: وآخر أثر للإتصال هو تحسين الإنتاجية والمنافسية للمؤسسة والإتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يعمل بصفة مرجعية على البث ومعرفة الخطوات والإجراءات القواعد العلم التطبيقي[2].

[1] عطاري كلثوم، بلعجال ميرة، مرجع سابق، ص 29.

[2] Famelly nguyen thamh, la communication ,une stratégie au service de la l'entreprise les édition économisa , paris 1991, p33-39

الخلاصة:

يعتبر الإتصال الداخلي عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء، ومن خلال مساهمته بأنواعه وأشكاله ووسائله في تحقيق الاهداف الإتصالية للمؤسسة، وذلم بالاستعانة بمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة التي لها دور كبير في تنظيم الإتصالات الداخلية بالمؤسسة، وخلق ثقافة المؤسسة، وتدعيم جو العمل داخلها ونشر صورة جيدة للمؤسسة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، وكل ذلك لن يكون ما لم تتوفر الإتصال الفعال داخل المؤسسة.

والإتصال الداخلي لانعني به فقط التواصل، وإنما هو أولا وقبل كل شيئ سياسة واستراتيجية لتمرير المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، والتغلب على أهم العراقيل التي تواجهها، وضمان السيولة المستمرة للرسائل مع التأكد من وضوحها، ووصولها إلى الاطراف المعينة بها، مع توفير الوسائل الملائمة لنقل الرسائل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المستقبل من حيث درجة التكوين وتطمح المؤسسة من خلال وضع استراتيجية اتصالية داخلية إلى خلق الانسجام بين مجموع الاطراف لتقليص من حدة النفور والصراع، ومنه فإن الإتصال الداخلي عملية حيوية للمؤسسة، فهي من دونه لا يمكنها الاستمرار، وأداء وظائفها الضرورية لسير العادي لمجموعة الهياكل المكونة لها.

الفصل الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة

تمهيد:

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة إهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا، فالفكرة قائمة على لإثارة عناية المتخصيين للتفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة وموردها البشرية والذي يقود ضمنا إلى احراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد.

فثقافة المؤسسة تعد من أهم العناصر الأساسية في المؤسسات فهي تشمل سلوكيات العاملين وطرق تفكيرهم وقيمهم وعاداتهم وما إكتسبوه من الانشئة الإجتماعية التي تلقوها خارج وداخل المؤسسة، والتي لا يتخلون عنها عنها بمجرد انضمامهم للعمل في المؤسسة مشكلة بذلك تنوعا ثقافيا، والمؤسسة بدورها تملك نسقا ثقافيا يشمل فلسفتها ورسالتها واهدافها وما يحدد هويتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا الكل المركب عند تكامله يشكل نسقا متكاملا يصب في قالب يتحكم في سير المؤسسة ويؤثر على تحقيقها لاهدافها، لذا فثقافة المؤسسة تكتسي أهمية بالغة في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوع النشاط الذي تمارسه وتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توحيد سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة افضل.

يعد الإتصال القلب الناض في المؤسسة، وأساس النظم داخل المؤسسات سواء كانت إ'قتصادية أو خداتية من خلال أنه يمكن الافراد من تادية اعمالهم بالكفاءة الازمة ويساعد على نشأة التعاون فيقوم بالتحفيز والتواصل والتاثير على سلوك العاملين، ومن خلال الإتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة تتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الإتصال لاتحدث في فراغ وانما في اطار سياق ثقافي واجتماعي.

المبحث الأول: مدخل حول ثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة إجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشق منها مجموعة من الثقافة الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى اخرى، إن هذا الإختلاف بين ثقافات المؤسسسات إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخرج بتصور واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية.

المطلب الأول: أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة.

أولا_أهمية ثقافة المؤسسة: تكتسي ثقافة المؤسسة أهمية بالغة نظرا لكونها تعتبر دليلا عمليا من خلال توفيرها لمعايير سلوك تحديد ما هو وقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات في مختلف المستويات، إضافة إلى انها تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنضمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدة اتجاهات تسند بصدور مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات[1]، كما أنها من أهم المتغيرات التنظيمية تأثيرا على الاداء الكلي والفعالية التنظيمية للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال إطار ماكينزي لنجاح المؤسسات والذي قدمته مجموعة MC Kinsey الإستشارية، حيث يحوي سبعة متغيرات تنظيمية يحتل بينها متغير ثقافة المؤسسة مركز البؤرة لما له من أهمية بالغة نودها فيما يلي[2]:

1. تمد الثقافة القوية والواضحة لأي مؤسسة العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الاعمال؛

2. يوفر الاطار الثقافي المناسب للمؤسسة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

كما يرى البعض ان اهمية ثقافة المؤسسة تنبع من كونها[3]:

أ. دليل للادرة والعاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛

ب. إطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم؛

ت. تحديد للعاملين بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنواع العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، وحتى ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات؛

ث. تميز ملامح عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الإبتكار والريادة والتميز والتغلب على المنافسين؛

ج. تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛

ح. تسيير مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

---

[1] عبد العزيز بن صالح بن حبتور، **الادارة الاستراتيجية**، دار المسيرة، الاردن، 2004، ص201.

[2] سيد محمد جاب الرب، **السلوك التنظيمي**، مطبعة العشري، 2005، ص164.

[3] الياس سالم، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص ص10-11

خ. تمنح المؤسسة الميزة التنافسية إذ كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتنافي في العمل وخدمة العميل؛

د. تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات الرائدة تستهوي المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز ينضم إليها المجتهدون؛

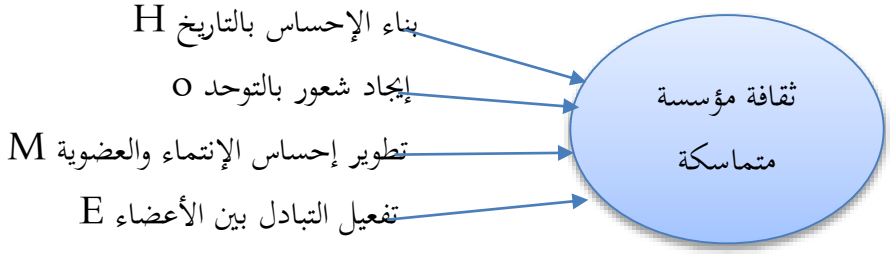
ذ. تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها[1].

ويمكن النظر لامية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية[2]:

- **بناء إحساس بالتاريخ HISTORY**: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الاشخاص البارزين في المؤسسة؛
- **إيجاد شعور بالتوحد ONENESS**: حيث توجه الثقافة السلوكية وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة؛
- **تطور الاحساس بالعضوية MEMEBERS SHIP**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطى استقرار وظيفيا، توضيح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- **زيادة التبادل بين الاعضاء EXCHANGE**: وباتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: خير الدين جمعة، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص10.

نلاحظ من الشكل السابق أن العناصر المكونة لأهمية ثقافة المؤسسة تعبر عن معنى كلمة **HOME** بالإنجليزية والتي تعبر عن المنزل، أي أن المؤسسة ومكوناتها تعبر عن العلاقة الموجودة في المنزل من ألفة وتناسق بين جميع الأعضاء من موظفين ودراسة سلوكياتهم وغرس روح المبادرة في عملية التطوير والإبداع مما يؤدي إلى تطوير النشاطات وتقييم وتحفيز المبادرات بين العاملين ومنه بعث قيم ثقافة المؤسسة.

[1] الياس سالم، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية**، مرجع سابق، ص11.

[2] خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص10.

ثانيا_خصائص ثقافة المؤسسة

تمتاز ثقافة المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تساهم في جعلها تؤثر بشكل إيجابي في أي منظومة أو شركة والتي نوردها فيما يلي[1]:

1. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة، أي تكتس من خلال الفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتس الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم؛

2. ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة؛

3. الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل؛

4. ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة المحيطة بالمؤسسة؛

5. تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأسالي المشاركة في إتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المؤسسة؛

6. تعتبر نظام متكامل، فهي تسعى لخلق إنسجام بين مجموع أجزائها فأي تغيير يحدث يؤثر على النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع؛

7. الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، وكذا الإهتمام بأدق التفاصيل حيث أنها تركز عليها فيما يخص الأداء ومدى تقييم العمال وتنمية روح الإبتكار والإبتعاد عن النمطية والتقليدية في الأداء والتنفيذ مما يزيد من حماس الموظفين للعمل والمخاطرة دون الخوف عكس المؤسسات التي تسير وفقا للتقليد دون الابتكار؛

8. لثقافة المؤسسة خاصية التغير، نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود أفرادها على نمط سلوك معين؛

9. ثقافة المؤسسة نظام مركب، يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل العناصر التالية:

أ. **الجناب المعنوي**: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛

ب. **الجناب السلوكي**: ويتمثل في العادات والتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة؛

ت. **الجناب المادي**: وهو كل مل ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة، وايضا من خصائص ثقافة المؤسسة أنها تتم عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصر**، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003/02، ص406.

تحويلها وتلقينها إلى الاعضاء الدد ما يسمى بعملية التوافق، حتى يستطعون الإندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعات التي يعمل بها.

المطلب الثاني: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة

يعالج هذا المطلب أنواع ثقافة المؤسسة أولا، ووظائف ثقافة المؤسسة ثانيا.

أولا_أنواع ثقافة المؤسسة: تتنوع الثقافات داخل المؤسسات بإختلاف نشاطها، أو أهدافها، أو النسق العام الذي تتواجد فيه، أو يعود الاختلاف إلى مؤطري العمل وأصحاب اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن هذه الأنواع ما يضمن النجاح المستمر، ومنها ما لا يحقق ذلك، من أهم هذه الأنواع ما يلي[1]:

1. الثقافة البيروقراطية: وتتميز المؤسسة التي يسودها هذا النوع من الثقافة باعتماد النظام والإدارة العليا والتدرج الهرمي للسلطة، كما تتميز بتحديد حقوق وواجبات العامل بشكل واضح، ووضع إجراءات محددة لا يمكن تجاوزها في إختيار العامل، وضرورة مراعاة القواعد والإجراءات االرسمية وزيادة ارتباط العامل بالمنظمة وانخفاض نسبة دوران العمل وانخفاض معايير الأداء، وهذا النوع ينتشر في كثير من المؤسسات الحكومية؛

2. ثقافة الانجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وفيها يسعى الأفراد لتحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل مما قد يؤدي إلى ضياع في الموارد وإنخفاض في الكفاءة الإنتاجية، ويشعرون أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في الجماعة حيث يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم دون أي إزعاج من القواعد واللوائح التنظيمية، حيث يتمتعون بروح معنوية عالية وبروح الفريق مما يجعلهم يبدون أقوياء في نظر الآخرين، ويعد الانتقاد في هذه الثقافة مسموح به؛

3. ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على انجاز العمل لتحقيق الأهداف، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف[2]؛

4. ثقافة الدور: يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والإستقرار والرقابة، وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد العاملين يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، بالإضافة إلى وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي تحدد لكل فرد عامل في المؤسسة دوره الذي يلتزم بتأديته والمهام التي يجب عليه انجازها لتحقيق الأهداف، حيث تقوم الإدارة بالتنسيق بين الوظائف المتخصصة، ومن أبرز السمات التي تميز هذا النوع من ثقافة المؤسسة نجد إمكانية القيام بالتنبؤ، فالتنبؤ يساعد المؤسسة على تحديد الأدوار اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الإستراتيجية، كما يساعد على تحديد الأدوار المستقبلية للعاملين فقد تقوم بتبادل الأدوار بين العاملين أو تفكيكها أو إدماجها أو إلغائها حسب ما يقتضيه نشاط المؤسسة؛

---

[1] عذاري جدة، **ملخص الثقافة التنظيمية**، نون العرب، 2013، ص16.

[2] علي جاب الله مفاتح، **الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الليبية واثرها على تنمية الموارد البشرية، إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العربية**، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع، جامعة الزقازيق، 5-6 ديسمبر 2012، ص88.

5. الثقافة المساندة: وتميز هذه الثقافة المحيط المهني بالطابع الأسري، لوجود الثقة والمساواة والتعاون ومراعاة الجانب الإنساني لكل العمال؛

6. ثقافة المغامرة: تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات الزبائن وتعطي الكثير من الحريات للعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم، وتشجع الإبداع والمخاطرة، من أمثلتها: ثقافة شركة 3M التي تأثرت برئيسها " ماك نايت " خلال الخمسينات ونصف الستينات وحتى الآن توجد بعض مبادئ هذا القائد مكتوبة في موقع الشركة، وهي تتميز بالسرعة في تطوير منتجات جديدة في مجالات عديدة، ونتيجة ذلك نشأت فيها ثقافة قوية تشجع على الإبداع والمبادرة[1]؛

7. الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط[2]؛

8. الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون؛

9. الثقافة المثالية: يرى كل من Waterman, Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يج أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول[3].

هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريديريك تايلور (Frederick TAYLOR)، حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غمو ، فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

10. الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودراكر (Drucker &Calori) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة مع التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف

---

[1] غضابة يمينة، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين –سطيف02–، الجزائر، 2017-2018، ص71.

[2] مصطفى محمد أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000، ص145.

[3] زياني نوال، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية سعيدة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي –سعيدة–، الجزائر، 2018-2019، ص16

على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق إختيار مبدأ (Fit way)، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات وفي كل الظروف البيئية[1]؛

11. ثقافة المهمة: تتهيكل الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسات حسب الوظائف الموزعة والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويشكل الإتصال التنظيمي مدخلا لتعزيز التوافقية المهنية الداخلية، وإحداث تكيف مع كل الأوضاع المستجدة، وتزامنا مع التطور السريع والمفاجئ، تلجأ عادة المؤسسة إلى تنشيط وتفعيل ثقافة المهام بإثرائها من أجل إيجاد مناخ تنظيمي صحي، وتحقيق الآمال الموجودة على المستويين المتوسط والبعيد، لذلك فإن ثقافة تجزئة المهام هي الكفيلة بتحريك البيت الداخلي للمؤسسة، وإضفاء الثقة المتبادلة بين الأطراف المهنية؛

12. ثقافة الفرد: تمثل المبادرة الفردية أسلوبا شائعا في بعض الثقافات المجتمعية، كالثقافة الأمريكية والانغلوساكسونية، فالفرد هو السباق إلى حماية المؤسسة من كل التقلبات المفاجأة، ويسهر على مراعاتها وذلك من خلال التفاني والحماس والابداع ورغبته الجامحة في اثبات حين نيته المتمركزة حول الهدف العام وليس الصالح الخاص أو التمركز حول الأهداف الشخصية الضيقة، ومن جهته يرى كل من "وترمان "ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح؛

13. الثقافة التشاركية: يسمح هذا النوع من الثقافة بإندماج الفئات المهنية والتنظيمية داخل جسم المؤسسة ومن ناحية أخرى وعلى المستوى النفسي والإجتماعي والإقتصادي تسمح الثقافة التشاركية بزيادة ولاء العامل وتعلقه وحبه لوسيلة عمله وتجعله مسؤولا، وتحسسه بمشاكل الإدارة والإستراتيجية التي يجب العمل بها لتحسين وضعية المؤسسة وتجنب كل المزايدات الديماغوجية المولودة بين الأهداف والمصالح المتعارضة.

ونجد أن الصناعة اليابانية تعتمد على المشاركة الواسعة في تمشية عمل المصانع والمؤسسات، انهم يقومون بأدوار اجتماعية أوسع بكثير من أدور نظرائهم في الغرب، فبالاضافة إلى كونهم مسؤولين عن سلسلة أوسع من النشاطات الإجتماعية في العمل، يتوقع أن يكون لديهم معرفة مفصلية بعائلات العمال في مجموعتهم، وقد يقومون بدور إيجابي في شؤون العمال العائلي[2].

ثانيا_وظائف ثقافة المؤسسة

هناك العديد من الوظائف التي تؤديها ثقافة المؤسسة ومن أهمها[3]:

1. توفر لأعضائها الإحساس بالهوية وتنمي روح الالتزام لديهم؛

2. توفير روح الالتزام والولاء بين العاملين؛

3. تدعم الاستقرار الإجتماعي للمؤسسة فهي تعتبر الإسمنت الذي يضمن وحدة المؤسسة؛

4. تعتبر أداة رقابية على سلوك الافراد، كما أنها بمثابة دليل ومرشد ومرجع للسلوك؛

---

[1] زياني نوال، مرجع سابق، ص16.

[2] بن سي زرارة فاتح، **ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكيل جماعات العمل غير الرسمية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بنمهيدي ام البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص31.

[3] الياس سالم، مرجع سابق، ص12.

أما شين (schein) فيعتبر أن المهمة الأساسية لثقافة المؤسسة هي المحافظة على البقاء واستمرار المؤسسة من خلال وظيفتين أساسيتين:

5. البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وذلك من خلال[1]:

أ. تكوين فهم واضح وسائد بين العاملين في المؤسسة عن رسالة المؤسسة والتي تعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة ووظائفها، بالاضافة إلى تكوين اجماع بين أفراد المؤسسة عن الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة، الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف وكذا معايير قياس مدى تحقق الاهداف؛

ب. كما تستخدم ثقافة المؤسسة كأداة لخلق الحس الادراكي لدى أفرادها عن البيئة الخارجية المضطربة

ت. تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء، ويقصد بالعمليات الداخلية تلك العمليات التي لا يستطيع الافراد أداءها بمفردهم بل يتطلب تكاتف مجموعة من العاملين لادائها وذلك من خلال استخدام جملة من الادوات التي تمكن من ذلك ويمكن ايجازها فيما يلي:

ث. اللغة المشتركة: والتي تعتبر أداة اتصالية بين العاملين داخل وخارج المؤسسة؛

ج. تحديد شروط العضوية في المؤسسة والاتفاق الجماعي حول شروط الالتحاق بالمؤسسة؛

ح. تحديد كيفية اكتساب السلطة والنفوذ والقوة داخل المؤسسة وطريقة المحافظة عليها وأسباب فقدانها؛

خ. الاتفاق الجماعي حول معايير الولاء، المجاملة، الصداقة، والعلاقة بين الجنسين؛

د. تحديد أنواع السلوك المرغوب وكيفية مكافأته وتحفيزه وطبيعة سلوك غير المرغوب وطريقة إطفائه ومعاقبة مرتكبه.

ذ. تحديد معتقدات الافراد الافراد ودياناتهم بغاية ضبط وتغيير سلوكيات الافراد وتجنب الغير المرغوب فيه.

فيما يرى ديل وكيندي (Deal & Kennedy) أن ثقافة المؤسسة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على اداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمي بالمؤسسة والذي يوضح بدقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع منهم[2].

ثالثا_محددات ثقافة المؤسسة

هناك ستة محددات لثقافة المؤسسة تتمثل فيما يلي[3]:

1. التاريخ والملكية: ان السيرورة التاريخية لمراحل تطور المؤسسة وما حدث فيها من تغييرات ونوع القيادات التي توالت على تسييرها تعكس جانبا من ثقافتها، كما ان كل نوع من أنواع ملكية المؤسسة يعكس جانبا معينا من ثقافة المؤسسة سواء كانت الملكية عامة او خاصة، محلية او دولية او عمالية...؛

2. الحجم: قد لاتختلف أحيانا الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، إلا أن أسلوب الإدراة ونوع الإتصال السائد وانماط سلوكيات الافراد في المؤسسة وطريقة مواجهة المواقف تتأثر بإعتبارات الحجم مما ينعكس على ثقافة المؤسسة؛

---

[1] الياس سالم، مرجع سابق، ص12.

[2] Stephen Robbins & Tim Judge: comportement organisationnel , 12e édition , traduit de l'américain par Nathalie Audard et autres, Pearson Education , France,2006, p 592-593 .

[3] المرسلي جمال الدين، **دارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الاسكندرية الدار للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص29.

3. التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا المتقدمة دورا في صياغة ثقافة المؤسسة من خلال اعتمادها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية، في حين نجد ان المؤسسات الخدمية تركز في صياغة ثقافتها على المهارات الشخصية للافراد العاملين بها وخدمة الزبائن؛

4. الغايات والاهداف :تساهم الغايات والاهداف التي تسطرها سعيا إلى تحقيقها في إعطاء صبغة خاصة ومميزة في تحديد ثقافة المؤسسة، فمثلا: المؤسسة التي تسعى إلى تجسيد هدف يتمثل في تحقيق الجودة الشاملة، تركز في تسشئتها التنظيمية للعاملين بها على اقناعهم وغرس ثقافة الجودة وروح والابداع والاتقان فيهم؛

5. البيئة: ان البيئة الداخلية للمؤسسة (من افراد عاملين وأدوات وتجهيزات العمل والوظائف وظروف العمل)...والبيئة الخارجية المحيطة بها (من عملاء وموردين ومنافسين وبنوك وسوق العمل)...تمثل محددا مهما واساسيا في تشكيل ثقافتها المؤسساتية؛

6. الافراد: يشكل الافراد العاملون بالمؤسسة وطريقة أدائهم وعملهم عنصرا مهما يؤثر في تحديد ثقافة المؤسس، حيث نجد ان أعضاء الإدارة العليا لديهم اسلبهم المفضل لأداء العمل في حين أن بقية العاملين لديهم تفضيلات أخرى في العمل، لذا يصعب على الإدارة فرض ثقفاة كل فئة على الأخرى مما يؤثر على الثقافة الكلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات ومكونات ثقافة المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مستويات ومكونات ثقافة المؤسسة.

اولا_ مستويات ثقافة المؤسسة

تنقسم ثقافة المؤسسة إلى عدة مستويات، من أهمها:

1. مستويات ثقافة المؤسسة حسب مصطفى محمود أبوبكر:

تتطور ثقاة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي[1]:

أ.ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المؤسسة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتاثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويستحسن أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من اجل إكتساب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها؛

ب. ثقافة الصناعة أو النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما تعتنقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز

[1] خلفاوي حكيم، .**ثقافة المؤسسة وأثرا على مستوى الانضباط والتسيب دراسة حالة المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران-02-، الجزائر، 2017-2018، ص48.

على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الاعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط؛

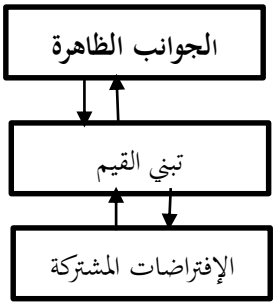
ويتضح ذلك بالنظر للنمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

ت. ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون للمؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافة مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى ان الافراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويعترضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم او التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

2. مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين (Shein):

تقسم ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (2-2): مستويات الثقافة حسب شاين



الهياكل والعمليات التنظيمية تكون مرئية

الإستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات (تبني التبريرات)

الجوانب الغير ظاهرة كالمعتقدات والتصورات

المصدر: خلفاوي حكيم، **ثقافة المؤسسة وأثرا على مستوى الانضباط والتسيب دراسة حالة المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران-02-، الجزائر، 2017-2018، ص48.

نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني او المرئي إلى الضمني أو الخفي.

أ. المستوى الاول: إن المظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، والتي تتضمن عناصر مثل: الهندسة المعمارية، ديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية،...إلخ.

ب. المستوى الثاني: إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي تؤدي بها العمل، مثلا: يمكن القول بان مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي ولكن تبني القيم يدل على ان أغلب عمليات إتخاذ القرار دال هذه المؤسسة تتم دون اشتراك العاملين

ت. المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية هي التي تاثر بالقيم والمعتقدات والطبية البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح، مثلا إذا كان مؤسس المؤسسة مسؤول عن تطوير المنتج، فعلية أن يتوجه إلى

[1] خلفاوي حكيم، مرجع سابق، ص48.

السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية وتوفر خدمة جيدة، وبالتالي يحق له اختيار مؤسسة (المورد) تتمع بدرجة عالية من الإنضباط[1].

ثانيا_مكونات ثقافة المؤسسة

تحوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، ويمكن حصر هذه المكونات في[2]:

1. القيم lesvaleurs: تعبر القيم عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه أو الحفاظ عليه، ويعتبره احد أسباب سعادته ويرى Jean– Pierrer أن القيم كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، وهي التي توجه سلوكهم.

ويتم اكتساب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه كالآداب العامة التي تتضمنها، وذلك من خلال التعليم، الملاحظة، لاقتداء، الاتجاهات والخبرات العلمية.

2. القصص والأساطير leshistoiresetlesmythes:

أ. القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وتذكرهم بالقيم الثقافية في المؤسسة وهي مزيج من الحقيقة والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما لأنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والحفاظ عليها؛

ب. الأسطورة أوالخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبولا لحدث أو شيء معين، يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا فقد يقوم الأفراد أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسيها أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.

3. الرموز واللغة lessymbolesetlogos:

أ. الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعائر المؤسسة علمها أو اسمها التجاري وغيرها، وتحمل الرموز معان معينة ترتبط يقيم المؤسسة ومعاييرها؛

ب. اللغة وسيلة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين الأفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الإتصال في الإدارة والتنظيم وتعتبر أساس حسن سير العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي كما تتوقف فعالية الإتصال على وحدة لغة الإتصال ومفهومه من طرف الجميع مما يساعد على تنقل وتبليغ الأفكار والمشاعر بشكل صحيح.

4. الطقوس أو الشعائر: هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة لاتدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام يه من خلال التفاعل الإجتماعي تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية، مثل: ممارسة الرياضة الجماعية، الإحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد بالاجتماع السنوي للمساهمين.

---

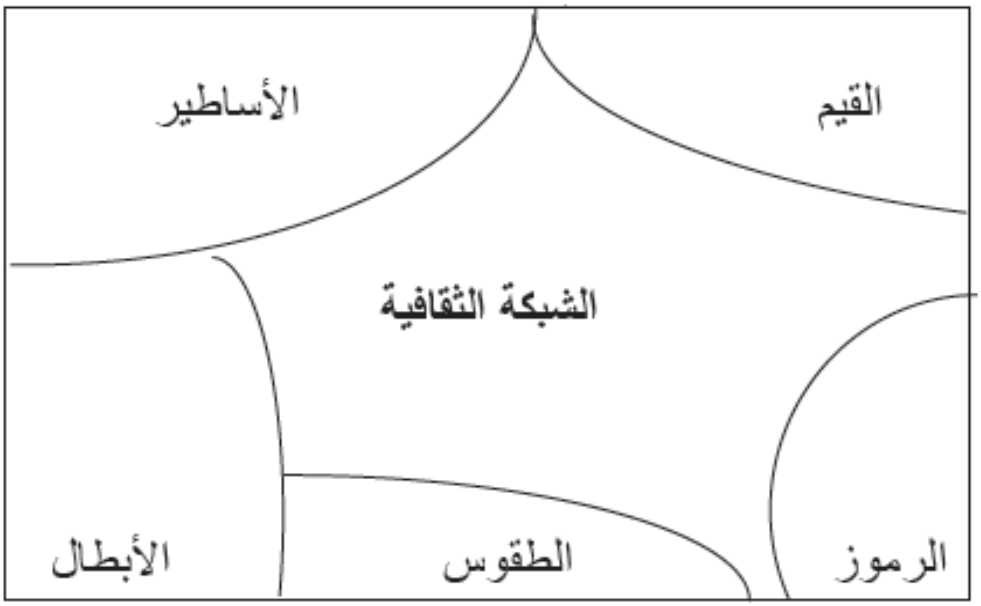
[1] خلفاوي حكيم، مرجع سابق، ص48.

[2] حدادي مهدي، صماري ايمان، **دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالةالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريريج"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2021-2022، ص12.

5. الأبطال أو البطولات: الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، ويقدمون دوورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة، كما يجعل الأبطال النجاح جزء من ذاكرة المؤسسة، ويجددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويؤثرون تأثيرا مستمرا في المؤسسة.

6. الشبكة الثقافية: نظام خفي وظيفتها تعزيز وايجاد ودعائم للقيم، والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة مروجي الأساطير المتكهنون بمستقبل المؤسسة[1].

الشكل رقم (2-3): مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: حدادي مهدي، صماري ايمان، **دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالةالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريريج"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2021-2022، ص13.

[1] حدادي مهدي، صماري ايمان، مرجع سابق، ص13.

المبحث الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عوامل ومراحل تغيير ثقافة المؤسسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة، وفي الأخير قدمنا تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعملين، وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الأفضل ان تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئة –الداخلية والخارجية– من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف التغيير التنظيمي على انه " إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الامر تغييرها[1].

أما التغيير الثقافي فهو "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير في المؤسسة، اي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة ايجابية لتحقيق أهدافها[2].

أولا_العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسة

من الوسائل التي تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة ما يلي[3]:

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

إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم الا بعد اقناع العاملين وتهيئتهم نفسيا بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وأن مصالحهم ستتعاظم في حال إحداث تغيير، عندئذن نجد أن أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة، والشكل التالي يوضح تاثير القائد (الإدارة العليا) في تعديل أو تغيير الثقافة التنظيمة.

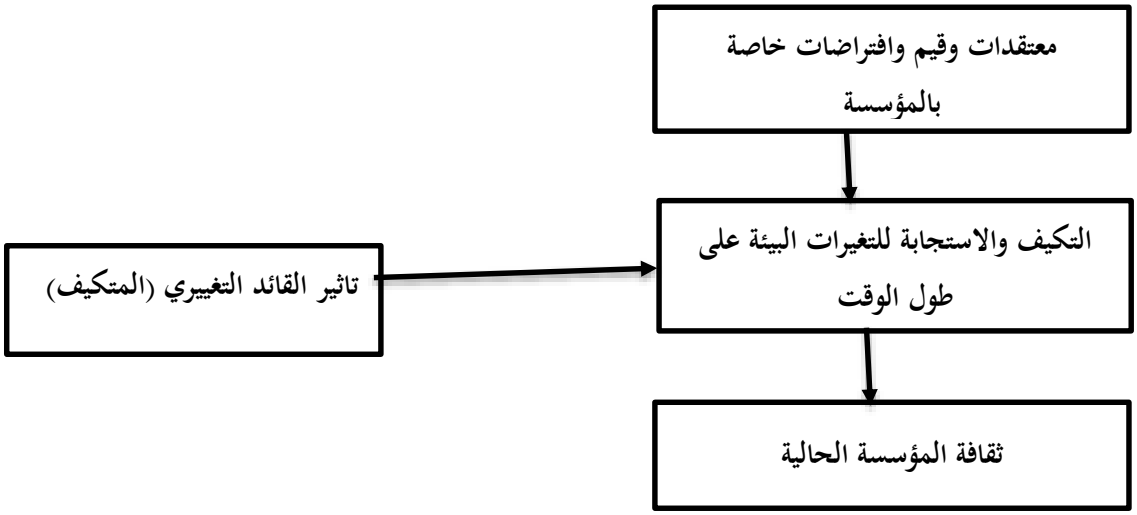
---

[1] مصطفى محمود ابوبكر، **دليل المدير المعاصر–الوظائف، الادارة، المهارات، الصفات**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص297.

[2] دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، **استراتيجية التغيير**، دار الفجر، مصر، 1999، ص139.

[3] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص362.

الشكل رقم(2-4): تأثير القائد في تغيير الثقافة التنظيمية



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص94.

2. مشاركة العملين: عملية إشرالك العملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على اداء اعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

يجب على المؤسسة ان تشجع العاملين على التطور، ليس فقط بتحسين مستواهم الدراسي وخبرتهم بل يجب عليهم أن تعلموا من التجارب التي واجهتها المؤسسة، والأخطاء التي ارتكبوها، والاخطار التي تعرضت لها مؤسستهم.

3. المعلومات من الاخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، تعتبر عنصرا هام في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الاخرين يهتمون به من خلال تزويد بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة؛

4. العوائد والمكافات: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إضافة إلى ماسبق، فإن هناك عوامل أخرى تساهم في تغيير الثقافة على النحو الآتي[1]:

أ. فهم الثقافة القديمة، حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار مؤسسة حتى يعرفون وضعها الحالي (أين تقف الان)؛

ب. تشجيع التغيير عند العملين، تعزيز الافراد لتغيير ثقافة قديمة وتطوير أفكار جديدة؛

ت. اتباع الوحدات الخارجية، تشخيص وحدات الإتصال الخارجية في المؤسسة واستخدامها كنموذج للتغيير؛

ث. لا تفرض التغيير الثقافي، دع العاملين يتمكنون من الارتباط بنتائج هم يمتلكونها وتحسين ثقافة يندمجون معها؛

ج. قود مع تصور، يزود التصور بمبادئ توشد للتغير والتي ينبغي ان يجهز العاملين بها؛

ح. حجم التغيير، إذ اتخذت المؤسسة تغييرا ثقافيا واسعا وشاملا، فهذا قد يتطلب وقتا كبيرا (3-5 سنوات) نظرا لاهميته؛

خ. العيش مع ثقافة جديدة، قيم الإدارة العليا، وسلوكياتها وأفعالها، تتحدث بصوت مسموع بدلا من الكلمات.

[1] خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص52.

ثانيا_مراحل تغيير ثقافة المؤسسة

هناك مجموعة من المراحل والخطوات العملية لاحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها[1]:

1. يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، الاقلاع عن الخلط بين العلاقات الانسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، إضافة إلى التاكد على اهمية التقييم المستمر للاداء من اهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة للتغيير؛

2. ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الايجابية والسلبية من اجل تعزيز الايجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه؛

3. ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الاعلى المقتدى به في المؤسسة وتعزيز السلوكيات الايجابية لديهم، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا، من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛

4. تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة؛

5. العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛

6. تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تاثيرها على المؤسسة؛

7. الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المؤسسات الرائدة؛

8. ارساء نظام اتصال فعال من شانه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المؤسسة؛

9. وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الانجاز والتميز؛

10. ارساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم لاداء المؤسسة، حوافز التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالإنتماء والولاء وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار وإبداء الرأي؛

11. ضرورة الاهتمام بالاكفاء والحيلولة دون سيطرة غير الاكفاء عليهم؛

12. إتخاذ الإجراءات التي من شأنها ان تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المطلب الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة.

أولا_مداخل تغيير ثقافة المؤسسة

يمكن للادارة استخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين من أجل تغيير ثقافة المؤسسة.

[1] خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص ص 53-54.

1. مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة: تقوم الإدارة العلي وفق هذا المدخل: بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي ترغب في نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة، فمثلا قد ترغب قيادة مؤسسة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء الاساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هو انه يمكن تنفيذه بسرعة.

والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي ان التغيير قد لا يوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الاعضاء في الميتويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة.

2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة): تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تاييدهم للقيم الجديدة، ونأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطئ مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لان العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير واصبحو ملتزمين بها[1].

ثانيا_آليات تغيير ثقافة المؤسسة: أوضح Shein أن المؤسسة تستطيع وضع آليات أولية وآليات ثانوية لتغيير الثقافة، وتشمل الآليات كالاتي:

1. آليات اولية: وهي[2]:

أ. قضايا أو أمور يكون القادة فيها أكثر انتباها واهتماما، مثلا تأكيد المدير العام على رقابة الانفاق أو التاكيد على اهمية خدمة الزبون، ينقل هذا التصور للعاملين لتكون رسالة قوية تتمحور أهمية هذا النوع من النشاط؛

ب. طريقة القائدة في التعامل والحوادث الحرجة، يؤشر ذلك نوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة، فمثلا وجود نقص حاد بالمواد في مصنع صناعي، يملي ذلك على القائد الاستجابة للازمة والتفكير بحلها ومنع تاثيراتها السلبية على سمعة المؤسسة؛

ت. نمذجة الأدوار، وتعليمها وتدريب القادة، يحدث نمذجة الدور عندما ينسخ العاملون سلوكهم من مديرهم ويتكاملون بسلوكهم ضمن نمط سلوكي يخدم المؤسسة، أما بصدد مراعاة التعليم والتدريب فهو يتصل بدقة العمل وأحكامه وفق ارشادات وتهيئة مناخ عمل دائم وذا قيمة في الترويج والالتزام عند العاملين، ويحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري والقيادة الثقافية لضمان فعالية التغيير الثقافي؛

ث. المعيار المستخدم لتخصيص المكافات، والذي ينطوي على ربط الأداء مع المكافات، حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الاداء والتاكيد على ولاء العاملين للعمل بالمؤسسة.

[1] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص96.

[2] نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص122.

ج. المعيار المستخدم في اختيار العاملين وترقياتهم وانهاء الاستخدام،والتي تتطلب الاهتمام بخصائص العاملين وتشخيص سلوكيات العامل الاكثر ملائمة الداعمة للتقدم بمسار العمل الوظيفي، وكذلك تجنب وتقليل أسلوب الفجائية في التعامل مع العاملين، والسعي لتعميق وعي العاملين المستقطبين وجعل اتجاهاتهم ملائمة مع ثقافة المؤسسة.

2. آليات ثانوية: تتضمن الآليات ادناه[1]:

أ. الهياكل والنظم والاجراءات في المؤسسة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير المؤسسة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية، إن التغيير في هذه العناصر يتطلب تغييرا في اتجاهات العاملين وسلوكهم في العمل وهو ما يدعو إلى تكوين ثقافة مؤسسة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها؛

ب. الجوانب الفنية التطبيقية، وواجهتها المباني والفضاءات المادية، وهي ما تعكس البيئة المادية لنقل الخيالات المؤثرة، ويتعلق كذلك بالترتيب الداخلي، والاثاث وتوزيع المعدات، حيث البيئة المادية الظاهرة للثقافة؛

ت. القصص والاساطير حول أهمية الاحداث والافراد العاملين، والتي تحتوي على مزيج من الحقائق والرويات حول أفعال الابطال في الماضي التي قد تساهم بطريقة تضمن نجاح المؤسسة أو تخدمها في التعامل مع الكوارث والازمات؛

ث. القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة، والتي تشمل على قائمة رسالة المؤسسة التي تفصح بوضوح عن توجه المؤسسة المنسجم مع قيم عمالها التي تجمع بين الواقع والمثل.

وهناك آليات اخرى تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي والتي نلخص معظمها في[2]:

3. التعليم والتكوين:تسعى كل المؤسسات اليوم إلى الرفع من فعاليتها، وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادهم وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على احسن ما يرام وانجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من اهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الافراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كالية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الاساليب الادارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الافراد شأنها شأن انظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقضيه تطبيق واستعمال الادوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام افكار الغير ...الخ.

4. اللغة والإتصال: يتضح ايضا اهمية الإتصال كاحد الآليات الفعالة لاحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الإتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل اي عملية من هذا النوع، فعندما تصل مبادرات التغيير، حيث يتسائل العامل عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف، فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الاخرى التي يسعى العاملون داخل المؤسسة لايجاد اجابات عليها حتى يقنعوا بأهمية التغيير، ومن

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص123.

[2] زين الدين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في غدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لاجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الاول، بسكرة، 2007، ص62.

هنا تبرز أهمية الإتصال كموجه ومتغير لسلوكيات وقيم العاملين من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الاخرى.

أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الإتصال في المؤسسة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المؤسسة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع العاملين الذين يعلمون في هذا المجال، كما أنه لاحداث أي تغيير في المؤسسة يصطحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المؤسسة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.

5. الرؤية والتوقع المعياري: أن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المؤسسات التي يتميز مدرؤاها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فهم يستطيعون ان يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة وذلك بهدف مواجهة تلك التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المؤسسة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المؤسسة للعمال على أن المؤسسة ستشهد منافسة حادة في الاسعال ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي التي يتصف بها القائد خاصة في توجيه سلوكيات العاملين وقيمهم بما يحقق التوقعات والرؤي التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات العاملين وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية، وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المؤسسة[1].

6. الموضة والنماذج: يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى العملين لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المؤسسة ومن ثمة جعل العاملين يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من نقليد الموضة الجديد التي ظهرت في المؤسسات الرائد والمبدعة، إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة والمخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة مثل شركة Toyota التي اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد Just à temps ومؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية Benchmaking، وغيرها من الموضات، كما يمكن للموضة أن تنشر أن تنتشر من طرف أساتذة ومستاشرين وكمثال على ذلك j.champy/ Michael hammer اللذان كانا وراء فكرة إعادة الهندسة Reegineering سنة 1993 حيث تعتبر موضة –في مرحلة ما– إذ تسعى المؤسسات لتطبيقها.

أما النماذج les modéles فهي الية اخرى للتغيير الثقافي داخل المؤسسة، لان النموذج يستهوي الافراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أن اصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المؤسسة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الاقتناء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء

[1] زين الدين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 63.

ذوي المناصب العليا ان يكونوا هم اول من يتصرف بهذه القيم التي يردون نشرها أو ترسيخها داخل المؤسسة لأن العاملين لن يتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظو ان رؤسائهم أول من يتصرف بها[1].

المطلب الثالث: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة ودورها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة أولا، وثانيا دور ثقافة المؤسسة.

أولا_تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة

هناك اعتراف علمي بين رجال الإدارة والتنظيم بانه ليس هناك ثقافة واجدة داخل المؤسسة، وانما توجد العديد من الثقافات للمجموعات البشرية، وهذا مايؤكد انه ليس ثقافة النخبة أو الإدارة هي الفعالة والمسيطرة على الفضاء التنظيمي، فربما فقط هذه الفئة تؤطر المؤسسة عن طريق الرقابة والضبط من أجل تسيير دواليب الإنتاج، ولكن ان تحقق ثقافة هذه الفئة المهنية ثقافة جماعية موحدة، فهذا يحتاج إلى المزيد من التضحيات التنظيمية وهو مايحتاج إلى المزيد من البحث والدقيق.

والمؤسسة بإعتبارها مجالا للعمل والانتماء الوظيفي والولاء التنظيمي، تعتبر أيضا امتدادا سوسيولوجيا لتشكل هويات مهنية، اذ تعتبر مجتمعا مصغرا أو فضاءا انتاجيا يضم مجموعة من الفردنيات، حيث تقوم المؤسسة بوظيفة التنشئة التنظيمية والثقافية(التعلم الثقافي)، وتتقاسم المجموعات المهنية المتواجدة أصناف المهارات والخبرات الداخلية، وبفضل طرق التفكير والتمثيل الجماعي تتحدد الجدوى الاقتصادية والإجتماعية للمؤسسة[2].

ذلك ان العمال يتمثلون قيم وثقافة المؤسسة، وهذه الذاكرة الجماعية تتمحور حول العناصر المشتركة والأساسية هي التي تحدد مسارات المؤسسة مستقبلا، ويكون دور الطاقم القيادي والإداري هو تشفير هذه الثقافة العمالية وتطويعها وجعلها في خدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكييفها مع التغيرات الخارجية.

علاوة على ذلك هناك ثقافات مكيفة بشكل جيد مع محيطها وزمنها، وبعض أنواع من الأسواق ولكن تواجه الثقافات المطورة والمكيفة خطر عدم بقائها على هذا النحو، اذا تغيرت عناصر السياق... هكذا وكغيرها من الأنظمة الجارية تقدم الثقافة حدا للصلاحية، أي اذا تجاوزته وهي ليست أداة أساسية، وفي غالب الأحيان عند عدم اخذها بالحسبان تندثر مؤسسات أو تشهد أزمات.

1. الثقافة الوطنية: يتم بناء ثقافة المؤسسة من جراء التفاعلات الإجتماعية في محيط علائقي معين، ولهذا فلها ميزة العفوية، ومنه العلاقة بين الثقافة الإجتماعية والثقافة التنظيمية هي كذلك موسومة بالتناقض من خلال نشاطها داخل محيط وطني، تنتج المؤسسة ثقافة باطنية مطابقة مع الثقافة الإجتماعية الأساسية لكنها تكون مؤثرة بالتصورات التجريدية المقتبسة وتنحرف عن الثقافة الوطنية.

[1] زين الدين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، 64.

[2] بن سي زرارة فاتح، **ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكل جماعات العمل غير الرسمية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص38.

أ.وتسهم الخصوصيات الثقافية التي تميز كل مجتمع عن اخر في رسم معالم الثقافة داخل المؤسسة بمعنى اخر انه لايمكن تصور ثقافة من دون وطن، حتى وان كانت هذه المؤسسات عابرة للقارات، فلابد ان تتضمن على الأقل ثقافة البلد الأم؛

ب. ومثال ذلك نجده في العديد من ثقافات المؤسسات الاقتصادية العالمية التي لها فروع في عدة دول من العالم، فعلى الرغم من تواجدها على أراضي غربية، الا انها بقيت محافظة على الجذور الثقافية الاصيلة، وانطلاقا من تحليل نظري للثقافات الامريكية، الغربية والشرقية، استنتج " ويلكسيس واوشي "ان الثقافات التي تتعدد فيها القيم التي تتم مشاركتها وتنشر اكثر،فمؤسساتها الأكثر أداء عموما، بعد ان لاحظ ان النظريات الإدارية(منحرفة غربية)كما اعتبر ريتشمان وفارمر ان المميزات السوسيولوجية والتربوية والاقتصادية والسياسية الشرعية لكل بلد بمثابة الخاصية الجوهرية لنجاح المؤسسات وفعالية النظام الاقتصادي؛

ت. ويمكن القول ان الثقافة بمثابة معاني مشاركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذه الافتراضات والمعايير التي تتبناها المؤسسة تحدد لباسها وشخصيتها، وتجعلها مختلفة عن مثيلاتها، لذلك فمعيار التفاضل بين المؤسسات يكمن في مدى رسوخ الثقافة وعمقها في المخيال الفردي والجماعي؛

ث. ان سر نجاح اليابان أو المجتمع الياباني راجع إلى مجموعة القيم والعادات الإجتماعية والتقاليد الراسخة التي تولي مكانة عالية للانسجام الداخلي ولروح الانتماء الوثابة تجاه المجموعة أيا كان مستواها؛

ج.فالمؤسسة اليابانية لم تتنكر لثقافتها الوطنية ولم تختفي بدواعي التغيرات البيئية والاقتصادية، بل بقيت محافظة على تواجدها في الفضاء التنظيمي، حتى ولوكانت على الأراضي غير اليابانية، وهنا مكمن السر[1]؛

ح.وفي ضوء ماسبق يكن القول ان تمثلات العمال لثقافة المؤسسة يكون بناءا على العديد من العوامل التقنو– اقتصادية من جهة، والعوامل الإجتماعية والسوسيومهنية من جهة أخرى، هذا أساسا ان الفعل التنظيمي الجماعي داخل المؤسسة مستمد من التاثيرات السوسيوثقافية؛

خ.ولهذا يجب الإقرار بحقيقة سوسيولوجية مهمة مفادها :ان حالات الانقسامات والصراعات داخل المؤسسة ومختلف الممارسات التنظيمية ترجع إلى المتغيرات الثقافية الخارجية التي لها انعكاس مباشر على الأجواء داخل المؤسسة، وهذا ماأدى بالعديد من الباحثين في هذا المجال إلى القول بالربط الرياضي بين الثقافة المجتمعية المحلية وثقافة المؤسسة، وكل الأفعال التنظيمية الموجودة داخليا هي من تاثيرات الوسط الثقافي والإجتماعي للمجتمع الأكبر.

2. الثقافة الجهوية : وفي نهاية المطاف تقع ثقافة المؤسسة في تقاطع مع مختلف الثقافات الصغرى الموجودة في كنفها، وهذه الثقافات الصغرى الفرعية أو المجتمعية لا تنسجم بالضرورة مع بعضها البعض، واحتكاكها لايتم حتما بلا مصادمات.

أ.وهنا يلجأ المسيرون إلى خلق حالات توافقية وانسجامية شاملة لتعبئة الذوات التنظيمية، والعمل على نشر عاطفة جماعية داخل البيئة التنظيمية، فالمسير في كثير من الحالات لايستطيع ان يلغى العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر

[1]بن سي زرارة فاتح، مرجع سابق، ص39.

إدارية، وانما يتوجب عليه ان يتخذ الخطوات الإيجابية للتغيير، وذلك عن طريق الشرح والاقناع والتشجيع المعنوي وإعطاء المكافأت والحوافز وغيرها من الوسائل؛

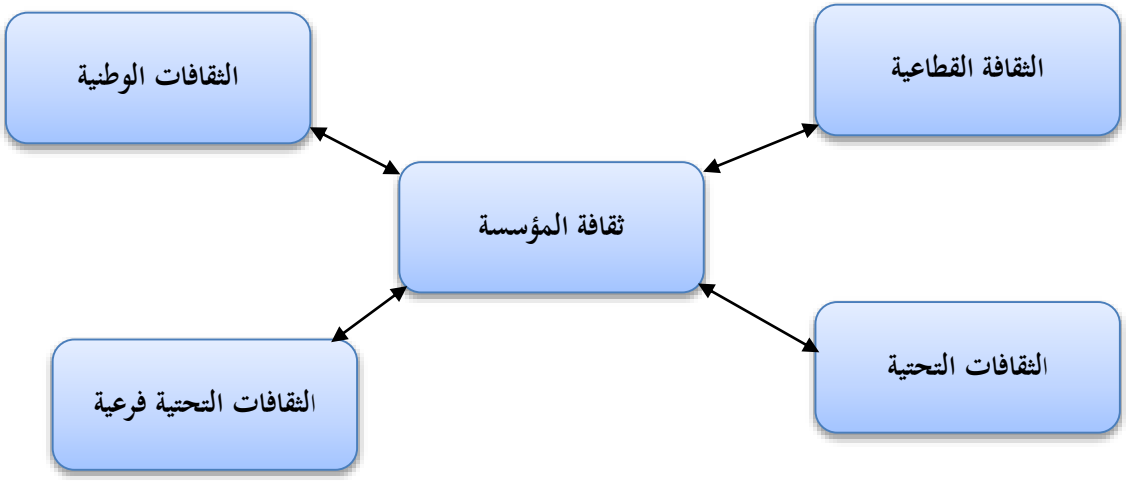
ب. ان التعايش بين ذهنيات مختلفة وذوات متباينة وثقافات جهوية داخل الهيكلة الإجتماعية للمؤسسة يسمح باستمرارية الذات التنظيمية وفعاليتها خاصة وان المنظمات الحديثة تركز على الفردية، اللامركزية، والمسؤولية، المخاطرة، الابداع وبهذا فان الذكاء الثقافي الفردي يمثل مستوى المعرفة الثقافية للفرد او معرفة البيئة الثقافية والمعرفة الثقافية تتضمن هنا معرفة الفرد لنفسه بوصفه جزء من المحيط الثقافي، ومن جهة أخرى فان الأجواء التنظيمية القاتلة وغير المشجعة على التعايش بين الثقافات والفرديات والهويات يمكن ان يؤدي في كثير من الأحيان إلى "حرب الجميع ضد الجميع "نتيجة صراع الأفكار والثقافات وكابوس القرارات والاختلاف الثقافي؛

ت. ان الاعتراف بالاختلافات الثقافية والوعي باهميتها هو الفرق بين المؤسسات، وقد ترجع هذه الصراعات إلى الوضع الإجتماعي أو إلى الحسابات الشخصية أو الاختلاف الثقافي بين الأهداف التنظيمية، لهذا فان الاعتراف الحقيقي ينص على ان الكائنات البشرية الهامشية داخل جسم المؤسسة هي كائنات قائمة لارتياحنا ورغباتنا، وليست ابدا لاختزالنا، الغيرية(الاعتراف بالاخر واحترامه)أفكار مقبولة وسندات اجتماعية تقضي على الخطر الحاضروالقادم، مثل هذا الاعتراف من الصعب ان لم يكن مستحيلا على المؤسسة الإقرار به، لانه لا يمكن الجمع الرياضي بين المشاعر الصامتة والدافئة داخل الكل التنظيمي حتى وان كانت الفئات السوسيومهنية راضية علنيا عن الأوضاع، فانها باطنيا تبدي عنفا رمزيا شديدا يجر المؤسسة إلى خيبات تاريخية ربما تكون سببا لانسحاب المؤسسة من عالم الإنتاج؛

ث. ان توافق الآراء الثقافية التي تعمل على تطوير وترشيد المعاني المشتركة يعطي للجهات الفاعلة توحدا في أداء الوظائف والسياسات والممارسات فالأفعال الروتينية تفقد تاثيرها امام العلاقات الثقافية الوظيفية، قلذا فان رمزية الثقافية تكمن في نسج الإتصال الجماعي وخلخلة المركز، وتعبئة الطالقات الإبداعية للإنسان، والوحدة بين الثقافات ليست يوتوبيا، بل هي نداء تنظيمي يجب ان يسمعه الموظفون والمسيرون وكل العملاء المحتملين في المؤسسات التنظيمية، وليس من السهل ان تفضي المؤسسة على الصدامات الثقافية الحتمية لان ثقافة المصنع هي ثقافة خاصة فانه يجب ان تتضمن عملية الإصلاح إجراءات تهدف إلى امتصاص ثقافة بيئة العمل، كما تستهدف التدريب على استعدادات ومهارات مهنية[1].

[1] بن سي زرارة فاتح، مرجع سابق، ص41.

الشكل رقم (2-5): تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة



المصدر: بن سي زرارة فاتح، **ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكل جماعات العمل غير الرسمية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص41.

ثالثا_دور ثقافة المؤسسة:

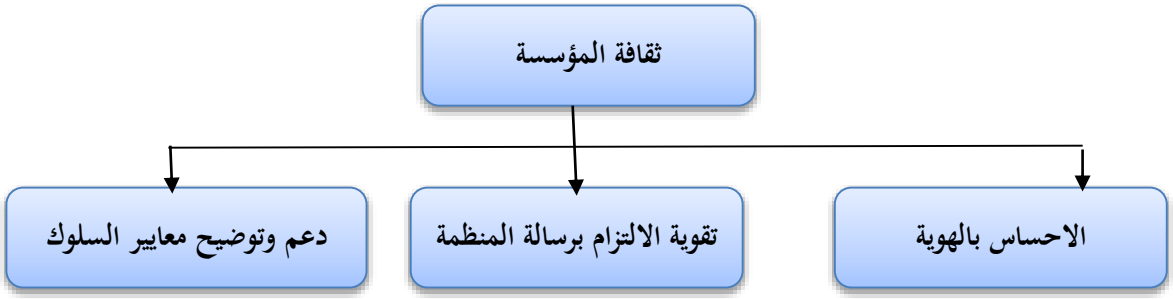
تلعب الثقافة أدوارا متعددة في المنظمات، فهي قوة خفية لها ذات تأثير متعدد الجوانب، فمن هذه الأدوار أن الثقافة تزود كل منظمة بالإحساس بالهوية، فكلما زاد التعرف على القيم والأفكار السابقة في المنظمات، كان هناك ارتباط قوي لمعاملين برسالة المنظمة وازداد شعورى بأني جزء حيوي منها ، مثلا: نجد العمال في شركة" ساوث وست" للطيران يشعروف بالتميز كونها تسمح وتتيح لهم الفرصة للترويح عن أنفسيهم أثناء العمل وبالتالي كان شعورى بالارتباط بهذه الشركة والانتماء إليها[1].

كما تلعب الثقافة دورا اخر جد مهم وهو خلق الالتزام برسالة الشركة، ففي العادة ينحصر تفكير الناس كلما يؤثر عليهم شخص، لكن هذا التفكير يتغير إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة حيث يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية وهذا معناه أن الثقافة تذكرهم دائما بمنظماتهم هي أهم شيء لهم.

كما تساهم المنظمة في تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة باعتبار الثقافة أقوال وافعال العاملين، وهذا ما يحدد سلوك ما ينبغي ان يفعل في المواقف المختلفة وبهذا يتحقق الاستقرار والسلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذا السلوك المتوقع من العاملين في نفس الوقت، ومن هذه الادوار الثلاثة لثقافة المؤسسة، ستضح أن لها تاثير واضح وكبير على السلوك التنظيمي.

[1] كنز قدور بن عطية، مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم (2-6): يبين الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة



المصدر: كنزة قدور بن عطية، **واقع الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات نموذجا**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022، ص23.

ومثال على ذلك، سلسلة مطاعم ماكدوناد، كانت تركز في بداية ظهورها على قيمة ضرورة حصول العملاء على طعام جيد واسعار معقولة في بيئة اسرية نظيفة، نجد ان هذه القيمة مازالت موجودة حتى الان، ونجد كذلك القيمة الاسرية التي غرسها "والت ديزني" في شركته لازالت موضوع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم[1].

[1] كنزة قدور بن عطية،مرجع سابق، ص23.

المبحث الثالث: مدخل حول الثقافة الإتصالية

يعد الإتصال القلب النابض في المؤسسة، وأساس النظم داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية من خلال أنّه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على نشأة التعاون في العمل فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين، ومن خلال الإتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة تتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الإتصال لا تحدث في فراغ وانما في إطار سياق ثقافي واجتماعي.

المطلب الأول: مميزات وخصائص الثقافة الإتصالية

إن الهدف من أي برامج لتقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الاتي[1]:

أولا_التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والإتصالات؛

ثانيا_وقد أكد محمد بشير حمودي عن التأكيد على القيم الحالية للمنظمة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والإتصالات وكما رأى أيضا ضمان سريان قيم المنظمة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمية الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات تشجيعهم على تدعيم وتعزيز هذه القيم؛

ثالثا_أيضا التأكيد على أن إجراءات الاستقراء تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها وتمثلها في سلوكهم كما أشار في الأخير محمد بشير محمود إلى تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة.

المطلب الثاني: خطوات ووسائل تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة

أولا_خطوات تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة الإتصالية تأخذ التسلسل التالي[2]:

1. ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها؛

2. تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الحاصلة بالمنظمة؛

3. التدريب الدوري للعاملين؛

4. استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة؛

5. إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة؛

---

[1] محمود بشير محمودي، **وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة**، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021، ص294.

[2] بالاطرش منصورية، **الثقافة الإتصالية ودورها في تنظيم الادارة الالكترونية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم نموذجا** مذكرة ماستر،،كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2022-2023، ص27.

6. تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها؛

7. تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة[1].

ثانيا_وسائل تطوير الثقافة الإتصالية:

1. مشاركة العاملين: تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فه تشجع على الإنغماس في العمل وينم الإحساس بالمسؤولية اتجاه نتيجة الأعمال، وكذلك رفع الروح المعنوية وتحفزهم على أداء أعمالهم

2. الرقابة الذاتية: يعتبر يهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هو الرقابة.

3. المعلومات عن الاخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة[2].

4. نظم العوائد والمكافئات الشاملة: ولا يقصد بالمال وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يرتكز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والإنتماء للمنظمة.

المطلب الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال ومكانة الإتصال الداخلي فيها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى علاقة ثقافة المؤسسة ومكانة الإتصال الداخلي فيها.

أولا_علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال

يكتسب الانسان ثقافة المتراكمة على مر العصور عن طريق الإتصال، حيث تتميز بإمكانية انتقالها من فرد إلى اخر والعكس صحيح.

ولعل جوهر الإتصال الايجابي يتشكل من عمليات التربية والتعليم والتنشئة الإجتماعية وحتى وسائل الاعلام، ومن خلال وسائل الإتصال تعد التاثيرات الثقافية احد اهم نواتج هذه الوسائل الاعلام، ومن خلال وسائل الإتصال تعد التاثيرات الثقافية احد اهم نواتج هذه الوسائل ومن التاثيرات التي يمكن ملاحظتها ما يلي[3]:

1. العودة إلى قضية الامبريالية الثقافية: هناك نتائج اجمالية للانتسار العالمي للبرامج الاعلامية والوسائل الإتصالية اشارت اليها دراستان، أولها انجزت عام 1983 تؤكد ان سيطرة البرامج التي تنتجها الولايات المتحدة الامريكية لا جدال فيها؛

---

[1] بالأطرش منصورية، مرجع سابق، ص27.

[2] عبادلية بثينة، عدلي صفاء، **الثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية: دراسة في الدوافع والاداء**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021-2022، ص46.

[3] طاهر حاج، **الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية المكتبة الرئيسية لولاية مستغانم نموذجا**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص72.

2. ظهور اشكال جديدة للثقافة؛

3. تثاقف التقنيات الحديثة.

في حين دراسة "اليونسكو" اشرف عليها " شون مالبيار" عن الدور الثقافي الذي يؤدي فيه دور الناقل الاساسي للثقافة وهي تعتبر من الادوات التي تساعد على دعم المواقف أو التاثير فيها، وكذا نشر الانماط السلوكية وحفز وتعزيز وتحقيق التكامل الإجتماعي، وكل ذلك يجب ان يلعب دور اساسي في تطبيق السياسات الثقافية وفي تسيير طابع ديمقراطي على الثقافة ونفي هذه السيطرة الثقافية، اشار اليها "أحمد حجازي" وهو يتحدث عن بلورة عالمية تتميز بخصائص خاصة تستفيد منها الفئات المسيطرة على العمليات الاقتصادية والسياسية والاعلامية[1].

ثانيا_مكانة الإتصال الداخلي في ثقافة المؤسسة ووظيفتهما

1. مكانة الإتصال الداخلي في ثقافة المؤسسة: إن الإتصال الداخلي له أهمية كبيرة في تكوين وتسيير استراتيجية المؤسسة من خلال الإتصال الداخلي بين العمال وكذلك القيم التي تساهم في تنقل المعلومات العملية وتحويل الأوامر وحركية التنفيذ في المؤسسة ونشر الشعور بالحماسة للعمال من خلال الدعم المعنوي وهذه هي روح الإتصال الداخلي للمؤسسة ومشاركة القيم لجماعة العمال .

أو عامل هو الإتصال المكتوب باستطاعته تقديم ارشادات للعمال وتكوين ذاكرة للمؤسسة من خلال الوثائق والجوارات المتطرفة بين العمال ولوحة الاعلانات وعليه الافكار والرسائل الشخصية المتبادلة بين العمال.

والإتصال الداخلي المكتوب يحتل حوالي 60 % من الإتصال الداخلي الاجمالي في المؤسسة كلغة الحوار والوثائق.

وكذلك المجلة التي تشكل حياة المؤسسة وتقرب العمال بينهم وتحدد ططريقة العمل وتشمل على الاشهار وعلى منتوجاتها ان كانت غير خدماتية والإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة تساهم فيها الإتصال من خلال التوجيه والتخطيط.

والاسترتيجية تؤثر على صورة المؤسسة ومناخ عملها الداخلي وعملها كموارد بشرية وعنصر المقابلات وجها لوجه مبدأ مهم في المؤسسة وعملها وترسيخ قيمتها المتناقلة من العمال القدامى إلى الجدد وايضا الاجتماعات وزيارة الورشات تساهم في تشكيل قنوات الإتصال تضمن تحقيق اهداف المؤسسة[2].

2. وظيفة ثقافة المؤسسة والإتصال الداخلي: إن وظائف المؤسسة تعتمد اعتماد ديناميكي على حركية الافراد من خلال التقارير الداخلية بين الافراد المؤسسة، فالإتصالات الداخلية في المؤسسة تضيف بناء تنظمي للمؤسسة والقيم تحرر مادة ثقافة خاصة تسمح بتكوين هوية مختلفة متزامنة كدمج الاجراء لعملهم يشكلون جانب مهم لادارة الإتصال للاندماج داخل ذاكرة المؤسسة وانشاءاتها لنشر ثقافة مؤسسة موحدة الهوية، تحدد في القيم التالية:

أ.الهوية: ان ثقافة لها اهمية كبيرة، فهي تقدم جملة من الطرق لتصبح سلوك وحياة المؤسسة فأسلوب الهندسة المعمارية للمؤسسة وشعارها وكذلك رموز واشارات الإتصال داخل تسيير ادارة المؤسسة والعمال يشكلون هوية المؤسسة ومن

[1]طاهر حاج، مرجع سابق، ص72.

[2]مويسي فتيحة، **ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة دراسة ميدانية بدائرة مسعد**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015-2016، ص71.

خلال الحفلات التي يتقابل فيها العمالي التي تكون في مناسابات خاصة بالمؤسسة أو العامل مجزء منها كلها تكون هوية المؤسسة؛

وبمعنى اخر ان كل الامور التي يتعلمها الفرد داخل المؤسسة وامتسابها تصبح جزء هام في بنية الشخصية وهويته المهنية والإجتماعية والتي تسمح له بتسيير في خطى متوازنة مع مؤسسته لبلوغ الاهداف المشتركة.

ب. الاندماج: ان عملية الاندماج تحدد التقارب بين العمال من خلال التماسك الإجتماعي الذي يولد شعور عميق إلا وهو الشعور بالانتماء والاعضاء لبعضهم البعض حيث يحث عن تاريخ المؤسسة ليضمن لهم نفس الماضي وأيضا نفس المستقبل من خلال أنماط الإتصال الذي يساعد العامل داخل المؤسسة بالاندماج مع المحيط الذي يعمل وايضا اتصال مكتوب فهو عامل مهم للإتصال الداخلي من خلال تفعيل قدرات لاستعماله في بناء ذاكرة للمؤسسة من خلال الارشيف والوثائق والسجلات وتسجيل الحوارات وجدول اعلانات في مجلة أو جريدة في شكل عليه افكار وتكون نسبة رسائل المؤسسة بالوثائق بشكل 60 % تعتبر عن خبرات ومعلومة ميدانية.

وايضا رسائل الالكترونية التي تشكل ذاكرة رقمية للمؤسسة وكذلك تبادل الحوارات خارج العمل في وقت الراحة وايضا الغذاء وشرب القهوة لخلق جو من التماسك الإجتماعي ووظيفة الإتصال هي الاندماح والتكامل داخل المؤسسة فالمؤسسة تشبه مجتمع مصغر حيث أن العامل يقضي مظم وقته فيها وبالتالي عليه تكوين صداقات.

ت. اكتساب القيم الثقافية من خلال الإتصال: أن كل عضو جديد ياتي إلى المؤسسة ستواجهه عناصر تتبناها المؤسسة من قيم ومعتقدات وانماط للتفكير والتصرف أما ان يندمج معها الفرد الجديد أو تشرف عليه الخبرات القديمة حيث العمال القدامى منه ثقافة المؤسسة تعمل على اكتساب الفرد القيم من خلال ترسيخ قيم الاندماج والتواصل بين العمال الجدد والقدامى لتشكيل العمال العمال الجدد عليها والاحتفاظ بهم كاعضاء لها ويساهمون في تحقيق اهدافهم ضمنها فنجاحهم لتحقيق اندماج داخل المؤسسة فهذه العملية جزء من التنشئة الإجتماعية دون اكراه أو رفض وإنما يسير بطريقة ديناميكية بحرية ورغبة بحتة يندمج ضمنها[1].

[1] مويسي فتيحة، مرجع سابق، ص ص 69-70.

الخلاصة:

إن تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة أضحت من سمات العصر الحالي، فقد أصبحت بمثابة السبيل الامثل لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فهي عن مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العملين التي يتقسمها أعضاء المؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

والثقافة في أي مؤسسة عنصر مهم واساسي كونها تساهم في التاثير على السلوك التنظيمي للعمال كما تؤثر على انتاجية المؤسسة، فهي تؤثر بشكل كبير على العمال وعلى العمل وعلى المؤسسة عموما، وهذا التاثيؤ قد يكون ايجابي كم قد يكون سلبي فهو ايجابي اذا كان هناك توافق وانسجام بين هذه الثقافة والمبادئ التي يحملها العامل، وسلبي في حالة العكس اي اذ لم تتوافق هذه الثقافة مه مبادئ المؤسسة وهذا ما يدل على ان هذه الثقافة في كل مؤسسة مهم جدا لتحقيق النجاح والتالق لهذه المؤسسة.

وتعتبر الثقافة الإتصالية مفهوما ذو مدى كبير يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة ويغطي باتساعه وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية وان الثقافة الإتصالية من المحددات لنجاح أو فشل هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد:

بعد عرض أهم الجوانب النظرية للموضوع وتسليط الضوء على أهم العناصر المتعلقة بدور الاتصال الدخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية، ولتوضيح هذا الغرض قمنا بإجراء دراسة ميدانية لاجل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، فوقع الاختيار على مديرية الضرائب لولاية المدية، نظرا لمكانة هذا القطاع الاستراتيجي الحساس الذي أردنا من خلاله تقييم مختلف جوانبه.

المبحث الأول: بطاقة تقنية عن مديرية الضرائب لولاية المدية

من خلال هذا المبحث يتم التطرق الى مهام مديرية الضرائب لولاية المدية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فيتم التفصيل في مهام المديرية والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية

تتمثل مهامها في ما يلي[1]:

أولا_السهر على إحترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح التابعة لها وتحقيق الأهداف المحددة؛

ثانيا_تنظيم جميع العناصر الازمة لإعداد التقديرات الجبائية

ثالثا_تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لإختصاصها، وإعداد تلخيصات عن ذلك وإقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسس عملها؛

رابعا_متابعة تطور الدعاوي المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل

خامسا_ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛

سادسا_تنظيم جميع المعلومات الجبائية وإستغلالها؛

سابعا_إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛

ثامنا_دراسة العرائض وتنظيم اشغال لجان الطعن،ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة

تاسعا_متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛

عاشرا_تقدير إحتياجات المديرية من الوسائل البشرية، المادية، التقنية والمالية، وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛

إحدى عشر_ضمان تسيير المستخدمين والإعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛

إثنى عشر_توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

ثلاثة عشر_تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛

أربعة عشر_تكوين رصيدا وثائقيا للمديرية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛

خمسة عشر_السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة، كما السهر على صيانة هذه الملاك والمحافظة عليها؛

ستة عشر_اتنظيم إستقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

سبعة عشر_نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة؛

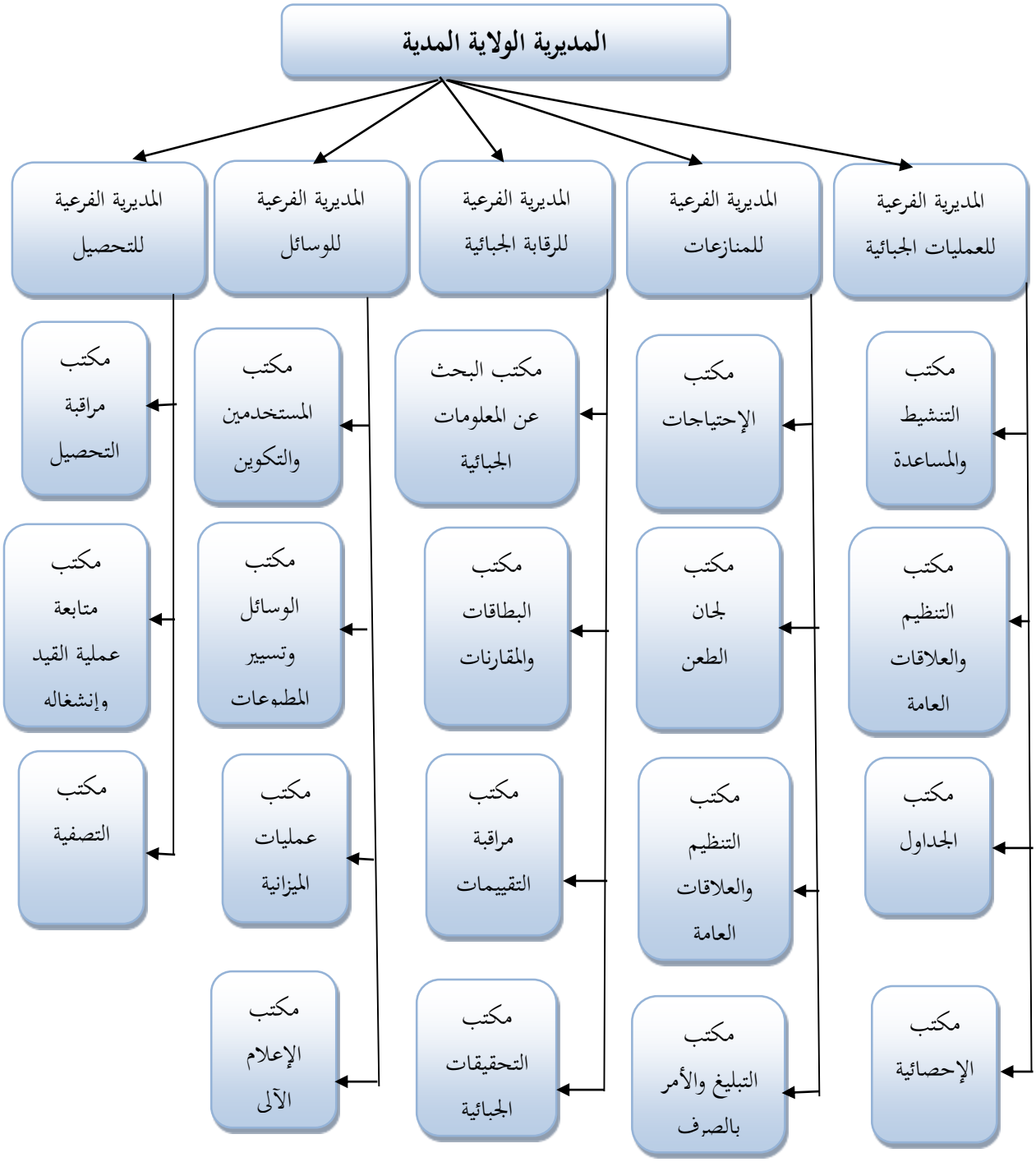
تمانية عشر_الرد على إستفسارات المديرية الجهوية للضرائب وتزويدها بكافة الجداول الإحصائية الدورية وكل التقارير والمحاضر.

[1] من إعداد الطالبان بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مديرية الضرائب لولاية المدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

والشكل التالي يلخص الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية[1].

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مديرية الضرائب لولاية المدية.

[1] الوثائق المقدمة من قبل مديرية الضرائب لولاية المدية.

المبحث الثاني: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل المحور الأول من الاستبيان والمتضمن الجنس والسن والمستوى الدراسي والخبرة المهنية والوظيفة.

أولا_متغير الجنس.

الجدول رقم(3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	46.3%
أنثى	44	53.7%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (Spss25).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



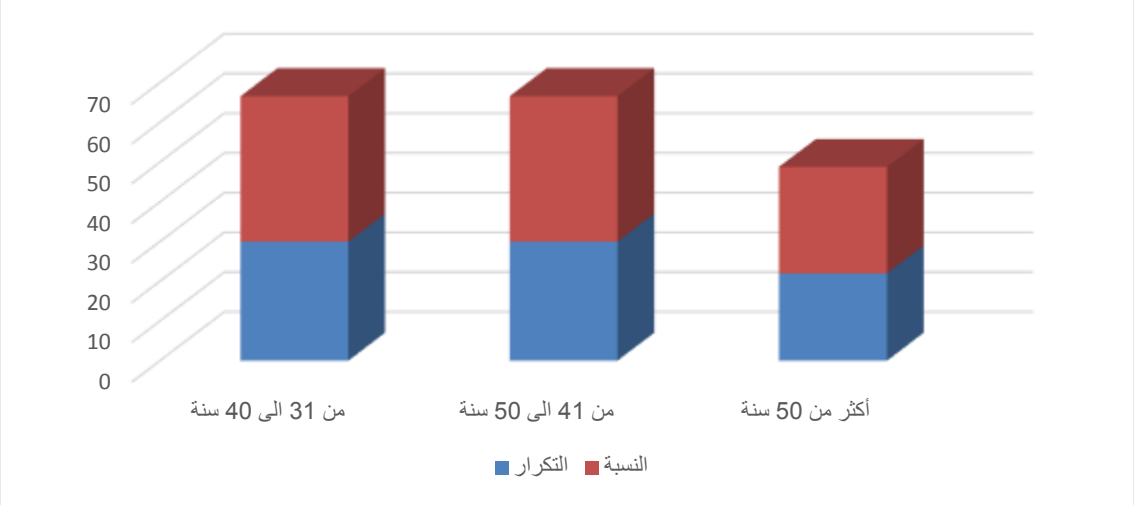
من خلال الجدول رقم (**3-1**) والشكل رقم (3-2) نلاحظ أن معظم أفراد العينة إناث، حيث بلغ عددهم 44 فرد من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة أي بنسبة (**53.7 %**) وهي الفئة الأكبر، في حين نجد أن 38فردا منهم ذكور اي بنسبة (**46.3%**) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن فئة الإناث هي الغالبة وذلك راجع لعدد الموظفين الإناث اكبر من عدد الموظفين الذكور في اغلب المؤسسات.

ثانيا_ متغير السن

الجدول رقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة
من 31 الى 40 سنة	**30**	**36.6%**
من 41 الى 50 سنة	**30**	**36.6%**
أكثر من 50 سنة	**22**	**26.8%**
المجموع	**82**	**82%**

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



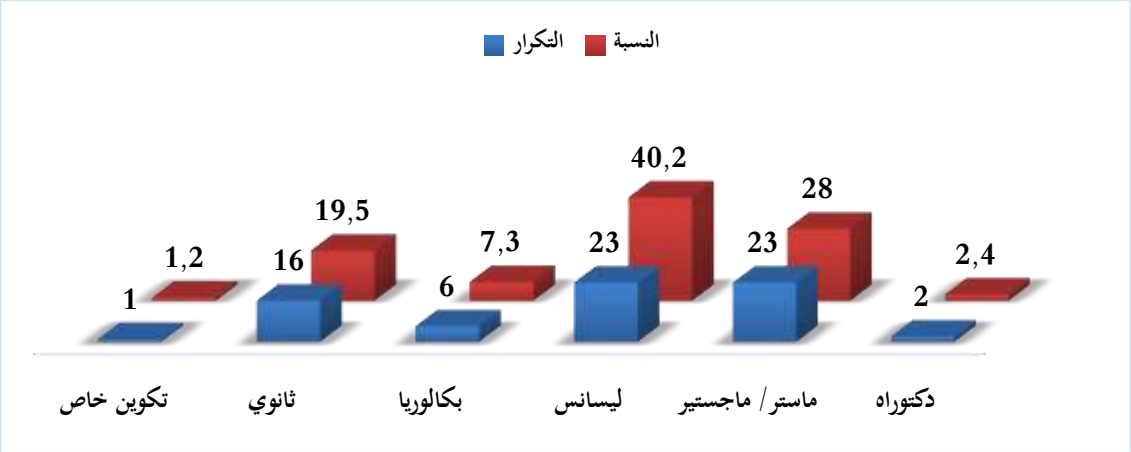
نلاحظ من خلال الجدول رقم (**3-2**) والشكل رقم (**3-3**) اختلاف الشرائح العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث تتراوح الفئة التي تتراوح أعمارهم من (31-40)سنة و الفئة التي تتراوح أعمارهم من (41-50) بنسبة (**36.6%**) حيث تمثلان الفئتان الغالبتان، لتليها مباشرة في الأخير الفئة التي تتراوح سنها أكثر من 50 سنة أي ما يمثل نسبة (**26.8%**)، الأمر الذي يمكن ويساعد على الاستفادة من هذه الاختلافات عن طريق التنوع والتباين في المعارف، القدرات، المستويات الوظيفية والخبرات، مما ينعكس على طبيعة نشاطهم وآليات ممارسة عملهم.

ثالثا_متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم(3–3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

متغير المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
تكوين خاص	1	1.2%
ثانوي	16	19.5%
بكالوريا	6	7.3%
ليسانس	33	40.2%
ماستر/ ماجستير	23	28 %
دكتوراه	2	2.4%
المجموع	81	100%

الشكل رقم(3–4):تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (**3–3**) والشكل رقم(**3–4**) اختلاف المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد 33 موظف حائزين على ليسانس شهادة أي ما يمثل نسبة (**40.2%**)، وكذلك 23 موظفين لديهم شهادة ماستر /ماجيستير أي ما يمثل نسبة (**28%**) لنجد فيما بعد **16** موظف لديهم مستوى ثانوي أي ما نسبته (**19.5 %**) و **6** موظفين حائز على شهادة البكالوريا أي ما يمثل نسبة (**7.3%**)، لنجد أخيرا موظفين اثنين فقط حائزين على شهادة دكتوراه أي ما يمثل نسبة (**2.4%**)، وموظف واحد مستواه الدراسي هو تكوين خاص يمثل ما نسبته (**1.2%**)، وهناك موظف لم يجب على هاذا السؤال.

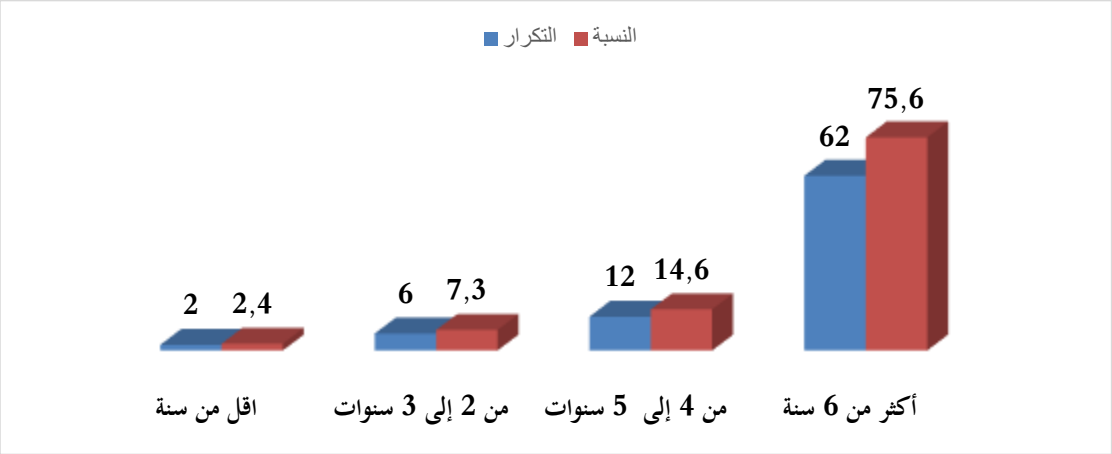
وعلى ضوء هذه النتيجة يتضح المستويات الدراسية المختلفة لأفراد عينة الدراسة وإن كانت الغالبية حائزة على شهادة ليسانس فما فوق، وهو المستوى المطلوب الذي يمكن الموظف من الإلمام بمختلف المعارف والقدرات التي تنعكس على مستواه المهني

رابعا_متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (3–4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

متغير الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من سنة	2	2.4%
من 2 إلى 3 سنوات	6	7.3%
من 4 إلى 5 سنوات	12	14,6%
أكثر من 6 سنة	62	75,6%
المجموع	82	100%

الشكل رقم (3–5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



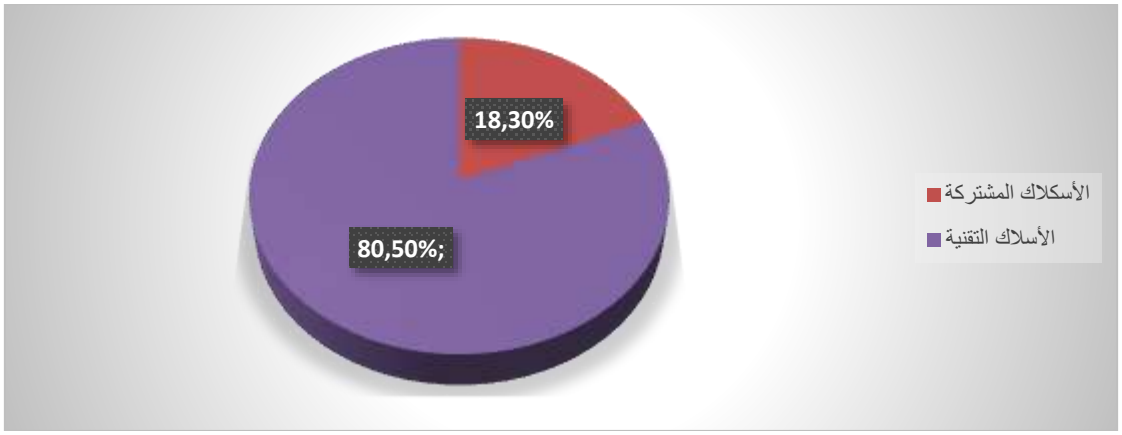
يتضح من الجدول رقم (**3–4**) والشكل رقم (**3–5**) نلاحظ أنه يوجد 02 موظفين فقط مدة خبرتهم بالمؤسسة اقل من 01 سنة بالمؤسسة أي ما يمثل نسبة (2.4%)، في حين نجد 6 موظفين تتراوح مدة خبرتهم مابين (02-03) سنوات أي ما يمثل نسبة (**7.3%**)، ونجد كذلك 12 موظف تتراوح مدة خبرتهم مابين (04-05) سنة أي ما يمثل نسبة (**14.6%**)، وفي الأخير نجد 62 موظف تتراوح مدة خبرتهم باكثر من 06 سنوات أي ما يمثل نسبة (**75.6 %**)، وتمثل الفئتان الأخيرتان الفئتان الغالبتان في عينة الدراسة والتي تكون لديها لها الخبرة والمهارة الكافيتين، إضافة إلى القدرة على العطاء بشكل فعال.

خامسا_متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة
الاسلاك المشتركة	15	18,3%
الأسلاك التقنية	66	80,5%
المجموع	82	100%

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



يتضح من الجدول(3-5) والشكل رقم (3-6) نلاحظ أن **66** من موظفين أسلاك التقنية يمثلون ما نسبته **80.5%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و**15** منهم يمثل ما نسبته **18.3%** من الأسلاك المشتركة.

وعل ضوء هذه النتيجة تتضح أن الوظيفة مختلفة لأفراد عينة الدراسة، وإن كانت الغالبية وظيفتهم تتمثل في الأسلاك التقنية، وهذا راجع لأن المؤسسة تحتاج لهذه الفئة أكثر، ثم تليها الأسلاك المشتركة.

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب إسم الوظيفة

إسم الوظيفة	التكرار	النسبة
متصرف إداري	3	%3.8
محقق	2	%2.4
رئيس مكتب	2	%2.4
مراقب الضرائب	4	%4.9
عون كتب	1	%1.2
مفتش قسم	7	%8.5
مفتش رئيسي	11	%13.4
عون تقني	1	%1.2

مفتش مركزي	16	%19.5
مفتش ضرائب	13	%15.9
حارس	2	%2.4
حارس متعاقد	1	%1.2
ملحق إداري رئيسي	1	%1.2
موظف	4	%4.9
وثائقي امين المحفوظات	1	%1.2
تقني اعلام الي	1	%1.2
محاسب	1	%1.2
رئيس مكتب	3	%3.8
وظائف أخرى	8	%9.7
المجموع	82	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (Spss25).

يتضح من الجدول (3-6) نلاحظ أن 16 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم هي مفتش مركزي بنسبة 19.5%، تليها 13 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم مفتش ضرائب هي 15.9% بنسبة ، تليها 11 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم مفتش رئيسي هي 13.4% بنسبة ، تليها 7 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم مفتش قسم هي 8.5% بنسبة ، تليها 4 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم مراقب الضرائب وموظف هي 4.9% بنسبة، تليها 3 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم متصرف إداري و رئيس مكتب هي 3.8% بنسبة، تليها 2 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم هي محقق ورئيس مكتب وحارس بنسبة **2.4%**، تليها 1 من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم هي عون كتب وعون تقني وحارس متعاقد وملحق إداري رئيسي ووثائقي امين المحفوظات وتقني اعلام الي ومحاسب بنسبة 1.2%.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح أن غالبية وظيفتهم تتمثل في مفتش مركزي وهذا دليل على وجود مختلف الوظائف بمعنى الفئة المثقفة هي الغالبة، حيث يعكس اختلاف الوظيفة تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمسويات الوظيفية والخبرات، مما يعكس حقيقة الواقع وصدق نتائجه.

الجدول رقم(3-7): يوضح العلاقة بين وضع الموظفين بالمؤسسة أهداف العمل بصورة جماعية ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	1	20%	18	42,9%	4	36,4%	3	23,1%	4	36,4%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	2	40%	15	35,7%	5	45,5%	5	38,5%	3	27,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	40%	9	21,4%	2	18,2%	5	38,5%	4	36,4%	22	26,8%
المجموع		5	100%	42	100%	11	100%	13	100%	11	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	50%	00	00%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	5	11,9%	00	00%	00	00%	1	9,1%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	00	00%	8	19%	2	18,2%	2	15,4%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	5	100%	28	66,7%	9	81,8%	11	84,6%	9	81,8%	62	75,6%
المجموع		5	100%	42	100%	11	100%	13	100%	11	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-7) أن ما نسبته **45,5%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يضعون أهداف العمل بصورة جماعية وتتمثل غالبيتهم من الموظفين الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **18,2%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **42,9%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **40%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة ومن 50 سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته **36,4%** منهم

تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " محايد" "غير موافق بشدة " غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **35,7%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **27,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **23,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته **21,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **20%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافق " محايد".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يضعون أهداف العمل بصورة جماعية وتتمثل غالبيتهم من الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **9,1%** منهم لديهم خبرة اكثر من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **84,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته**81,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة" محايد" "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **66,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **19%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **18,2%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **15,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **11,9%** منهم لديهم خبرة ومن 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق".

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن اغلبية الموظفين موافقين على انهم يضعون أهداف العمل بصورة جماعية وهذا راجع لعدة اسباب أهمها أن ثقافة المؤسسة تحضى بالقبول والثقة من طرف جميع الموظفين وتعزيز التعاون والتفاعل والتشارك الأعمال بينهم، وتقدم في الأعمال بصورة كبيرة وجيدة بأقل وقت وبدقة في المعلومات، ووسيلة لتبادل الخبرات والمعارف بينهم وتذليل العوائق فعندما يقومون بالعمل الجماعي يكونون أقدر على تحقيق أهدافهم، وتقوية روح الجماعات والإنتماء الوظيفي، وهذا بسبب الخبرة الكبيرة والطويلة للموظفين ووعيهم الثقافي في المديرية.

الجدول رقم (3–8): يوضح العلاقة بين ممارسة المهام في إطار التنسيق مع الزملاء ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	6	46,2%	20	34,5%	1	33,3%	3	37,5%	00	00%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	5	38,5%	19	32,8%	2	66,7%	4	50%	00	00%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	15,4%	19	32,8%	00	00%	1	12,5%	00	00%	22	26,8%
المجموع		13	100%	58	100%	3	100%	8	100%	00	00%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	2,4%	00	00%	00	00	1	9,1%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	7,7%	4	6,9%	1	33,3%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	7,7%	11	19%	0	00%	00	00%	00	00%	12	14,6%
	أكثر من 6 سنوات	10	76,9%	43	74,1%	2	66,7%	7	87,5%	00	00%	62	75,6%
المجموع		13	100%	58	100%	3	100%	8	100%	00	00%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن ما نسبته **66,7%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة أن ممارسة مهامهم في إطار من التنسيق مع الزملاء من تتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **12,5%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق"، ثم ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **46,2% منهم** تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافق " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة ، ثم ما نسبته**34,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **32,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة ومن 50 سنة فما فوق بدرجة موافق " موافق"، تليها ما نسبته **15,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة".

أما ما نسبته **87,5%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة أن ممارسة مهامهم في إطار من التنسيق مع الزملاء من الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2,4%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **76,9%**منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة "، تليها ما نسبته**74,1%** منهم لديهم خبرة بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **66,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد "، تليها ما نسبته**33,3%** منهم لديهم من 2 إلى 3 سنوات خبرة بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **19%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **9,1%**منهم لديهم خبرة بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **7,7%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **6,9%**منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق ".

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن اغلبية الموظفين محايدين على أن ممارسة مهامهم بإطار من التنسيق مع الزملاء وهذا راجع إلى خبرتهم الطويلة في هذا المجال وأن العمل الجماعي هو مضيعة للوقت في إعتقادهم أن امتلاك عدد من الأشخاص لمهمة واحدة، سيجعل مدة تنفيذها تطول وسوف يضيع وقتا طويلا في حل النزاعات والاختلافات بينهم، الأمر الذي سيلحق الضرر بالعمل وبمصلحة المديرية، كما انه يمكن للعمل الجماعي أن يحقق نتيجة إيجابية، وبما اننا موظفون في المديرية لاحظنا أن هاذا راجع للخبرة التي يمتلكها الموظفين في المديرية.

الجدول رقم(3-9): يوضع العلاقة بين الثقة المتبادلة بين الموظفين داخل المؤسسة ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	4	33,3%	19	38,3%	6	40%	00	00%	1	33,3%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	6	50%	15	30%	6	40%	1	50%	2	66,7%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	16,7%	16	32%	3	20%	1	50%	00	00%	22	26,8%
المجموع		12	100%	50	100%	15	100%	2	100%	3	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	2%	00	00%	00	00%	1	33,3%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	8,3%	4	8%	1	6,7%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	16,7%	8	16%	2	13,3%	00	00%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	9	75%	37	74%	12	80%	2	100%	2	66,7%	62	75,6%
المجموع		12	100%	50	100%	15	100%	2	100%	3	100%	82	100%

يتضح من الجدورل رقم (3-9) أن ما نسبته **66,7%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الثقة المتبادلة بينهم داخل المؤسسة تتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة درجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة"، وما نسبته **50%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة" "غير موافق"، تليها ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41-50 سنة بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **38,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة" " غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **32%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق "، تليها **30%**ما نسبته منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "موافق"، **20%** منهم تتراوح اعمارهم **من** 50سنة فما فوق بدرجة موافق " محايد".

أما ما نسبته**66,7%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق "، وما نسبته **80%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته**75%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته**74%**منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **66,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **33,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **16%** منهم لديهم من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **13,3%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **8,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق"

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن اغلبية الموظفين غير موافيقين بشدة على ان الثقة المتبادلة بينهم داخل المؤسسة وهذا راجع لسرية التي يتطلبها العمل، ومخاوف تسريب المعلومات حيث تعتبر اسرار العمل جزء أصيل من نجاح العمل لانه سيكون هناك خطر واضح في حالة إكتشافه من الغير وهذه من الاولويات الاساسية من الكشف عنها حتى بعد مغادرتهم للعمل، وهذا راجع للخبرة التي يمتلكها الموظفين في المديرية.

الجدول رقم (3–10): يوضح العلاقة بين درجة سماح المؤسسة بمشاركة الموظفين في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسات العمل ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	3	60%	9	36%	9	47,4%	4	17,4%	5	50%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	2	40%	8	32%	7	36,8%	11	47,8%	2	20%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	00	00%	8	32 %	3	15,8%	8	34,8%	3	30%	22	26,8%
المجموع		5	100%	25	100%	19	100%	23	100%	10	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	00	00%	1	5,5%	1	4,3%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	4	16 %	1	5,3%	00	00%	1	10%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	20%	4	16%	4	21%	2	8,7%	1	10%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	4	80%	17	68%	13	68,4%	20	87%	8	80%	62	75,6%
المجموع		5	100%	25	100%	19	100%	23	100%	10	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–10) أن **60%** وهي أعلى نسبة من موظفي المؤسسة درجة سماحهم من طرف المؤسسة بمشاركتهم في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسات العمل تتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **15,8%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق

بدرجة موافقة "محايد"، **50%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **47,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41-50 سنة بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **47,4%**منهم تتراوح اعمارهم م من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة "، ثم ما نسبته **36,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد "، تليها **36%** ما نسبته منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **34,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته**% 32** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافق "موافق"، تليها ما نسبته **30%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **20%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **17,4%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "غير موافق".

وأن ما نسبته **87%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **4,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "غير موافق "**80%**منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة" و "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته**68,4%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته**68%**منهم لديهم أكثر من 6 سنوات خبرة بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **21%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "محايد "، تليها ما نسبته **20%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **% 16**منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **10%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **8,7%** منهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **5,5%** منهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **5,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "محايد".

من خلال هذه النتائج وبما أننا موظفون في المديرية لاحظنا ان اغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تسمح بمشاركتهم في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسات العمل راجع للخبرة التي يمتلكونها وذلك من خلال مشاركتهم في الإجتماعات واللجان وما إلى ذلك، وتحكم في عملهم ومكان عملهم عندما يشاركون في صنع القرار وهذا يعني انهم لا يمرون فقط بحركات مهامم اليومية، وهذا ما لاحظناه بإنتمائنا الوظيفي.

الجدول رقم: (3–11): يوضح العلاقة بين دور الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	7	50%	20	35,7%	2	40%	00	00%	1	50%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	4	28,6%	22	39,3%	2	40%	2	40%	00	00%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	3	21,4%	14	25%	1	20%	3	60%	1	50%	22	26,8%
المجموع		14	100	56	100	5	100	5	100%	2	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	2	14,3%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	7,1%	4	7,1%	1	20%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	4	28,6%	6	10,7%	2	40%	00	00%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	7	50%	46	82,1%	2	40%	5	100%	2	100%	62	75,6%
المجموع		14	100%	56	100%	5	100%	5	100%	2	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-11) أن ما نسبته **60%** وهي أعلى نسبة من موظفي المؤسسة لديهم دور في تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **20%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، **50%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " موافق بشدة "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة وم من 41 -50سنة بدرجة موافقة على التوالي "محايد" "محايد" "غير موافق"، تليها ما نسبته **39,3%** منهم تتراوح اعمارهم م من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته**35,7%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة "، تليها **25%** ما نسبته منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **21,4%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " محايد".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **7,1%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق "، ثم ما نسبته **82,1%**منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته**50%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته**50%** منهم لديهم أكثر من 6 سنوات خبرة بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **40%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات وأكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد "، تليها ما نسبته **28,6%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **20%** منهم لديهم خبرة من 2 بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة م أقل من سنة ت بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **10,7%**منهم لديهم من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق".

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن اغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق غير موافقين ولديهم خبرة أكثر من 6 سنوات، بأن لديهم دور في تحقيق أهداف المؤسسة لقلت التحفيزات وتقديم التقدير المطلوب الذي يعد أهم الأدوار التي تأديها المديرية في الإهتمام بحالة الموظفين، وتقديم لهم كل الدعم المطلوب، والذي يساعدهم على المضي قدما وفعل كل ما يوسعهم للنجاح والتطوير، ومن خلال الإحساس بالمسؤولية والإدراك أن ادائهم يخضع للتقيم، وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المديرية بشكل عام.

الجدول رقم (3–12): يوضح العلاقة بين ما إذا تحضى الأفكار الجديدة للموظفين بالقبول ومتغير السن والخبر

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	2	33,3%	17	45,9%	7	30,4%	4	30,8%	00	00%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	3	50%	10	27%	12	52,2%	3	23,1%	2	66,7%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	16,7%	10	27%	4	17,4%	6	46,2%	1	33,3%	22	26,8%
المجموع		6	100%	37	100%	23	100%	13	100%	3	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	2,7%	1	4,3%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	16,7%	4	10,8%	1	4,3%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	33,3%	4	10,8%	4	17,4%	2	15,4%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	3	50%	28	75,7%	17	73,9%	11	84,6%	3	100%	62	75,6%
المجموع		6	100%	37	100%	23	100%	13	100%	3	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–12) أن ما نسبته **66,7%** من موظفي المؤسسة تحضى الأفكار الجديدة لهم بالقبول وتتمثل غالبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **52,2%** الذين تتراوح اعمارهم من من 41 –50سنة بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "موافق

بشدة"، تليها ما نسبته **46,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته**45,9%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة" و "موافق بشدة "، تليها ما نسبته **30,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **30,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافق " محايد"، تليها ما نسبته**27%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافق "موافق"، تليها ما نسبته **23,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافق "غير موافق"، تليها ما نسبته **17,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق درجة موافق " محايد".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق "، ثم ما نسبته **84,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته**75,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته**73,9%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **33,3%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **17,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **15,4%** منهم لديهم من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق". تليها ما نسبته **10,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **4,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة ومن 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "محايد".

نلاحظ ان اغلبيت الموظفين غير "موافقين بشدة" الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بان أفكارهم الجديدة تحضى بالقبول ولذلك لشعورهم بالآمان عند التعبير عن أفكارهم الجديدة وقبول هذه الأفكار لاسيما إذا كانت تلك الأفكار تختلف عن أفكارهم، والذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات غير موافقين بأن افكارهم الجديدة تحضى بالقبول، لانهم لا يدفعون باتجاه التغير، ومن فم تصبح الأمر اكثر سوء في تحقيق أهداف المديرية المرجوة.

الجدول رقم (3-13): يوضح العلاقة بين إنسجام مع الحالات الطارئة من خلال تمديد أو تقليل اوقات العمل ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	6	60%	16	30,8%	5	45,5%	3	37,5%	00	00%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	4	40%	20	38,5%	4	36,4%	1	12,5%	1	100%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	00	00%	16	30,8%	2	18,2%	4	50%	00	00%	22	26,8%
المجموع		10	100%	52	100%	11	100%	8	100%	1	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	1,9%	0	00%	1	12,5%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	2	20%	2	3,8%	00	00%	2	25%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	3	30%	5	9,6%	4	36,4%	00	00%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	5	50%	44	84,6%	7	63,6%	5	62,5%	1	100%	62	75,6%
المجموع		10	100%	52	100%	11	100%	8	100%	1	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-13) أن ما نسبته **100%** من موظفي المؤسسة إنسجموا مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليل أوقات العمل حيث تتمثل غالبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **12,5%** منهم تتراوح أعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، ثم ما نسبته **60%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 - 50سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **46,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته**45,5%** منهم

تتراوح اعمارهم من من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة"، ثم ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **36,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافق " محايد"، تليها ما نسبته**30,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافق "موافق"، تليها ما نسبته **18,2%** منهم تتراوح 50سنة فما فوق بدرجة موافق " محايد".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **1,9%** منهم لديهم أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق "، ثم ما نسبته **84,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته**63,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته**62,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة "، تليها ما نسبته **36,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **30%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **25%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **20%** منهم لديهم من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **9,6%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **3,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق".

نلاحظ ان اغلب الموظفين غير موافقين بأنهم لا ينسجمون مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليل أوقات العمل من الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة ولديهم خبرة أكثر من 6 سنوات، وتتمثل غالبا إرهاق إضافيا على الموظفين الذين يودون ان يقضو هذا الوقت مع اسرهم او يمارسون هواياتهم، وقد تكون غالبا بدون أجر.

الجدول رقم (3–14): العلاقة بين إمكانية الموظفين بالتعبير عن رأيهم بكل حرية ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	3	50%	9	33,3%	10	40%	7	36,8%	1	20%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	2	33,3%	9	33,3%	9	36%	7	36,8%	3	60%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	16,7%	9	33,3%	6	24%	5	26,3%	1	20%	22	26,8%
المجموع		6	100%	27	100%	25	100%	19	100%	5	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	3,7%	00	00%	00	00%	1	20%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	4	14,8%	2	8%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	3	50%	2	7,4%	3	12%	4	21,1%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	3	50%	20	74,1%	20	80%	15	78,9%	4	80%	62	75,6%
المجموع		6	100%	27	100%	25	100%	19	100%	5	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–14) أن ما نسبته **60%** من موظفي المؤسسة إمكانيتهم بالتعبير عن رأيهم بكل حرية وتتمثل أغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 – 50سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **50%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنةبدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **36,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 –50سنة بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته**36%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –

50سنة بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 – 50سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي "موافق" موافق بشدة" " موافق" "موافق"، تليها ما نسبته **26,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **36,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته**24%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق "محايد"، تليها ما نسبته **20%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50 سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق بشدة".

وأن ما نسبته **80%**وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **3,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق "، ثم ما نسبته **78,9%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته**74,1%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته**50%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات وأكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **21,1%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **20%** منهم لديهم خبرة م أقل من سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **14,8%**منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **12%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **7,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق"،

نستنتج أن أغلبيت الموظفين يرون انهم لا يمكنهم التعبير عن رأيهم بكل حرية، وذلك راجع بأن المديرية لا تهتم بموظفيها، وبعدم تعزيز الثقة الاتصالية بالسماح لهم بإدلاء عن رئيهم الخاص نظرا للنظام القانوني الذي يحكم بالمديرية.

الجدول رقم (3-15): العلاقة بين حل الصراعات فيما بين الموظفين ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	4	40%	17	35,4%	8	53,3%	1	14,3%	00	00%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	5	50%	15	31,3%	5	33,3%	4	57,1%	1	50%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	10%	16	33,3%	2	13,3%	2	28,6%	1	50%	22	26,8%
المجموع		10	100%	48	100%	15	100%	7	100%	2	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	2	4,2%	00	00%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	10%	5	10,4%	00	00%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	20%	7	14,6%	2	13,3%	1	14,3%	00	00%	12	14,6%
	أكثر من 6 سنوات	7	70%	34	70,8%	13	86,7%	6	85,7%	2	100%	62	75,6%
المجموع		10	100%	48	100%	15	100%	7	100%	2	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-15) أن ما نسبته **57,1%** وهي أعلى نسبة من موظفي المؤسسة يرون أن حل الصراعات فيما بينهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 - 50سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **10%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ثم ما نسبته **53,3%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 -50سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة" "غير موافق بشدة" غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة بدرجة

موافق " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **35,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته**33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **33,3%**منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي "محايد" موافق " تليها ما نسبته **31,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته**14,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافق "غير موافق"، تليها ما نسبته **13,3%** منهم تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق بدرجة موافق " محايد".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **4,2%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **86,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته**85,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته**70,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **70%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **20%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **14,6%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **13,3%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **10,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **10%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة".

من خلال نستنتج أن أغلب الموظفين غير موافقين على أن حل الصراعات فيما بينهم لعدم إتفاق بين بعضهم البعض في مجمل الاحيان، بما أننا ننتمون إلى المديرية، نلاحظ انه يكون ناجم عن تباين في الشخصيات واساليب الحياة والأراء أوعوامل أخرى في بعض الأحيان، ونظرا لعدم وجود ثقافة الاستماع والتعاطف والاعتراف والإعتذار والتوصل إلى حل مشكلات، والموافقون على حل هذه الصراعات من خلال خلق ثقافة تواصل تذلل العقبات بين الموظفين مما يؤدي حتما إلى التقليل من الأخطاء ومعالجتها في وقتها المناسب، وهو ما يشكل عامل قوة لتعزيز ثقافة المؤسسة بالمديرية.

الجدول رقم (3-16): العلاقة بين إهتمام الرئيس بالموظفين المجتهدين ويشجعهم ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	8	61,5%	10	37%	4	30%	4	23,5%	4	33,3%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	3	23,1%	8	29,6%	5	38,5%	7	41,2%	7	58,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	15,4%	9	33,3%	4	30,8%	6	35,3%	1	8,3%	22	26,8%
المجموع		13	100%	27	100%	13	100%	17	100%	12	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	7,7%	00	00%	00	00%	00	00%	1	8,3%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	2	15,4%	4	14,8%	00	00%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	15,4%	3	11,1%	6	46,2%	00	00%	1	8,3%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	8	61,5%	20	74,1%	7	53,8%	17	100%	10	83,3%	62	75,6%
المجموع		13	100%	27	100%	13	100%	17	100%	12	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-16) أن**61,5%** من موظفي المؤسسة إهتمام الرئيس بالمجتهدين ويشجعهم من الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **8,3%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **58,3%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **41,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد" ، تليها ما نسبته **38,5%**

منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافق " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **37%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته**35,3%**منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " غير موافق بشدة" و"موافق "، تليها ما نسبته **30,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته **30%** منهم تتراوح أعمارهم ممن 31 الى 40سنة وبدرجة موافق " محايد"، تليها ما نسبته**29,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافق " موافق"، تليها ما نسبته **23,5%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **23,1%** منهم تتراوح أعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **15,4%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة ".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **7,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة "، ثم ما نسبته **83,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته**74,1%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته**61,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **53,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، تليها ما نسبته **46,2%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موحايد"، تليها ما نسبته **15,4%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **14,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **11,1%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **8,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة".

نستنتج من هذه النتائج ان أغلب الموظفين موافقين بشدة على ان إهتمام الرئيس بالمجتهدين ويشجعهم من الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة، فالمرؤوس بحكم طبيعة عمله وأهمية المنصب الذي يشغله بالمديرية له تأثير مهم وفعال في الموظفين وفي أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي يوفر لهم الجو والبيئة المناسبة وتشجيعهم وتحفيزهم على أداء عمل جيد وفعال من شأنه تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤول وبالتالي يصب في مصلحة خدمة المديرية، كما ان الذي لديهم خبرة أكثر من سنوات غير موافقين على ذلك، بسبب انه رؤسائهم في العمل لا يهتمون بهم ولا يقدرون الأعمال التي يقمون بها بجهد ووقت ودقة.

الجدول رقم (3-17): يوضح العلاقة بين يتم إختيار إختيار الموظفين على أساس كفائتهم وإمكانياتهم ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	6	75%	8	33,3%	8	42,1%	6	30%	2	18,2%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	2	25%	7	29,2%	8	42,1%	7	35%	6	54,5%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	00	00%	9	37,5%	3	15,8%	7	35%	3	27,3%	22	26,8%
المجموع		8	100%	24	100%	19	100%	20	100%	11	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	12,5%	00	00%	00	00%	00	00%	1	9,1%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	12,5%	4	16,7%	1	5,3%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	25%	3	12,5%	4	21,1%	3	15%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	4	50%	17	70,8%	14	73,7%	17	85%	10	90,9%	62	75,6%
المجموع		8	100%	24	100%	19	100%	20	100%	11	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-17) أن ما نسبته **75%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يتم إختيار إختيارهم على أساس كفائتهم وإمكانياتهم وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **15,8%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ما نسبته **54,5%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **42,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد" ، تليها ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة و41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد" ،

تليها ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 –50سنة بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته**30%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **29,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **27,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **25%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 – 50سنة بدرجة موافق " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **18,2%** منهم تتراوح أعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة".

وأن ما نسبته**90,9%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **5,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، ثم ما نسبته **85%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته**73,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته**70,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **25%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **21,1%** منهم لديهم خبرة م من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **15%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة ومن 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة على التوالي "موافق بشدة" "موافق بشدة" "موافق".

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبية الموظفين موافقين بشدة على أنه يتم إختيارهم على أساس كفائتهم وإمكانياتهم وهذا بسبب إختيار الموظفين الملائمين لثقافة وبيئة العمل مما يزيد من سيران المهام بشكل جيد والتواصل الفعال بين الموظفين، والتقليل بشكل كبير بتسجيل موظفين مناسبين للمكانة الوظيفية.

الجدول (3-18): العلاقة بين إعتقاد أن هناك نوع من الإتفاق بين العمال داخل المؤسسة ومتغير السن الخبرة

المتغيرات		نعم		لا		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	22	73,3%	8	26,7%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	17	56,7%	13	43,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	13	59,1%	9	40,9%	22	26,8%
المجموع		52	100%	30	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	2	100%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	5	83,3%	1	16,7%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	6	50%	6	50%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	39	62,9%	23	37,1%	62	75,6%
المجموع		52	100%	30	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-18) أن ما نسبته **73,3%** وهي اعلى نسبة من أغلبية موظفي المؤسسة يعتقدون بأن هناك نوع من الإتفاق بينهم داخل المؤسسة وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابوا بنعم، فيما تتمثل مانسبة **26,7%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة اجابوا بلا وهي اقل نسبة، ثم ما نسبته **59,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق أجابو بنعم، تليها ما نسبته **56,7%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة أجابو بنعم، تليها ما نسبته **43,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 - 50سنة اجابوا بلا، تليها ما نسبته **40,9%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق أجابوا بلا.

وأن ما نسبته **100%** وهي أعلى نسبة من أغلبية موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أقل من سنة أجابوا بنعم، فيما أجابوا بلا بنسبة قدرت **16,7%** منهم لديهم خبرة اقل نسبة، ثم ما نسبته **83,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا بنعم، تليها ما نسبته 62,9% منهم لديهم خبرة أكثر من **6** سنوات أجابوا بنعم، تليها ما نسبته **50%** لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا بنعم ولا، تليها ما نسبته **37,1%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا بلا.

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبيت الموظفين يعتقدون بأن هناك نوع من الإتفاق بينهم داخل المؤسسة وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهم يسودها نوع من التفاهم المشترك والانسجام والتبادل الجماعي، وهذا راجع إلى حسن وتنظيم العملية الاتصالية بينهم عن طريق مشاركتهم وتفاعلهم الجماعي داخل المؤسسة، مما يسمح بزيادة نشر روح التعاون المشترك وتحفيزهم عن طريق توجيههم وارشادهم بطريقة جيدة، تتيح لهم الفرصة لتقوية علاقاتهم مع بعضهم داخل المديرية، ومنه نستنتج ان هناك نوع من الإتفاق بين العمال داخل المؤسسة من وجهة نظر الموظفين.

الجدول رقم (3-19): يوضح العلاقة بين شعور موظفي المديرية بالانتماء ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		نعم		لا		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	24	37,5%	6	33,3%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	23	35,9%	7	38,9%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	17	26,6%	5	22,8%	22	26,8%
المجموع		64	100%	18	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	2	3,1%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	6	9,4%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	12	18,8%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	44	68,8%	18	100%	62	75,6%
المجموع		52	100%	30	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-19) أن ما نسبته **38,9%** من أغلب موظفي المؤسسة شعورهم بالانتماء للمديرية وهي أعلى نسبة من الموظفين الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة أجابوا بلا، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **22,8%** منهم تتراوح أعمارهم من 50سنة فما فوق أجابوا بلا، ثم ما نسبته **37,5%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابو بنعم، تليها ما نسبته **35,9%**منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة أجابو بنعم، تليها ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح ن 31 الى 40سنة اجابوا بلا.

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا بلا، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **3,1%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة اجابوا بنعم، ثم ما نسبته **68,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا بنعم، تليها ما نسبته **18,8%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا بنعم، تليها ما نسبته **9,4%** لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات أجابوا بنعم.

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان أغلبيت الموظفين اجابوا بانهم يشعرون بالانتماء للمديرية الإحساس بالمسؤولية في بيئة العمل يلعب دورا حيويا في تحقيق الفعالية والتقدم، عندما يكون الافراد ملتزمين بالمسؤولية، يزيد ذلك من إنتاجياتهم وتأثيرهم على نجاح الفرق والمؤسسة بشكل عام، يمكن تحقيق هذا الاحساس بتعزيز التواصل الواضح حول الاهداف والتوقعات وتوفير الدعم والتدريب عند الحاجة، أما بالنسبة للذين أجابو بأنهم لا يشعرون بالإنتماء للمديرية يرجع السبب إلى ان سوء البيئة لا تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة.

الجدول رقم (3-20): العلاقة بين لماذا يشعر الموظفين بالانتماء للمديرية ومتغير السن والخبر

المتغيرات			مكانة المؤسسة الإجتماعية	التسيير الإداري	تشجيع العمال	لأسباب مادية	اسباب أخرى	المجموع
متغير السن	اقل من 30 سنة	التكرار	00	00	00	00	00	00
		النسبة	00	00	00	00	00	00
	من 31 الى 40 سنة	التكرار	19	3	2	2	0	26
		النسبة	52,8%	20%	66,7%	16,7%	00	38,8%
	من 41 -50 سنة	التكرار	9	8	0	6	1	24
		النسبة	25%	53,3%	00%	50%	100%	35,8%
	50 فما فوق	التكرار	8	4	1	4	0	17
		النسبة	22,2%	26,7%	33,3%	33,3%	00%	25,4%
المجموع		التكرار	36	15	3	12	1	67
		النسبة	100%	100%	100%	100%	100%	100%
متغير الخبر	أقل من سنة	التكرار	0	1	1	0	0	2
		النسبة	00%	6,7%	33,3%	00%	00%	3%
	من 2 إلى 3 سنوات	التكرار	5	0	0	1	0	6
		النسبة	13,9%	00%	00%	8,3%	00%	9%
	من 4 إلى 5 سنوات	التكرار	6	5	1	0	0	12
		النسبة	16,7%	33,3%	33,3%	00%	00%	17,9%
	أكثر من 6 سنوات	التكرار	25	9	1	11	1	47
		النسبة	69,4%	60%	33,3%	91,7%	100%	70,1%
المجموع		التكرار	36	15	3	12	1	67
		النسبة	100%	100%	100%	100%	100%	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-20) أن ما نسبته **100%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يشعرون بالانتماء للمديرية وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 أجابوا ب" أسباب أخرى "، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم م من 41 -50سنة أجابو ب "أسباب مادية"،ثم ما

نسبته ما نسبته **66,7%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 سنة أجابو ب" تشجيع العمال"، تليها ما نسبته **53,3%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50 سنة أجابو ب " التسيير الإداري"، تليها تليها ما نسبته **52,8%** منهم تتراوح من 31 الى 40سنة اجابوا ب"مكانة المرسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50 سنة أجابوا ب" لاسباب مادية"، تليها ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا على التوالي ب "تشجيع العمال" لاسباب مادية"، تليها ما نسبته **26,7%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا ب" التسيير افداري"، ثم ما نسبته**25%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50 سنة اجابوا ب " مكانة المؤسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **22,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا ب"مكانة المؤسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **20%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 سنة أجابوا ب " التسيير الإداري.

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب " اسباب أخرى"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **6,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة اجابوا ب " التسيير الاداري"، ثم ما نسبته **91,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب" لاسباب مادية"، تليها ما نسبته **69,4%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب " مكانة المرسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **60%** لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب " **التسيير الإداري**"، تليها ما نسبته **33,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و من 4 إلى 5 سنوات وأكثر من 6 سنوات أجابوا على التوالي ب" تشجيع العمال" " التسيير الإداري" " تشجيع العمال" " تشجيع العمال"، ثم تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا ب" مكانة المرسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **13,9%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات أجابوا ب" مكانة المرسسة الإجتماعية"، تليها ما نسبته **8,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات اجابوا ب" لاسباب مادية"

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان أغلب الموظفين اجابوا بانهم يشعرون بالانتماء للمديرية، وذلك من خلال اسباب اخرى غير الاسباب التي قمنا بطرحها، قد تكون أكثر الاسباب التي يرونها انسب من اجل إنتمائهم للمديرية، وبنسبة للاسباب الاخرى يكون هذا راجع إلى التحفيز من المديرين للموظفين حتى يكون قادرون على تادية عملهم بأفضل مستوى ممكن وهذا ما يجب أن يشعر به دائما داخل بيئة عمله، وذلك من خلال مراعاة تسجيل وترتيب وترقية الموظفين دون انقطاع، وهو ما يسمح له من امتيازات وحقوق، بما أننا موظفون في المديرية لاحظنا ذلك.

الجدول رقم (3–21): العلاقة بين لماذا لا يشعر الموظفين بالانتماء للمديرية ومتغير السن والخبر

المتغيرات			مكانة المؤسسة الإجتماعية	التسيير الإداري	تشجيع العمال	لأسباب مادية	اسباب أخرى	المجموع
متغير السن	اقل من 30 سنة	**التكرار**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**
		النسبة	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**
	من 31 الى 40 سنة	**التكرار**	**0**	**3**	**2**	**0**	**00**	**5**
		النسبة	**00%**	**30%**	**50%**	**00%**	**00%**	**29,4%**
	من 41 –50 سنة	**التكرار**	**1**	**5**	**1**	**0**	**00**	**7**
		النسبة	**50%**	**50%**	**25%**	**00%**	**00**	**41,1%**
	50 فما فوق	**التكرار**	**1**	**2**	**1**	**1**	**00**	**5**
		النسبة	**50%**	**20%**	**25%**	**100%**	**00%**	**29,4%**
المجموع		**التكرار**	**2**	**10**	**4**	**1**	**00**	**17**
		النسبة	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**00%**	**100%**
متغير الخبر	أقل من سنة	**التكرار**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00%**
		النسبة	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**100%**
	من 2 إلى 3 سنوات	**التكرار**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00%**
		النسبة	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**100%**
	من 4 إلى 5 سنوات	**التكرار**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00%**
		النسبة	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**100%**
	أكثر من 6 سنوات	**التكرار**	**2**	**10**	**4**	**1**	**00**	**17**
		النسبة	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**00**	**100%**
المجموع		**التكرار**	**2**	**10**	**4**	**1**	**00**	**17**
		النسبة	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-21) أن ما نسبته **100%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة لا يشعرون بالانتماء للمديرية وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق اجابوا ب "لاسباب مادية"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **20%** منهم تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق اجابوا ب "التسيير الاداري"، ثم ما نسبته ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 سنة و من 41 -50 سنة ومن 50 فما فوق أجابوا على التوالي ب" تشجيع العمال" " مكانة المؤسسة الإجتماعية" " التسيير الإداري" " مكانة المؤسسة الإجتماعية، تليها ما نسبته **30%** الذين تتراوح اعمارهم م من 31 الى 40 سنة أجابو ب " التسيير الإداري"، تليها ما نسبته **25%** منهم تتراوح من 41 -50 سنة ومن 50 فما فوق اجابوا على التوالي ب"تشجيع العمال" " التسيير الإداري" "تشجيع العمال".

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات اجابوا بأن كل من " مكانة المؤسسة الإجتماعية والإقتصادية" "التسيير الإداري" " تشجيع العمال" لاسباب مادية".

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان أغلب الموظفين اجابوا بانهم لا يشعرون بالانتماء للمديرية وذلك راجع لانهم غير راضون عن الوظيفة والمقابل المادي ولايشعر بالانتماء إلى المديرية التي يعمل فيها وهذا لعدم الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين وللوصول البيئة النموذجية داخل العمل، وإن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم حوافز من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، من خلال الاعتراف بما حققوه من انجازات اضافية في استخدام السلوك الدائم للمرؤوسين وإقامة علاقات وصداقة معهم وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

الجدول رقم (3–22): يوضح العلاقة بين الصعوبة التي يتلقاها الموظفين في تلقى المعلومات بسبب عدم وضوحها أو عدم وصولها إليه ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	1	33,3%	10	43,5%	4	25%	14	41,2%	1	16,7%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	2	66,7%	7	30,4%	9	56,3%	10	29,4%	2	33,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	0	00%	6	26,1%	3	18,8%	10	29,4%	3	50%	22	26,8%
المجموع		3	100%	23	100%	16	100%	34	100%	6	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	4,3%	0	00%	1	2,9%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	2	8,7%	0	00%	4	11,8%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	00	00%	4	17,4%	3	18,8%	4	11,8%	1	16,7%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	3	100%	16	19,5%	13	81,3%	25	73,5%	5	83,3%	62	75,6%
المجموع		3	100%	23	100%	16	100%	34	100%	6	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-22) أن ما نسبته **66,7%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الصعوبة التي يتلقاها في تلقى المعلومات بسبب عدم وضوحها أو عدم وصولها إليهم وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ومن ثم ما نسبته **56,3%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **43,5%** منهم تتراوح اعمارهم 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته**41,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة و41 -50سنة بدرجة موافقة على التوالي " موافق بشدة" و "غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **30,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **29,4%** منهم تتراوح اعمارهم 41 -50سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"، تليها ما نسبته**26,1%** الذين تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق "موافق"، تليها ما نسبته **25%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 -40سنة بدرجة موافق " محايد"، تليها ما نسبته **18,8%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " محايد"،

وأن ما نسبته **100%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق يشدة "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2,9%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **83,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته**73,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **19,5%** منهم لديهم خبرة اكثر من 6 سنوات سنوات بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **18,8%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "محايد "، تليها ما نسبته **17,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير وافق بشدة"، تليها ما نسبته **11,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **8,7%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **4,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق".

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان أغلب الموظفين موافقين بشدة بأن الصعوبة في تلقي المعلومات المعلومات بسبب عدم وضوحها، أو عدم وصولها إليهم، بسبب الارهاق الوظيفي ويعد أحد انواع الضغط المرتبطة بالعمل والشعور بالإرهاق جسديا، وعدم التنسيق بين الموظفين.

الجدول رقم (3–23): يوضح العلاقة بين الإتصال السائد بالمديرية هو الاتصال النازل (من الرؤساء) فقط ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	2	28,6%	17	42,5%	5	31,3%	4	30,8%	2	33,3%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	3	42,9%	6	35%	7	43,8%	4	30,8%	2	33,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	28,6%	9	22,5%	4	25,5%	5	38,5%	2	33,5%	22	26,8%
المجموع		7	100%	40	100%	16	100%	13	100%	6	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	14,3%	00	0%	00	00%	00	00%	1	16,7%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	0%	5	12,5%	00	00%	1	7.7%	00	0%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	2	28,6%	6	15%	3	18,8%	1	7.7%	00	0%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	4	57.1%	29	72,5%	13	81,3%	11	84,6%	5	83,3%	62	75,6%
المجموع		7	100%	40	100%	16	100%	13	100%	6	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–23) أن **43,8%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يرون بأن الإتصال السائد بالمديرية هو الاتصال النازل (من الرؤساء) فقط وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "محايد"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **22,5%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق"، من ثم ما نسبته **42,9%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **42,5%** منهم تتراوح

من 31 –40سنة بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته**35,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **33,5%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته **33,3%**منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة و41 –50سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **31,3%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافق " محايد "، تليها ما نسبته **30,8%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة و41–50سنة فما فوق بدرجة موافق "غير موافق"، تليها ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافق" موافق بشدة"، تليها ما نسبته **18,8%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق "محايد".

وأن ما نسبته **84,3%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة من الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **7,7%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات ومن 4 –5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، ثم ما نسبته **83,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته**72,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **57,1%** منهم لديهم خبرة اكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة "، تليها ما نسبته **28,6%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **18,8%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "غير وافق بشدة"، تليها ما نسبته **15%** منهم لديهم خبرة 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق". تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم أقل من سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة "، ثم ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق".

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان المسؤول يساعد في تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو اهداف محددة، كما يساعد في تحديد المسؤوليات والواجبات لكل موظف وبالتالي تحسين كفاءاة العمل في المؤسسة، كما ان للرؤساء المعرفة اللازمة والخبرة في مجال عملهم ويستطيعون توجيه الموظفين بشكل فعال وفي الاتجاه الصحيح، وبالتالي تعزيز الاداء العام للمديرية، كما يساعد في تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام والمصالح المختلفة، وبالتالي تحقيق الاهداف المشتركة بأفضل طريقة ممكنة، وهذا ما لاحظناه بما أننا موظفون في المديرية .

الجدول رقم (3-24): يوضح العلاقة بين اهتمام المديرية بمعرفة أراء الموظفين داخلها بعد نشر الرسائل الإتصالية (تعليمات-أوامر) مع متغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	00	0%	13	46 ,4%	5	33,3%	7	29,2%	5	38,5%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	1	50%	9	32,3%	5	33,3%	9	37,5%	6	46,2%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	50%	6	21,4%	5	33,3%	8	33,3%	2	15,4%	22	26,8%
المجموع		2	100%	28	100%	15	100%	24	100%	13	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	3,6%	00	0%	00	00%	1	50%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	4	14,3%	2	13,3%	00	00%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	50%	4	14,3%	2	13,3%	4	16,7%	1	7,7%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	1	50%	19	67,9%	11	73,3%	20	83,3%	11	84,6%	62	75,6%
المجموع		2	100%	28	100%	15	100%	24	100%	13	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-24) أن ما نسبته **50%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يرون بأن اهتمام المديرية بمعرفة أرائهم داخلها بعد نشر الرسائل الإتصالية (تعليمات-أوامر) وتتمثل في الذين تتراوح اعمارهم من 4 إلى 5 سنوات و50سنة فما فوق بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب**15,4%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ومن ثم ما نسبته **46,4%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 -40سنة بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **46,2%** منهم تتراوح اعمارهم 41 -50سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم 31 -40سنة

بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، ثم ما نسبته**37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم 31 -40سنةو41 -50سنة بدرجة موافقة " محايد " و50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " محايد " و" غير موافق" ، ثم ما نسبته **32,3%**منهم تتراوح اعمارهم م41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **29,2%** منهم تتراوح اعمارهم 31 -40سنة بدرجة موافق " غير موافق "، تليها ما نسبته**21,4%** الذين تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " موافق"،

وأن ما نسبته **84,6%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **3,6%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **83,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **73,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته**67,9%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق"، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة " ومن لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و من لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **13,3%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **7,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة" .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هذا راجع لتنظيم وطرق تسيير العمل لضمان السير العادي للمصالح بإعتبارها وثيقة عملية وإعلامية توزع على نطاق واسع داخل المديرية، كما أنها وسيلة لابداء الرأي حول ملف او بث في إشكالية معينة قصد تنفيذ تعليمات تتعلق بالعمل.

الجدول رقم (3–25): يوضح العلاقة بين إعتماد المديرية في اتصالاتها وتعاملاتها مع الموظفين على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	1	33,3%	6	31,6%	7	50%	12	40%	4	25%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	1	33,3%	7	36,8%	5	35,7%	10	33,3%	7	43,8%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	33,3%	6	31,6%	2	14,3%	8	26,7%	5	31,3%	22	26,8%
المجموع		2	100%	28	100%	15	100%	24	100%	13	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	5,3%	00	00%	00	00%	1	6,3%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	2	10,5%	00	00%	4	13,3%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	00	00%	4	21,1%	3	21,4%	3	10%	2	12,5%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	3	100%	12	63,2%	11	78,6%	23	76,7%	13	81,3%	62	75,6%
المجموع		3	100%	19	100%	14	100%	30	100%	16	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-25) أن ما نسبته ما نسبته **43,8%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 – 50سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "وهي اعلى نسبة، فيما تتمثل أقل نسبته **14,3%** منهم تتراوح اعمارهم 50 سنة فما فوق بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **40%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **36,8%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق "، ثم ما نسبته**35,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق بشدة" ومن تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة على التوالي " موافق بشدة" و" محايد "، ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة و41 –50سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " محايد " و" غير موافق" ، ثم ما نسبته **31,6%** منهم من تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **31,3%** منهم من تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **26,7%** الذين تتراوح اعمارهم من 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق"،

وأن ما نسبته **100%**وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة من الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **5,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما **78,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **76,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **63,2%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **21,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **21,1%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **13,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **10,5%** منهم لديهم خبرة من2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق "، تليها ما نسبته **10%** منهم لديهم خبرة من 4إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **6,3%** منهم لديهم خبرة مأقل من سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة".

نستنتج من خلال نتائج أن أغلب الموظفين محايدين وتتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وموافقين بشدة من لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات على أن إعتماد المديرية في اتصالاتها وتعاملاتها مع الموظفين على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة، حيث أنها تواكب التكنولوجيا الحديثة إن لم نقل بأن التكنولوجويا الحديثة أصبحت تفرض نفسها وأمرا واقعا لاسبيل من الهروب منه، وبالتالي فإن استخدام وسائل إتصال حديثة يعد دور اللجوء إلى مكان العمل.

الجدول رقم (3–26): يوضح العلاقة بين مساهمة الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	3	33,3%	14	43,8%	5	31,3%	6	35,3%	2	25%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	2	22,2%	11	34,4%	9	56,3%	6	35,3%	2	25%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	4	44,4%	7	21,9%	2	12,5%	5	29,4%	4	50%	22	26,8%
المجموع		9	100%	32	100%	16	100%	17	100%	8	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	11,1%	0	00%	0	00%	0	00%	1	12,5%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	4	12,5%	0	00%	2	11,8%	0	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	00	00%	7	21,9%	3	18,8%	2	11,8%	0	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	8	88,9%	21	65,6%	13	81,3%	13	76,5%	7	87,5%	62	75,6%
المجموع		9	100%	32	100%	16	100%	17	100%	8	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-26) أن ما نسبته **56,3%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يرون ان مساهمة الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "محايد"،"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **12,5%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ومن ثم ما نسبته **50%** الذين تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **44,4%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **43,8%** منهم تتراوح اعمارهم من31 -40سنة بدرجة موافقة " موافق "، ثم ما نسبته**35,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 -40سنة ومن 41 -50سنة بدرجة موافقة " غير موافق ",ثم ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 -40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"،ثم ما نسبته **31,3%**منهم تتراوح امن31 -40سنة فما فوق بدرجة موافقة " " محايد"، تليها ما نسبته **29,4%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق "، تليها ما نسبته **25%** الذين تتراوح اعمارهم 31 -40سنة و41 -50سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **22,2%** منهم تتراوح اعمارهم 41 -50سنة بدرجة موافقة " موافق بشدة ، تليها ما نسبته **21,9%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق

وأن ما نسبته **88,9%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، ثم ما نسبته **87,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **76,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **65,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **21,9%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **18,8%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة على التوالي " غير موافق بشدة "و" موافق "، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **11,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة ".

نستنتج من خلال النتائج ان اغلب الموظفين محايدين في ان مساهمة الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة، حيث انهم قد يتعرضون لمشاكل فيما بينهم عند فتح باب النقاش ويكون كل واحد منهم يبدي رأيه ويقترح حلا من عنده لهذه المشاكل قد يتوافقون مع بعض وقد يختلفون على حسب وجهة نظرهم والزاوية التي يرون منها هاته المشكلة، وبالتالي تتعدد الحلول والآراء، إلا ان من لديهم خبرة اكثر من 6 سنوات يرون ان الاتصال الافقي في حل المشكلات بطريقة جماعية قصد الوصول الى حل مثالي لها.

الجدول رقم (3-27): يوضح العلاقة بين المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية كاملة وملمة بكل النقاط ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	00	00%	13	38,2%	5	31,3	10	43,5%	2	28,6%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	1	50%	14	41,2%	5	31,3%	6	26,1%	4	57,1%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	1	50%	7	20,6%	6	37,5%	7	30,4%	1	14,3%	22	26,8%
المجموع		2	100%	34	100%	16	100%	23	100%	7	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	50%	00	00%	00	00%	1	14,3%	6	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	4	11,8%	1	6,3%	1	4,3%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	50%	4	11,8%	2	12,5%	3	13%	2	28,6%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	1	1,6%	25	37,5%	13	81,3%	19	82,6%	4	57,1%	62	75,6%
المجموع		2	100%	34	100%	16	100%	23	100%	7	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-27) أن ما نسبته **57,1%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يرون ان المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية كاملة وملمة بكل النقاط وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **14,3%**منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق بشدة".

ومن ثم ما نسبته **50%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة و50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **43,5%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **41,2%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق "، ثم ما نسبته**38,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة بدرجة موافقة " موافق " ، ثم ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " محايد "، ثم ما نسبته **31,3%**منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة و 41 –50سنة بدرجة موافقة" محايد "، تليها ما نسبته **30,4%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق "، تليها ما نسبته **28,6%** الذين تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **26,1%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **20,6%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق "،

وأن ما نسبته **82,6%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **1,6%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، ثم ما نسبته **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **57,1%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة " تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة على التوالي" موافق"و" موافق بشدة"، تليها ما نسبته **37,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **28,6%** منهم لديهم ن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **13%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة من4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **11,8%** منهم **من** لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات و 4إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **6,3%** منهم لديهم خبرة من2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **4,3%** منهم من لديهم خبرة من2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق ".

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية ليست كامل وملمة بكل النقاط، لعدم تشارك المعلومات بين الموظفين، بهدف قيام كل موظف بدوره على اكمل وجه، وعدم الفهم الدور الحقيقي للادراة وعدم وجود استراتيجية واضحة وغياب الأدوات الازمة لتنفيذ الإتصال الجيد.

الجدول رقم (3–28): يوضح العلاقة بين إمكانية الموظفين في مواجهة الشكاوي إلى الرئيس أو المدير بكل سهولة بواسطة مختلف وسائل التواصل والإتصال للمديرية ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	4	50%	11	30,6%	8	50%	3	23,1%	4	44,4%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	2	25%	14	38,9%	6	37,5%	5	38,5%	3	33,3%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	2	25%	11	30,6%	2	12,5%	5	38,5%	2	22,2%	22	26,8%
المجموع		8	100%	36	100%	16	100%	13	100%	9	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	2,8%	00	00%	1	7,7%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	2	25%	2	5,6%	1	6,3%	1	7,7%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	12,5%	7	19,4%	00	00%	2	15,4%	2	22,2%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	5	62 ,5%	26	72,2%	15	93,8%	9	69,2%	7	77,8%	62	75,6%
المجموع		8	100%	36	100%	16	100%	13	100%	9	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–28) أن ما نسبته **50%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة إمكانيتهم في مواجهة الشكاوي إلى الرئيس أو المدير بكل سهولة بواسطة مختلف وسائل التواصل والإتصال للمديرية وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة" و "محايد"،"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب**12,5%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ومن ثم ما نسبته **44%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة بدرجة موافقة

" غير موافق بشدة " ، تليها ما نسبته **38,9%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " "موافق "، تليها ما نسبته **38,5%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق "،,ثم ما نسبته **37,5%** منهم تتراوح اعمارهم من 41–50سنة بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **33,3%** الذين تتراوح اعمارهم41 –50سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **30,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافق " موافق "، تليها ما نسبته **25%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **23,1%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافقة " غير موافق ".

وأن ما نسبته**93,8%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "محايد"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2,8%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة "موافق"، ثم ما نسبته **77,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **72,2%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق " تليها ما **69,5%** نسبته منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **62,2%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما **25%** نسبته منهم لديهم من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة "، تليها ما نسبته **22,2%** منهم لديهم من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **19,4%** منهم لديهم خبرة 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **15,4%**منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة من4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة "، تليها ما نسبته **7,7%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و 2 إلى 3 سنوات و بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **6,3%** منهم لديهم خبرة من2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " محايد "، تليها ما نسبته **5,6%** منهم لديهم خبرة من2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " موافق".

نستنتج من نتائج أن أغلب الموظفين موافقين ومحايدين بنفس النسبة بأن بإمكانيتهم ان يوجهوا الشكاوي إلى الرئيس أو المدير بكل سهولة بواسطة مختلف وسائل التواصل والإتصال للمديرية، وهذا راجع إلى أن هناك بعض الوسائل التي قد تساعدهم وأخرى قد لا تساعدهم، ومن بين الوسائل المساعدة لهم هي المقابلة المباشرة مع المدير تعد أيسر الطرق لإيصال الشكوة والتي تفتح باب النقاش بكل أريحية دون الإرتباط بضيق الوقت أو المكان، وقد يعتمدون أيضا على الإجتماعات التي تكون كفيلة برفع شكواهم للمرؤوسين، ويستندون في هذا على ان الإجتماعات هي عبارة عن مقابلات مباشرة ولكن بصفة جماعية، قيد يشترك العديد من الموظفين في شكوة واحدة، وقد تتنوع الشكاوي وبالتالي تصب في مصلحة الموظف، كما تسمح بالاطلاع على معظم التطلعات والاستفسارات الخاصة بالموظفين جملة واحدة وليس بطريقة منفصلة على الوسائل الإتصالية الأخرى.

الجدول رقم (3–29): يوضح العلاقة بين عند غياب الموظفين عن العمل تصلهم كل المستجدات التي تحدث بالمديرية مع متغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	2	66,7%	8	32%	11	47,8%	6	28,6%	3	30%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	1	3,3%	10	40%	7	30,4%	8	37,1%	4	40%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	0	00%	7	28%	5	21,7%	7	33,3%	3	30%	22	26,8%
المجموع		3	100%	25	100%	23	100%	21	100%	10	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	33,3%	00	00%	00	00%	00	0%	1	50%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	00	00%	3	12%	00	00%	3	14,3%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	33,3%	4	16%	4	17,4%	2	9,5%	1	10%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	1	33,3%	18	72%	19	82,6%	16	76,2%	8	80%	62	75,6%
المجموع		3	100%	25	100%	23	100%	21	100%	10	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-29) أن **66,7%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة عند غيابهم عن العمل تصلهم كل المستجدات التي تحدث بالمديرية وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **3,3%** منهم تتراوح أعمارهم من 41 – 50سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة"، ومن ثم ما نسبته **47,8%** الذين تتراوح اعمارهم من 31 –40سنة بدرجة موافقة " محايد " ، تليها ما نسبته **40,9%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق "و" غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **37,1%** منهم تتراوح اعمارهم 41 –50سنة بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **33,3%** الذين تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافق " غير موافق "، تليها ما نسبته **30,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافق " محايد "، تليها ما نسبته **30%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة و 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم 31 –40سنة بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **28%** منهم تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " موافق ""، تليها ما نسبته **21,7%** منهم تتراوح 50سنة فما فوق بدرجة موافقة " محايد ".

وأن ما نسبته **82,6%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **9,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، ثم ما نسبته **80%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **72,2%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق " تليها ما نسبته **72%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق "، تليها ما نسبته **50%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " غير موافق بشدة "، تليها ما نسبته **33,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و من 4 إلى 5 سنوات و 6 سنوات فما فوق بدرجة موافقة " موافق "، تليها ما نسبته **17,4%** منهم لديهم من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " محايد"، تليها ما نسبته **16%** منهم لديهم خبرة 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته **10%** منهم لديهم خبرة من4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة ".

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها أنه عند غياب الموظف عن العمل تصله مستجدات العمل وهذا دليل على وجود تفاهم مشترك وانسجام وتفاعل متبادل بين العمال بالاضافة إلى عدم احتفاظ المديرية بالمعلومات لنفسها ومشاركتها مع جميع الموظفين والعاملين بها، والتمتع بدرجة الثقة التي توفرها المديرية لموظفيها في تبادل المعلومات.

الجدول رقم (3–30): يوضح العلاقة بين الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بين الموظفين بالمديرية هي الفاكس والهاتف ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	2	33,3%	23	41,1%	2	28,6%	2	22,2%	1	25%	30	36,6%
	من 41 –50سنة	1	16,7%	18	32,1%	4	57,1%	5	55,6%	2	50%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	3	50%	15	26,8%	1	14,3%	2	22,2%	1	25%	22	26,8%
المجموع		6	100%	56	100%	7	100%	9	100%	4	100%	82	100
متغير الخبرة	أقل من سنة	00	00%	1	1,8%	1	14,3%	0	00%	0	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	0	00%	5	8,9%	0	00%	1	11,1%	0	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	1	16,7%	8	14,3%	1	14,3%	1	11,1%	1	25%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	5	83,3%	42	75%	5	71,4%	7	77,8%	3	75,5%	62	75,6%
المجموع		6	100%	56	100%	7	100%	9	100%	4	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3–30) أن ما نسبته **57,1%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بينهم بالمديرية هي الفاكس والهاتف الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "محايد"، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت **14,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 سنة فما فوق بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **55,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته **50%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة ومن 50 سنة فما فوق بدرجة موافقة على التوالي " غير موافق بشدة" " موافق بشدة"، تليها ما نسبته **41,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافق "

موافق"، تليها ما نسبته **33,3%** رمنهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة ، ثم ما نسبته**32,1%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **28,6%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة بدرجة موافقة "محايد"، ثم ما نسبته **26,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 سنة فما فوق بدرجة موافق " موافق"، تليها ما نسبته **25%** منهم تتراوح أعمارهم من 31 الى 40سنة و من 41 –50سنة بدرجة موافق " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **22,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 50سنة فما فوق بدرجة موافقة "غير موافق"، تليها ما نسبته ب **16,7%** منهم تتراوح أعمارهم من 41 –50سنة بدرجة موافقة "موافق بشدة".

وأن ما نسبته **83,3%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " موافق بشدة"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **1,8%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة بدرجة موافقة " موافق"، ثم ما نسبته **77,8%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق"، تليها ما نسبته**71,4%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة" محايد"، تليها ما نسبته **75,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **75%** منهم لديهم أ خبرة أكثر من 6 سنوات بدرجة موافقة "موافق"، تليها ما نسبته **25%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة " غير موافق بشدة"، تليها ما نسبته **16,7%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "موافق بشدة"، تليها ما نسبته **14,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة ومن 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة على التوالي "محايد" "موافق" "محايد"، تليها ما نسبته **11,1%** منهم لديهم خبرة ومن 2 إلى 3 سنوات ومن 4 إلى 5 سنوات بدرجة موافقة "غير موافق"، ثم ما نسبته **8,9%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات بدرجة موافقة "موافق".

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان أغلبية الموظفين محايدين يرون أن الوسيلة الاتصالية الأكثر إستعمالا بينهم بالمديرية هي الفاكس والهاتف الذين تتراوح اعمارهم من 41 –50سنة، ومن لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات وأغلبتهم موافقون بشدة، لعدة أسباب منها أن إرسال الرسائل الرسالة عبر الفاكس على الفور ويمكن للمستلمين الرد عليها بسرعة أيضا، كما يمكن للموظفين إرسال ملفات مرفقة والتي قد تكون ضرورية لاداء الاعمال المكلفين بها، أيضا يعتبر الهاتف وسيلة إتصال مهمة بينهم حيث يمكن استخدامه للتواصل الشخصي أو المهني، فعندما يتعلق الامر بالتواصل في الوقت الحقيقي فإن الهاتف وسيلة سريعة وفعالة لتبادل المعلومات بشكل فوري ولتوضيح الأمور التي يتعين التعاون فيها دون الحاجة الى الحضور الشخصي في المكتب أو مكان العمل، وبما أننا موظفون في المديرية نلاحظ أنه يمكن أن يكون الفاكس والهاتف من الوسائل الاتصالية التي يستعملها الموظفين في المديرية.

الجدول رقم(3–31): يوضح العلاقة بين تقييم الامكانيات والوسائل التي يتم نشر المعلومات والرسائل الاتصالية بواسطتها داخل المديرية ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		سريعة		بطيئة		فعالة		أخرى		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	4	36,4%	18	37,5%	6	37,5%	2	28,6%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	4	36,4%	19	39,6%	3	18,8%	4	47,1%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	3	27,3%	11	22,9%	7	43,8%	1	1 ,3%	22	26,8%
المجموع		11	100%	48	100%	16	100%	7	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	1	9,1%	1	2,1%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	1	9,1%	3	6,3%	2	12,5%	00	00%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	3	27,3%	5	10,4%	4	25%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	6	54,5%	39	81,3%	10	62,5%	7	100%	62	75,6%
المجموع		8	100%	24	100%	19	100%	20	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-31) أن**47,1%** وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة تقييمهم للامكانيات والوسائل التي يتم نشر المعلومات والرسائل الاتصالية بواسطتها داخل المديرية وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة اجابو ب "أخرى" فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **1 ,3%** منهم تتراوح أعمارهم50سنة فما فوق اجابوا باخرى، ثم ما نسبته ما نسبته **43,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا على بأنها"فعالة" ، تليها ما نسبته **39,6%** الذين تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة أجابو بأنها " بطيئة"، تليها ما نسبته **37,5%**منهم تتراوح من 31 الى 40سنة أجابو بأنها " بطيئة" "فعالة"، تليها ما نسبته **36,4%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة ومن 41 -50 سنة أجابوا بأنها "سريعة"، تليها ما نسبته منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابوا بأخرى، تليها ما نسبته **27,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا بانها" سريعة"، ثم ما نسبته**22,9%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا بانها" بطيئة"، تليها ما نسبته **18,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا بانها" بطيئة".

أن ما نسبته**100%**وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات اجابوا بانها اخرى" فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **2,1%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة اجابوا بانها بطيئة، ثم ما نسبته **81,3%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا بانها" بطيئة"، تليها ما نسبته **62,5%** منهم لديهم خبرة وأكثر من 6 سنوات أجابوا بأنها "فعالة"، تليها ما نسبته **54,5%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 أجابوا بانها" سريعة"، تليها ما نسبته **27,3%** لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا بانها" سريعة"، **ثم** تليها ما نسبته **25%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا بأنها "فعالة"، تليها ما نسبته **12,5%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات أجابوا بأنها "فعالة"، تليها ما نسبته **10,4%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات اجابوا بأنها "بطيئة"، تليها ما نسبته **9,1%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة و من 2 إلى 3 سنوات اجابوا بأنها "سريعة"، تليا ما نسبته**6,3%** لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات اجابوا بأنها" بطيئة"

وعلى ضوء هذه النتيجة يتضح لنا أن تقيم أفراد عينة الدراسة لإمكانيات والوسائل التي يتم نشر المعلومات والرسائل الاتصالية بواسطتها داخل المديرية هي وسائل أخرى ومن خلال إنتمائنا للوظيفة نلاحظ أنها بطيئة وذلك راجع لاستعمال المديرية للوسائل التقليدية بدلا من إستعماله للوسائل الإتصال الحديثة.

الجدول رقم(3-32): يوضح العلاقة بين نوع وسائل الإتصالية المستعملة داخل المديرية ومتغير السن والخبرة

المتغيرات		التقارير		البريد الالكتروني		الهاتف		المقابلات		التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متغير السن	اقل من 30 سنة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	من 31 الى 40سنة	14	35,9%	10	55,6%	5	23,8%	1	25%	30	36,6%
	من 41 -50سنة	18	46,2%	5	27,8%	7	33,3%	00	00%	30	36,6%
	50سنة فما فوق	7	17,9%	3	16,7%	9	42,9%	3	75%	22	26,8%
المجموع		39	100%	18	100%	21	100%	4	100%	82	100%
متغير الخبرة	أقل من سنة	2	5,1%	00	00%	00	00%	00	00%	2	2,5%
	من 2 إلى 3 سنوات	2	5,1%	2	11,1%	1	4,8%	1	25%	6	7,3%
	من 4 إلى 5 سنوات	4	10,3%	4	22,2%	4	19%	00	00%	12	14,6
	أكثر من 6 سنوات	31	79,5%	12	66,7%	16	76,2%	3	75%	62	75,6%
المجموع		39	100%	18	100%	21	100%	4	100%	82	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من الجدورل رقم (3-32) أن ما نسبته **75%**وهي أعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة يرون أن نوع وسائل الإتصالية المستعملة داخل المديرية هي "المقابلات"، وتتمثل اغلبيتهم من الذين تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق، فيما تتمثل اقل نسبة قدرت ب **17,9%** منهم تتراوح أعمارهم 50سنة فما فوق أجابوا ب "التقارير"، ثم ما نسبته**55,6%** منهم تتراوح من 31 الى 40سنة أجابو ب " البريد الإلكتروني" ، تليها **42,9%** الذين تتراوح اعمارهم 50سنة فما فوق أجابوا ب " الهاتف "، تليها ما نسبته **46,2%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50سنة أجابوا ب " التقارير" ، تليها ما نسبته **35,9%** منهم تتراوح من 31 الى 40سنة أجابو ب " التقارير" ، تليها ما نسبته **33,3%** منهم تتراوح اعمارهم من 41 -50 سنة أجابوا ب " الهاتف "، تليها ما نسبته **27,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابوا ب" البريد الإلكتروني" ، تليها ما نسبته **25%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابوا ب" المقابلات"، ثم ما نسبته**23,8%** منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى 40سنة أجابوا ب" الهاتف "، تليها ما نسبته **16,7%**منهم تتراوح اعمارهم من 50 فما فوق أجابوا ب " الهاتف ".

وأن ما نسبته **79,5%** وهي اعلى نسبة من أغلب موظفي المؤسسة الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب"التقارير"، فيما تتمثل أقل نسبة قدرت ب **4,8%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات أجابوا ب "الهاتف"، ثم ما نسبته **76,2%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات أجابوا ب " الهاتف"، تليها ما نسبته **75%** منهم لديهم خبرة وأكثر من 6 سنوات أجابوا ب" المقابلات"، تليها ما نسبته **66,7%** منهم لديهم خبرة أكثر من 6 أجابو ب " البريد الإلكتروني" ، تليها ما نسبته **25%** لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات أجابوا ب" المقابلات"، ثم تليها ما نسبته **22,2%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابو ب " البريد الإلكتروني"، تليها ما نسبته **19%** منهم لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات أجابوا ب " الهاتف "، تليها ما نسبته **11,1%** منهم لديهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات اجابوا ب " البريد الإلكتروني" ، تليها ما نسبته **10,3%** منهم لديهم خبرة أقل من سنة م من 4 إلى 5 سنوات أجابوا ب "التقارير"، تليا ما نسبته**5,1%** لديهم خبرة أقل من سنة ومن 2 إلى 3 سنوات أجابوا ب "التقارير".

نستنتج أن غالبية الموظفين يعتمدون على المقابلات للإتصال داخل المؤسسة كونه يعطي حركية للعملية الاتصالية وتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة وتسهيل العمل، وتتم بطريقة مباشرة بحيث يسهل فهمها وتعديلها بطريقة سريعة، ولان المديرية تعتمد على السرية والخصوصية اتجاه عملاء، تجنبا لتسرب المعلومات، أما باستعمالها التقارير فهي تعتبر الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب اقل استخداما في المديرية، بحيث تتميز بأنها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة لاثبات قانونية بالاضافة إلى أنها تتميز بعنصر الشكلية والجدية أثناء تداول المعلومات بين المديرية

وعملائها، بما أننا موظفون في المديرية ورغم توفرها على وسائل الاتصال الحديثة مازالت تتعامل بشكل كبير من خلال الوسائل الشفوية والمكتوبة بما لها من أهمية على سير المعلومات بطريقة عفوية بين الموظفين،

– الاستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها وبعد تحليلنا للجداول البسيطة والجداول توصلنا إلى استنتاجات العامة التالية:

أن ما نسبته **43,8%** من سن الموظفين والمقدرة خبرتهم ب **83,3%** يرون أن الإتصال الداخلي القائم في مديرية الضرائب لولاية المدية هو الإتصال النازل من الرؤساء (فقط) الذي يساعد في تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو اهداف محددة، كما يساعد في تحديد المسؤوليات والواجبات لكل موظف وبالتالي تحسين كفاءاة العمل في المؤسسة، كما ان للرؤساء المعرفة اللازمة والخبرة في مجال عملهم ويستطيعون توجيه الموظفين بشكل فعال وفي الاتجاه الصحيح، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمديرية، كما أنهم يعتمدون على وسائل الإتصال المباشرة وتقدر نسبتها **75%** من سن الموظفين بإعتمادهم على "المقابلة" دون إستخدام الوسائل الاتصال الحديثة، كونه يعطي حركية للعملية الاتصالية وتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل، كما أنه له تأثير مهم وفعال بين الموظفين وفي أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي يوفر لهم الجو والبيئة المناسبة وتشجيعهم وتحفيزهم على أداء عمل جيد وفعال من شأنه تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤول وبالتالي يصب في مصلحة خدمة المديرية، ولديهم خبرة قدرت ب **79,5%**.

كما يرى الموظفين ان المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية ليست كاملة وملمة بكل النقاط وتقدر نسبتها **57,1%** فيما تمثلت نسبة خبرتهم ب **82,6%**، لعدم تشارك المعلومات بين الموظفين، بهدف قيام كل موظف بدوره على اكمل وجه، وعدم الفهم الدور الحقيقي للادراة لعدم وجود استراتيجية واضحة وغياب الأدوات اللازمة لتنفيذ الإتصال الجيد، وكما قدرة بنسبة من سنهم **56,3%** ولديهم خبرة قدرت ب **88,9%** يرون أن مساهمة الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة، حيث انهم قد يتعرضون لمشاكل فيما بينهم عند فتح باب النقاش ويكون كل واحد منهم يبدي برأيه بإقتراح حلول لهذه المشاكل قد يتوافقون مع بعضهم البعض كما قد يختلفون على حسب أوجه نظرهم، كما نلاحظ أن ما نسبته **45,5%** من سن الموظفين وقدرت خبرتهم بنسبة **100%** أنهم يضعون أهداف العمل بصورة جماعية لثقافة المؤسسة التي تحضى بالقبول من طرفهم وتعزيز التعاون والتفاعل والتشارك الأعمال بينهم وتقدم في الأعمال بصورة كبيرة وجيدة في أقل وقت وبدقة في المعلومات، وهي من أهم الوسائل لتبادل الخبرات والمعارف بينهم وتذليل العوائق عند ممارستهم بالعمل الجماعي يكون أفضل لتحقيق أهدافهم، وتقوية روح الجماعات والإنتماء الوظيفي، كما أن ما نسبته من سنهم **66,7%** ولديهم خبرتهم قدرت نسبتها **ب75%** يرون أن الثقة المتبادلة بين الموظفين منعدمة للسرية التي يقتضيها العمل، من مخاوف تسرب المعلومات.

ونستنتج ان اغلبية الموظفين يرون أن المديرية تسمح بمشاركتهم في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسات العمل للخبرة المكتسبة من خلال مشاركتهم في الإجتماعات واللجان وما إلى ذلك، كما أن أفكارهم الجديدة تحضى بالقبول لشعورهم بالآمان عند التعبير عنها لاسيما إذا كانت هذه الأفكار تولد حلول جديدة،كما يلعب دورا كبيرا شعورهم بالانتماء للمديرية والاحساس بالمسؤولية إتجاه بيئة العمل وتحقيق الفعالية والتقدم، مما يزيد إنتاجياتهم وتأثيرهم على نجاح الفرق والمديرية بشكل عام، مما يمكن من تحقيق تعزيز التواصل الواضح حول الاهداف والتوقعات وتوفير الدعم والتدريب عند الحاجة.

ومن خلال النتائج السابقة، نستنتج أن الإتصال الداخلي يلعب دور كبير في تفعيل العمل الجماعي في المؤسسة وذلك من خلال العمل على تحسين الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة بإنشاء خلية اتصال فعالة ومتطورة لما للإتصال من أهمية قصوى في تسير المديرية وتفعيل المعلومات بها وحسن تداولها بين كافة أفرادها، كما ان الإعتماد على الاتصال الشفهي والكتابي في مؤسسة ذات نشاط عمومي منفعي ويهمل الوسائل الأخرى يخلق نوع من الصراع التنظيمي بين الموظفين مما يؤثر في هدف المؤسسة.

خاتمة

إن تطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسات كان استجابة لحتمية التطور التكنولوجي ومسايرة العصر الحديث ليصبح المحرك الأساسي في نشاطاتها واستمراريتها بعد أن كان مجمدا من طرف النظرية الكلاسيكية التي همشته كأداة في تنظيم وتسيير المؤسسات، فكانت تعتبر الإنسان مجرد آلة بدون أية مشاعر أو أحاسيس تؤخذ بعين الاعتبار مما أدى إلى ظهور بعض السلبيات كاللامبالاة والعدوانية إتجاه المؤسسة وأهدافها حيث أن الفرد من وجهة نظرها ليس مأجورا لكي يفكر ويشارك بل لينتج فقط.

وبما أن هذا التوجه الذي كان سائدا لم يأتي بنتائج مثمرة سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد العامل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات المنادية بضرورة قلب المعادلة وإدخال تغييرات من شأنها الحفاظ على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بالتركيز على متغير مهم وفعال هو العامل البشري بكل جوانبه المادية والإجتماعية والنفسية، ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالاتصال الداخلي للمؤسسة مهما كان نوعها ضمانا لاستقرارها وتحسينا لإنتاجها وإشراك العمال وتحسسيهم بالانتماء لها.

وإن كان هذا الاتصال والاهتمام به قد مس كافة المؤسسات الأجنبية والدول المتطورة وتربع على عروشه ليصبح القلب النابض لها، فإن المؤسسات الجزائرية لم تول لهذا العنصر الفعال أهمية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، حيث أن نسبة هذه الأهمية تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية وطبيعة نشاطها.

كما يمكن القول أن الثقافة الإتصالية في إناتج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة بالمؤسسة، والتي يعتبر الإتصال فيها كركيزة أساسية للربط بين جميع هذه المتغيرات من خلال قنوات ووسائل التقليدية والحديثة، التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي يعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

والتركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات الإجتماعية بين موظفي المؤسسة، وفي تقديم صورة جيدة حول المؤسسة، كونها تساعد على إيجاد مناخ الجيد تستطيع من خلالها المؤسسة أن تحقق أهدافها والثبات وإستقرار الموظفين داخل التنظيم ورفع روح المعنوية وزيادة الإنتماء والولاء للمنظمة، والعكس صحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لإنخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المؤسسة، فالثقافة الإتصالية ترفع من فعالية الأداء لذلك لابد أن تعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الأنماط الإتصالية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المدية ، والعملية الإتصالية توجد في المؤسسة لكن كنشاط إتصالي فحسب، تقتضي التقييم والمتابعة والتجديد حيث يمكن إعتبار مديرية الضرائب لولاية المدية من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين وتطوير الإتصال الداخلي مع مراعاة الأساليب التي تم الإشارة إليها خاصة دور الإتصال في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة، فكلما كان الإتصال الداخلي فعال كلما ادى إلى زيادة ثقافة المؤسسة، ومن أهم الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها مديرية الضرائب لولاية المدية هي القسائل الشفوية منها المقابلات.

قائمة المراجع

اولا_المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نضريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الطبعة الاولى، الأردن ، 2009.

2. احمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2010.

3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهظة العربية، لبنان، 1983.

4. أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

5. الطاهر بن خزف الله واخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزء الرابع، الجزائر، 2003.

6. المرسلي جمال الدين، دارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية الدار للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

7. بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.

8. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الاردن، 2009.

9. تامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن، 2006.

10. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الوظائف، ترجمة محمود عبد الحميد مرسلي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.

11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

12. خولة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

13. دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، استراتيجية التغيير، دار الفجر، مصر، 1999.

14. رضوان بلخيري، مدخل الإتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2015.

15. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل لاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.

16. ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2005.

17. زهر عبد الرحيم عاطف هندرة، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.

18. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن، 2007.

19. سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، 2005.

20. عامر ابراهيم قنديلحي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

21. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

22. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتبة الانجوا المصرية، الطبعة الثالثة، مصر، 1971.

23. عبد الرزاق بن صيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

24. عبد العزيز بن صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الاردن، 2004.

25. عذاري جدة، ملخص الثقافة التنظيمية، نون العرب، 2013.

26. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001.

27. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، لبنان، دون سنة.

28. عنبر ابراهيم شلال، إدارة الترويج والإتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.

29. فاير النجار واخرون، أساليب البحث العلمي، دار الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.

30. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الإتصال وجماهيره، دار المطبوعة الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998.

31. فضيل ديلو، الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)، دار الفكر، مصر، 2003.

32. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية–مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الاردن، 2000.

33. قويب حنية، الإتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

34. كمال المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2007.

35. محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، المهندس للطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2005.

36. محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الادبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998.

37. محمد الفاتح حمدي، سميرة سطو واخرون، مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال وطريقة إعداد البحوث، دار الحامد، الطبعة الأولى، دون سنة.

38. محمد القاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوضائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.

39. محمد حافظ حجازي، وسائط الإتصال الرسمي (البيروقراطية – الكمبيوقراطية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2006.

40. محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, مصر، 2006.

41. محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، الاردن، 2011.

42. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التاثير، دار علم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004.

43. محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للإتصال، دار المهندس للطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2005.

44. محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

45. محمد منير حمان، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000.

46. مختار التوهامي ابراهيم الدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار المعارف، دون سنة.

47. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة العامة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، دار تهامة، الطبعة الاولى، المملكة العربية السعودية، 1985.

48. مصطفى عاشور، اسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

49. مصطفى محمد أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.

50. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003/02.

51. مصطفى محمود ابوبكر، دليل المدير المعاصر–الوظائف، الإدارة، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، مصر، 2001.

52. مهدي زوليف، علي عضايلة، ادارة المنظمة نظريات وسلوك، دار المجلاوي، الاردن، 1966.

53. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ –الوظائف–الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.

54. موال محمد عمر، مناهج البحث الإجتماعية والاعلامية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1986.

55. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 1997.

56. ناصر محمد العدلي، السلوك الانساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث الرياض، 1995.

57. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة: مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى، الأردن، 2011.

58. نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن،2002.

59. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الاردن، 2009.

60. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى، الأردن ،2011.

61. نوال محمد عمر، مناهج البحث الإجتماعية والإعلامية، مكتبة الانجوا المصرية، مصر، 1986.

❖ المذكرات والرسائل الجامعية:

1. احمد بوزيد، سارة زواوي، دور الإتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة –دراسة حالة مديرية النقل بولاية المدية الفترة الزمنية ما بين 01 مارس إلى 03 ماي 2017، مذكرة ماستر، كلية العلوم النسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

2. الياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.

3. أميرة قذوري، سهام بتيخ، دور الإتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة أزمة كوفيد 19 دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022.

4. بالاطرش منصورية، الثقافة الإتصالية ودورها في تنظيم الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم نموذجا مذكرة ماستر،،كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2022-2023.

5. بشير كاوجه، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية –دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، الجزائر، 2012-2013.

6. بن سي زرارة فاتح، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكل جماعات العمل غير الرسمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.

7. بن سي زرارة فاتح، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكيل جماعات العمل غير الرسمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بنمهيدي ام البواقي، الجزائر، 2019-2020.

8. بوسعادي عبد الحق، ماحي احمد، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة–المدية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، الجزائر، 2022-2023.

9. بوسعادي عبد الحق، ماحي أحمد، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخداتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة–المدية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، 2022-2023.

10. بوعبد الله، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مجمع صيدال وحدة الانتاج، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، الجزائر، 2016–2017.

11. بولصنام سميرة، بوثلجة رونق، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للاساتذة دراسة مسحية لاساتذة ثانوية خديجة بن رويسي بالمدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم النسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021–2022.

12. جداي نور الهدى، عزيري صبرينة، دور الإتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة تبسة الجهوية، مذكرة ماستر، كلية العلوم والانسانية الإجتماعية، جامعة العربي التبسي –تبسة–، الجزائر، 2019–2020.

13. حدادي مهدي، صماري ايمان، دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالةالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريريج"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2021–2022.

14. خلفاوي حكيم، .ثقافة المؤسسة وأثرا على مستوى الانضباط والتسيب دراسة حالة المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران–02–، الجزائر، 2017–2018.

15. خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسبب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران –02–، الجزائر، 2017–2018.

16. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014–2015.

17. رياض بن قرطبي، فيصل طهراوي، الإتصال الداخلي واثره على تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة مسحية تحليلة لموظفي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الاجراء في الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى 30 مارس 2020، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية، الجزائر، 2019–2020.

18. زياني نوال، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية سعيدة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي –سعيدة–، الجزائر، 2018–2019.

19. سارة قلقول، الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة السياحة–دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2014–2015.

20.ساسي إلهام، دور الإتصال الداخليفي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة دراسة مسحية لموظفي النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، الجزائر، 2022-2023.

21.طاهر حاج، الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية المكتبة الرئيسية لولاية مستغانم نموذجا، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018-2019.

22.طوبال معمر سومية، الإتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة —دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط-وحدة البويرة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012.

23.عبادلية بثينة، عدلي صفاء، الثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية: دراسة في الدوافع والاداء، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021-2022.

24.عطاري كلثوم، بلعجال ميرة، استراتيجية الإتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022.

25.عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد —تلمسان-، الجزائر، 2011-2012.

26.غضابة يمينة، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين —سطيف02-، الجزائر، 2017-2018.

27.فتيحة سليماني، نجية قربان، دور الإتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة —دراسة حالة مؤسسة إنتاج الأدوية (صيدال) بالمدية- من 10 فيفري إلى 10 ماي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، الجزائر، 2017-2018.

28.فضيلة سبع، ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الإتصال الداخلي دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك، مذكرة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016- 2017.

29.قبايلي حياة، استراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006-2007.

30.كنزة قدور بن عطية، واقع الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات نموذجا، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022.

31. مسلوب رشيدة، موايسي رضا، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فار بالمدية، الجزائر، 2020-2021.

32. مويسي فتيحة، ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة دراسة ميدانية بدائرة مسعد، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015-2016.

33. نعيمة بوكلثوم، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي –دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب بالبليدة، الجزائر، 2008.

34. ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي –الميلة–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016-2017.

❖ المجالات

1. الأمين بالقاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2، الجزائر.

2. زين الدين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في غدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لاجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الاول، بسكرة، 2007.

3. ليليا عين سوية، مساهمة الإتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد61، 2021.

4. محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021.

5. هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي الشريعة ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 05، العدد03، 2021.

❖ المؤتمرات:

1. علي جاب الله مفاتح، الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الليبية واثرها على تنمية الموارد البشرية، إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العربية، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع، جامعة الزقازيق، 5-6 ديسمبر 2012.

ثانيا_المراجع باللغة الأجنبية:

1. Famelly nguyen thamh ; la communication ;une stratégie au service de la l'entreprise les édition économisa ; paris 1991.

2. Marie Hèlèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication edition traingle paris, 1992.

3. Stephen Robbins & Tim Judge: comportement organisationnel , 12e édition , traduit de l'américain par Nathalie Audard et autres, Pearson Education , France,2006,

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الإستبيان.

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية والإجتماعية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

استبان

سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " **دور الاتصال الداخلي في تكوين ثقافة المؤسسة دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية"**، بكلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدية، وللوصول إلى نتائج دقيقة للبحث قمنا بتصميم هذه الاستبانة، لذا نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

-إعداد الطالبين:

- دراجي عبد الله
- عميري موسى

-إشراف الأستاذ:

- شايب نبيل

العام الدراسي: 2023-2024.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41-50 ☐ فوق 50 ☐

3. المستوى الدراسي :

إبتدائي ☐ تكوين خاص ☐ ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐

ماستر/ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. الخبرة المهنية :

أقل من سنة ☐ من 2 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 5 سنوات ☐

أكثر من 6 سنوات ☐

5. الوظيفة:

الأسلاك المشتركة ☐ الأسلاك التقنية ☐

ما هو إسم الوظيفة: .....

المحور الثاني: ثقافة المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المدية

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يضع الموظفون بالمؤسسة أهداف العمل بصورة جماعية					
7	أمارس مهامي في إطار من التنسيق مع زملائي					
8	هناك ثقة متبادلة بين زملائي داخل المؤسسة					
9	تسمح المؤسسة بمشاركتي في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسة العمل					
10	لدينا دور في تحقيق أهداف المؤسسة					
11	تحضى بعض من أفكارنا الجديدة بالقبول					
12	ننسجم مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليل أوقات العمل					
13	يمكننا التعبير عن رأينا بكل حرية					
14	يتم حل الصراعات فيما بيننا					
15	يهتم الرئيس بالموظفين المجتهدين ويشجعهم					
16	يتم إختيار الموظفين على أساس كفائتهم وإمكانياتهم					

17.هل تعتقد أن هناك نوع من الإتفاق بين العمال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

18.هل تشعر بالإنتماء للمديرية؟

نعم ☐ لا ☐

❖ إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- مكانة المؤسسة الإجتماعية والإقتصادية ☐
- التسيير الإداري ☐
- تشجيع العمال ☐
- لأسباب مادية ☐
- أسباب أخرى: .....

❖إذا كانت الإجابة لا فلماذا (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- مكانة المؤسسة الإجتماعية والإقتصادية ☐
- التسيير الإداري ☐
- تشجيع العمال ☐
- لأسباب مادية ☐

أسباب أخرى:.....

المحور الثالث: الإتصال الداخلي بمديرية الضرائب لولاية المدية

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أجد صعوبة في تلقى المعلومات بسبب عدم وضوحها أو عدم وصولها إلي					
20	الاتصال السائد بالمديرية هو الاتصال النازل (من الرؤساء) فقط					
21	تهتم المديرية بمعرفة أراء الموظفين داخلها بعد نشر الرسائل الاتصالية (تعليمات- أوامر)					
22	تعتمد المديرية في اتصالاتها وتعاملاتها مع الموظفين على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة					
23	يساهم الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة.					
24	المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية كاملة وملمة بكل النقاط					
25	يمكنني أن أوجه شكواي إلى الرئيس أو المدير بكل سهولة بواسطة مختلف وسائل التواصل والإتصال للمديرية.					
26	عند غيابي عن العمل تصلني كل المستجدات التي تحدث بالمديرية					
27	الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بين الموظفين بالمديرية هي الفاكس والهاتف					

28. كيف تقيم الإمكانيات والوسائل التي يتم نشر المعلومات والرسائل الاتصالية بواسطتها داخل المديرية؟

سريعة ☐ بطيئة ☐ فعالة ☐ أخرى ☐

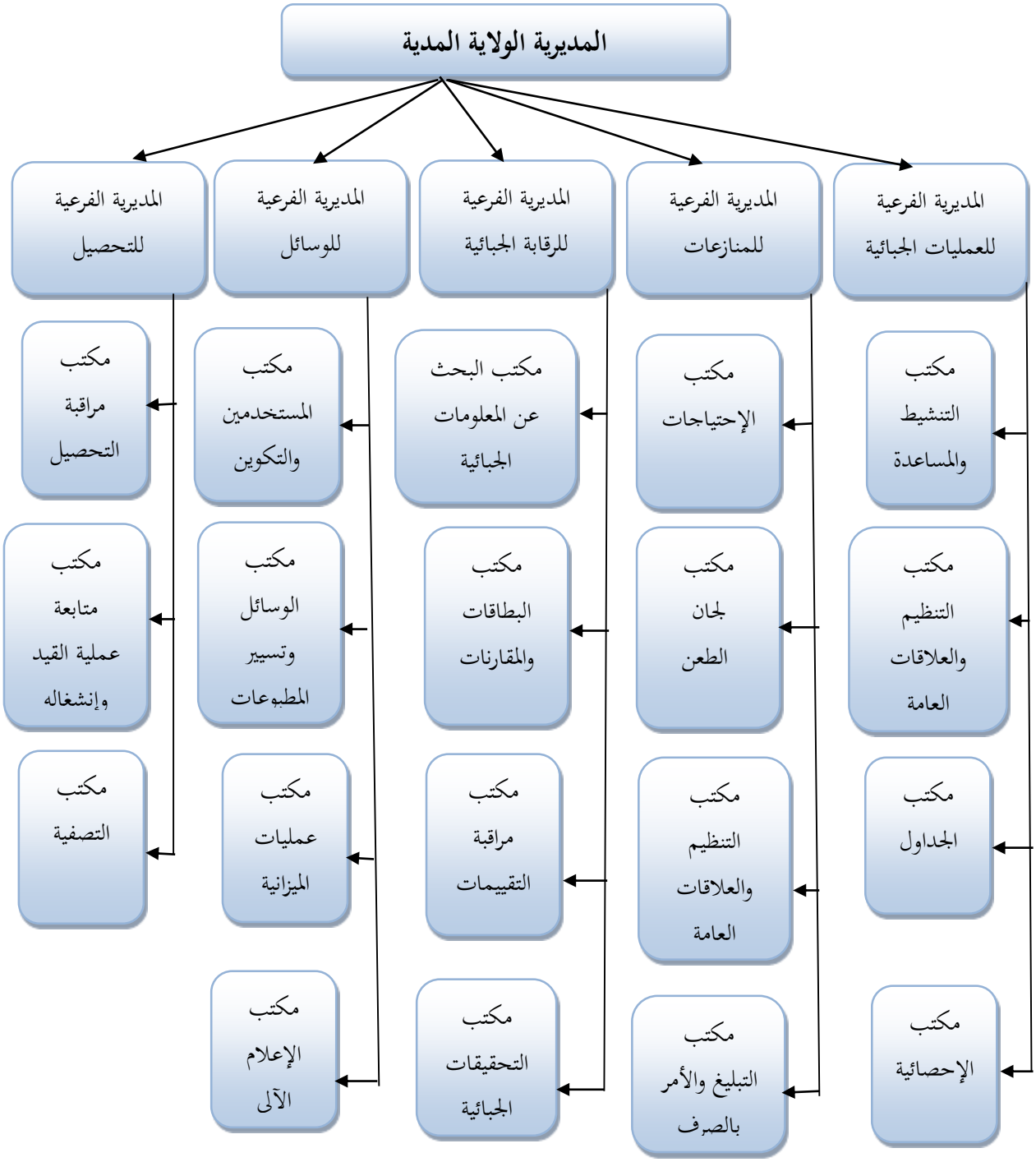
29. ما نوع الوسائل الإتصالية المستعملة داخل المديرية؟

التقارير ☐ البريد الإلكتروني ☐ الهاتف ☐

وسائل الإتصال الإجتماعي ☐ المقابلات ☐

وسائل أخرى:.....

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص	
إهداء	
مقدمة	**أ–ب**
الجانب المنهجي	
إشكالية الدراسة	**4**
تساؤلات الدراية	**5**
أسباب إختيار الدراسة	**5**
أهمية الدراسة	**6**
أهداف الدراسة	**6**
منهج الدراسة	**6**
أدوات الدراسة	**7**
مجتمع وعينة الدراسة	**8**
حدود الدراسة	**10**
الدراسة السابقة وحدود الاستفادة منها	**10**
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	**13**
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة	**46–19**
تمهيد:	**19**
المبحث الأول: مدخل حول الإتصال الداخلي في المؤسسة	**20**
المطلب الاول: خصائص وأهمية الإتصال الداخلي	**20**
المطلب الثاني: أنواع واهداف الإتصال الداخلي	**22**
المطلب الثالث: مهارات ووسائل الإتصال الداخلي	**25**
المبحث الثاني: واقع الإتصال الداخلي	**29**
المطلب الاول: نماذج وشبكات الإتصال الداخالي	**29**
المطلب الثاني: محددات ووظائف الإتصال الداخلي	**32**

العنوان	الصفحة
المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي وطرق التغلب عليها	34
المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي	39
المطلب الاول: مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية	39
المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الإتصال ومبادئه	40
المطلب الثالث: أفاق واثار إستراتيجية الإتصال الداخلي	42
الخلاصة	46
الفصل الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة	48-75
تمهيد	48
المبحث الأول: مدخل حول ثقافة المؤسسة	49
المطلب الأول: أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة	49
المطلب الثاني: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة	52
المطلب الثالث: مستويات ومكونات ثقافة المؤسسة	56
المبحث الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة	60
المطلب الأول: عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة	60
المطلب الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة	62
المطلب الثالث: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة ودورها	66
المبحث الثالث: مدخل حول الثقافة الإتصالية	71
المطلب الأول: مميزات وخصائص الثقافة الإتصالية	71
المطلب الثاني: خطوات ووسائل تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة	71
المطلب الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال ومكانة الإتصال الداخلي فيها	72
الخلاصة	75
دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية	
تمهيد:	77
المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية الضرائب لولاية المدية	78
المطلب الأول: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية	78
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	79

العنوان	الصفحة
المبحث الثاني: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة	**80**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الشخصية	**80**
الخاتمة.	**139**
قائمة المراجع.	**141**
قائمة الملاحق.	**150**
فهرس المحتويات	**155**
فهرس الجداول	**159**
فهرس الأشكال	**162**

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	79
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	80
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	81
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	82
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	82
6-3	توزيع أفراد العينة حسب إسم الوظيفة	83
7-3	يوضح العلاقة بين وضع الموظفون بالمؤسسة أهداف العمل بصورة جماعية ومتغير السن والخبرة	86
8-3	يوضح العلاقة بين ممارسة المهام في إطار التنسيق مع الزملاء ومتغير السن والخبرة	88
9-3	يوضع العلاقة بين الثقة المتبادلة بين الموظفين داخل المؤسسة ومتغير السن والخبرة	90
10-3	يوضح العلاقة بين درجة سماح المؤسسة بمشاركة الموظفين في إتخاذ بعض القرارات ووضع سياسات العمل ومتغير السن والخبرة	92
11-3	يوضح العلاقة بين دور الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة ومتغير السن والخبرة	94
12-3	يوضح العلاقة بين ما إذا تحضى الأفكار الجديدة للموظفين بالقبول ومتغير السن والخبرة	96
13-3	يوضح العلاقة بين إنسجام مع الحالات الطارئة من خلال تمديد أو تقليل اوقات العمل ومتغير السن والخبرة	98
14-3	العلاقة بين إمكانية الموظفين بالتعبير عن رأيهم بكل حرية ومتغير السن والخبرة	100
15-3	العلاقة بين حل الصراعات فيما بين الموظفين ومتغير السن والخبرة	102
16-3	العلاقة بين إهتمام الرئيس بالموظفين المجتهدين ويشجعهم ومتغير السن والخبرة	104
17-3	يوضح العلاقة بين يتم إختيار إختيار الموظفين على أساس كفائتهم وإمكانياتهم ومتغير السن والخبرة	108
18-3	العلاقة بين إعتقاد أن هناك نوع من الإتفاق بين العمال داخل المؤسسة ومتغير السن الخبرة	110
19-3	يوضح العلاقة بين شعور موظفي المديرية بالانتماء ومتغير السن والخبرة	111
20-3	العلاقة بين لماذا يشعر الموظفين بالانتماء للمديرية ومتغير السن والخبر	112
21-3	العلاقة بين لماذا لا يشعر الموظفين بالانتماء للمديرية ومتغير السن والخبرة	112
22-3	يوضح العلاقة بين الصعوبة التي يتلقاها الموظفين في تلقى المعلومات بسبب عدم وضوحها أو عدم وصولها إليه ومتغير السن والخبرة	119
23-3	يوضح العلاقة بين الإتصال السائد بالمديرية هو الاتصال النازل (من الرؤساء) فقط ومتغير السن والخبرة	121
24-3	يوضح العلاقة بين اهتمام المديرية بمعرفة أراء الموظفين داخلها بعد نشر الرسائل الإتصالية (تعليمات-أوامر) مع متغير السن والخبرة	123

25-3	يوضح العلاقة بين إعتماد المديرية في اتصالاتها وتعاملاتها مع الموظفين على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة ومتغير السن والخبرة	125
26-3	يوضح العلاقة بين مساهمة الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) في حل المشكلات بصفة سريعة ومتغير السن والخبرة	127
27-3	يوضح العلاقة بين المعلومات والرسائل الاتصالية المهنية المتداولة داخل المديرية كاملة وملمة بكل النقاط ومتغير السن والخبرة	129
28-3	يوضح العلاقة بين إمكانية الموظفين في مواجهة الشكاوي إلى الرئيس أو المدير بكل سهولة بواسطة مختلف وسائل التواصل والإتصال للمديرية ومتغير السن والخبرة	131
29-3	يوضح العلاقة بين عند غياب الموظفين عن العمل تصلهم كل المستجدات التي تحدث بالمديرية مع متغير السن والخبرة	133
30-3	يوضح العلاقة بين الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بين الموظفين بالمديرية هي الفاكس والهاتف ومتغير السن والخبرة	135
31-3	يوضح العلاقة بين تقييم الامكانيات والوسائل التي يتم نشر المعلومات والرسائل الاتصالية بواسطتها داخل المديرية ومتغير السن والخبرة	137
32-3	يوضح العلاقة بين نوع وسائل الإتصالية المستعملة داخل المديرية ومتغير السن والخبرة	139

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	شبكة الإتصال على شكل عجلة	30
2–1	شبكة الإتصال على شكل دائرة	30
3–1	شبكة الإتصال على شكل سلسلة	31
4–1	شبكة الإتصال على شكل التشابك	31
5–1	شبكة الإتصال على شكل عنقود	32
6–1	شبكة الإتصال على شكل الواي y	32
1–2	أهمية ثقافة المؤسسة	50
2–2	مستويات الثقافة حسب شاين	57
3–2	مكونات ثقافة المؤسسة	59
4–2	تاثير القائد في تغيير الثقافة التنظيمية	61
5–2	تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة	69
6–2	يبين الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة	70
1–3	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	79
2–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	80
3–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	81
4–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	82
5–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	83
6–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	84