وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس-المدية-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتان:

طالبي حسيبة

زيتوني نجية

إشراف الأستاذ:

كيموش مختار

السنة الجامعية 2020/2019م


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

يقول سبحانه وتعالى**" ولئن شكرتم لأزيدنكم"** صدق الله العظيم

سورة إبراهيم" الآية 07"

بعد الشكر والامتنان لله سبحانه وتعالى على ما أنعمه علينا من فضله وكرمه بالعلم والبصيرة ما مكننا من انجاز هذه المذكرة بتقديم بعظيم الشكر والتقدير لجامعتنا جامعة يحيى فارس، ونتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف كيموش مختار الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته، وعلى الجهود المخلصة التي بذلها من أجل إتمام هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر بالأخص إلى والدينا، وإلى كل من وقف معنا من قريب أو حتى من بعيد بجهده ووقته ودعائه

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك في الدنيا

إلى من قال فيهما الرحمان **{ واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا } [24]** سورة الإسراء

أبي الذي بنوره مشيت طريقي فكان وصولي، وجعل لحياتي معنى وزرع في قلبي بسمة وبعث في فؤادي بهجة

أمي رمز المحبة والعطاء قمة التضحية والوفاء، ماسحة الدمع والأحزان، منبع الرفق والحنان، ربيع الحياة وقارب النجاة وخلود الذكريات

إلى أخي الذي دعمني وساندني بعد أبي" أحمد"

إلى كل فرد من أفراد عائلتي من كبيرها إلى صغيرها

إلى براعم العائلة: أنفال، إياد، حدة، رائد

إلى رفيقة دربي التي ساندتني منذ بداية مشواري " حفيظة"

إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها في مشواري الدراسي

إلى صديقتي الغالية والتي شاركتني أحلى أيامي التي شاركتني البحث" نجية زيتوني"

أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

حسيبة

إهداء

نحمد الله تعالى ونشكره ونثني عليه أن وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع

الذي أهديه إلى أعز ما أملك في الوجود إلى والدي الكريمين

إلى التي أعطت ولم تدخر إلى التي جادت ولم تبخل إلى التي عانت ولم تيأس إلى سر الوجدان منبع العطف والحنان، أمي الغالية

إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة والذي يفني عمره وجهد نفسه من أجل تربيتي وتعليمي، أبي العزيز

إلى من كان سندا لي وساعدني في إتمام دراستي، أخي حكيم الغالي

إلى أختي وحيدتي أم الخير وإلى أخي المهدي وزوجته

إلى براعم العائلة، هبة،

إلى سندي زوجي الغالي عادل

إلى من شاركوني حلو ومر الحياة في مشواري الجامعي صديقاتي

إلى من شاركتني البحث صديقتي وغاليتي والتي كانت شريكتي في في أحلى أيامي " حسيبة طالبي "

أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

نجية

الفهـــــرس

مقدمة.....أ

الإطار المنهجي.....1

الإشكالية.....2

3-مصطلحات الدراسة:.....4

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي إلى مهارات القائم بالاتصال.....19

تمهيد.....20

المبحث الأول: ماهية الاتصال.....21

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.....21

المطلب الثاني: أهمية مهارات الاتصال.....22

المطلب الثالث: عناصر مهارات الاتصال.....23

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال.....26

المطلب الأول: مهارة الحديث.....26

المطلب الثاني: مهارة الاستماع (الإنصات).....29

المطلب الثالث: مهارة الكتابة.....33

المبحث الثالث: ماهية القائم بالاتصال.....35

المطلب الأول: مفهوم القائم بالاتصال.....35

المطلب الثاني: خصائص القائم بالاتصال.....36

المطلب الثالث: الشروط الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال.....38

خلاصة الفصل.....40

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى الثقافة التنظيمية.....41

تمهيد.....42

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....43

المطلب الأول:مفهوم الثقافة التنظيمية :.....43

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية:.....44

المطلب الثالث:خصائص الثقافة التنظيمية :.....49

المبحث الثاني: أنواع وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية 52

المطلب الأول:أنواع الثقافة التنظيمية : 52

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية: 57

المطلب الثالث:مستويات الثقافة التنظيمية: 59

أولا–ثقافة المجتمع: 59

ثالثا– ثقافة المنظمة الداخلية: 60

رابعا– ثقافة الجماعات المهنية: 60

خلاصة الفصل: 62

أولا– البيانات المتعلقة بمديرية الحماية المدنية " المدية" 64

أولا– البيانات المتعلقة بمديرية الحماية المدنية لولاية المدية 65

التعريف بمؤسسة الحماية المدنية: 65

التعريف بمؤسسة الحماية المدنية لولاية المدية: 65

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحماية المدنية لولاية المدية 65

–عدد أفراد أعوان الحماية المدنية 36 عون 65

–تحتوي على 3 طوابق وكل طابق يحتوي على مكاتب نذكرها فيما يلي: 65

–الطابق الأرضي يوجد به 5 مكاتب تسمى مصلحة الحماية المدنية وتحتوي على:.....66

ثانيا– نتائج الدراسة 67

خاتمة 68

قائمة المراجع42

كتب :42

مذكرات علمية :44

مجلات :45

المواقع الإلكترونية :46

الملاح42

المقدمة

مقدمة

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية و الاجتماعية التي تغلغلت في كافة ميادين الحياة العامة و الخاصة ، و لا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية ، فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية و ديناميكية للجماعات وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف المؤسسة كلها

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة ولم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة وصل بين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد و التسارع الشديدين ن و أمام تأكيد العديد من الباحثين و المختصين للدور الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية و خاصة على مستوى إدارة و تسيير علاقات المؤسسة في المجتمع خصصت له الكثير من الدراسات النظرية و الميدانية في معظم الدول المتطورة ، داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها إلى الاهتمام بعامل الاتصال ، في نجاح و استقرار المؤسسة مرتبط بسياساتها الاتصالية و مدى قدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع و أمام استقرار وعي الرأي العام للمجتمعات الحديثة حول ما تريده المؤسسة من الجماهير و مدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد و الجماعات من جهة ،و ارتفاع تقنية وسائل الإعلام و قوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات و تسييرها من جهة أخرى ، دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع ، و تأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية و الخارجية في المؤسسات ، بما يسهل تنقل المعلومات من و الى المؤسسة

بما أن عملية الاتصال تتضمن تبادلا للمعلومات و الحقائق و حتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم فإنها تؤدي دورا هاما و حيويا في حياة المؤسسات الإدارية فهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة ، فطبيعة الحياة الاتصالية و الخدماتية جعلنا نحاول دراسة موضوع دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، من خلال الإلمام بكافة جوانبه كونه عنصر مهم و فعال داخل المؤسسة ، و هذا بدوره يساهم في الأداء الجيد و تحقيق التعاون و التكامل و التفاهم بين أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى كسب الثقة و تأييد الجمهور الداخلي و الخارجي .

كما يساهم هذا التنسيق بين القائم بالاتصال و الثقافة التنظيمية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمراريتها و نجاحها ، و قد أسقطنا دراستنا على المؤسسة الخدماتية كونها تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف مشتركة و تحكمهم قواعد و تعليمات واحدة

و عليه فقد تناولنا في بحثنا موضوع دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية من أجل إبراز التفاعل و التأثير الذي تمارسه مهارات الاتصال لدى القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية لذلك قمنا بتقسيم موضوعنا إلى ثلاثة أقسام في دراسة الموضوع ، جاء القسم الأول بالإطار المنهجي و أبرزنا فيه إشكالية الدراسة و تساؤلات البحث و أهميته و أهدافه و أسباب اختيار الموضوع، و كذلك المنهج المتبع في البحث و الأدوات المستعملة و العينة كما تطرقنا أيضا إلى تحديد أهم المصطلحات و الدراسات السابقة ، أما القسم الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري الذي قسمناه إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول دور مهارات الاتصال و القائم بالاتصال و الفصل الثاني خصصناه للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، أما الإطار الثالث فخصصناه إلى الجانب التطبيقي

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

إشكالية

-تساؤلات الدراسة

-مصطلحات الدراسة

-أهمية الدراسة

-أهداف الدراسة

-أسباب إختيار الموضوع

-منهج الدراسة

-أداة البحث

-مجالات الدراسة

-الدراسات السابقة

الإشكالية

الاتصال ظاهرة إنسانية اجتماعية ليست قاصرة على مجتمع أو عصر دون الآخر ، حيث أن معظم أنشطة الإنسان الشخصية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية تعتمد على ما يتمتع به من قدرات و مهارات اتصالية بالآخرين ، و هذه الظاهرة موجودة منذ بداية الخلق فالاتصال يحتمل مكانة محورية في حياة البشر و في مناحي حياتهم و أسباب رفاهيتهم مما أطلق على هذا العصر بعصر الإنسان الاتصالي .

حيث يرى العديد من علماء الاتصال أن الاتصال لا يعتبر علما فقط ، و لم يعد مظهرا من مظاهر الترف و لكنه حاجة فرضتها المتغيرات التي تحدث في المجتمعات و أصبح لا غنى عنه باعتباره وسيلة الآخرين في نقل خبراتهم و تجاربهم و أفكارهم و مهاراتهم ، و أيضا يعتبر فن يعتمد على المهارات التي يجب على المؤسسات إتباعه ، و التي تسعى لتحقيق أهدافها باعتبارها خدمة اجتماعية تتعامل مع الفرد و الجماعة و المجتمع فنجد القائم بالاتصال داخل المؤسسة يهتم بالاتصال كون المؤسسة ذات طابع اجتماعي و تعدد خدماتها ووسائلها فهي بحاجة إليه ، من خلال الأسلوب و الأداء الجيد و لذلك يكتسب القائم بالاتصال مهارات تمكنه من الاتصال بالجمهور الداخلي و من هذه المهارات ، مهارة الإصغاء ، مهارة الحديث و مهارة الكتابة التي تمكنه من استخدام قدراته في تحقيق و تشكيل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة من خلال التفاهم المشترك بين العاملين و بذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأحسن الطرق .

فنجد معظم المؤسسات الخدماتية الجزائرية تسعى جاهدة للوصول إلى مراكز متميزة مما وجب عليها التحرك وفق منهج سليم الذي يتطلب مهارات و قدرات إدارية و فنية فعالة و تطبيق وسائل متطورة لتحقيق أهدافها ، فالمهارات الاتصالية عملية تواصل ضرورية و أساسية بين البشر فان اهتمام المؤسسات بالاتصال يمر عبر اهتمام القائم به باعتباره

المحرك الأساسي لأي عمل اتصالي منظم في المؤسسة فهو يعد من ركائزها ، فلا شك بان المؤسسة لا تستغني عنه كونه عضو مهم و فعال في إدارة المؤسسة و عاملا ضروريا في إدارة العملية الاتصالية لما يتمتع به من قدرات في الأداء و اتخاذ القرارات التي تضمن تواصله بين كافة أجزاء المؤسسة ، حيث يعد القائم بالاتصال همزة وصل بين العمال داخل المؤسسة ، لذلك فان المهارات الاتصالية تعتبر عملية تواصل ضرورية و أساسية فيستخدمها القائم بالاتصال للتعامل مع العاملين داخل مؤسسة الحماية المدنية بطريقة جيدة لتشكيل ثقافة تنظيمية عن طريق تحقيق التفاهم و الاتفاق بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة فعملية الاتصال و مهاراتها لن تكون إلا من خلال نظام اتصالي جيد أي تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود و من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

– ما هو دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية ؟

2. تساؤلات الدراسة:

– ما هي المهارات الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل مؤسسة الحماية المدنية؟

– هل تساعد مهارات الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة في تحقيق التفاهم بين العاملين ؟

– هل تساهم مهارات القائم بالاتصال في نجاح مؤسسة الحماية المدنية و الوصول إلى أهدافها المرجوة ؟

مصطلحات الدراسة:3-

-أولا- الاتصال

ا- تعريف الاتصال:

لغة : كلمة اتصال باللغة الانجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية **communar** و التي تعني جعل الشيء عاما و مشتركا to makecommun أو تقاسم to shire أو نقل to transmit و معنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة أشخاص[1] ، و في لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة و بلوغ الغاية أو بمعنى أشاع و أذاع الشيء

الاتصال في اللغة العربية : هو الوصلة بين الشيئين ، أي علاقة الشيء بالشيء

الاتصال في اللغة الفرنسية : كلمة اتصال يقابلها مصطلح communication المشتق من الكلمة اللاتينية communis أي commun- مشترك ، للتعبير بذلك عن ما مفاده إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة أخرى

اصطلاحا: يعرف هارل كارل هوفلاند الاتصال بأنه " العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الافراد الآخرين مستقبلي الرسالة[2]

1 أمينة منصور علي وسلمى عثمان الصديقي، **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2005، ص 13

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 276

التعريف الإجرائي للاتصال:

يقصد به كل أشكال الاتصال التي تتم داخل المؤسسات و الذي يتم عن طريق تبادل

الأفكار و المعاني بين العاملين من خلال نظام متعاون عليه و يكون هدفه الأساسي هو تعديل السلوك بين الآخرين

-ثانيا- مهارات الاتصال

تعريف مهارات الاتصال: يقصد بها تلك القدرات الإبداعية و المكتسبة لدى الإنسان و التي يستخدمها من أجل إكمال عملية الاتصال و ذلك في حالتي أن يكون الإنسان مرسلا أو مستقبلا

كما تعرف على أنها المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل الأفكار أو المعاني أو المعلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية ، مصاحبة بتغييرات الوجه و لغة الجسد ، و عبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار على شخص آخر ، و بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها[1]

تعرف أيضا على أنها الحرفة أو الذكاء و تعني الارتقاء بالمعاني الايجابية بإثارة و إيجاز، لكي تصل إلى التوازن على شكل الوسيلة المستخدمة، و تقديم المعنى بتناسق و إيقاع [2]

التعريف الإجرائي:

[1] محمد سيد فهمي، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء، الدنيا لطباعة النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 168

[2] عباس رائد حسين، **مهارات الاتصال الجماهيري من خلال لغة الخطاب**، مجلة الملة، ص 103

هي مجموعة المعارف التي يكتسبها الفرد، و جملة التجارب التي يعيشها المتعلم، و التي من شأنها أن تجعل منه فردا حذقا واعيا للتجارب المماثلة، و تمكن صاحبها من العيش و التواصل مع الغير و أداء وظائفه و مهامه بكفاءة و اقتدار

-ثالثا- القائم بالاتصال

ا- تعريف القائم بالاتصال : تعرف المدرسة الفرنسية القائم بالاتصال بلفظ "الوسيط" بدلا من القائم بالاتصال فهي ترى بان القائم بالاتصال له دلالة محايدة بينما الصحفي -وفقا لاتجاهاته- يلعب دورا تفاوضيا بين صاحب المعلومة المصدر و بين الجمهور المستقبل في حين أن لفظ القائم بالاتصال لا يضفي من وجهة نظر المدرسة الفرنسية ، إلا جزئية من العمل الصحفي و الذي هو في حقيقته أكثر تعقيدا، و ذلك من خلال قيام الصحفي بأدوار متعددة فهو باحث عن المعلومة ثم هو صانع قرار باختياره لمضمون الرسالة ثم هو في النهاية قائم بالاتصال عندما ينشر الرسالة متوجها بها إلى جمهور ما ، كما يؤكد الدكتور إبراهيم آما لفظ "الوسيط" في إطار حديثه عن القائم بالاتصال الجماهيري، إذ يقولان : "مهمة الصحفي أو الاتصالي ، تمثيل الأمة و النيابة ، و القيام بدور الوسيط أو الرجل الثالث بيم الجماعات المتحاورة ، و هو وسيط بين المصدر و الجمهور[1]

ب- التعريف الإجرائي:

القائم بالاتصال هو أي شخص داخل فريق عمل ينتمي لإحدى المؤسسات و يلتزم بمسؤولية ماء في صنع و إنتاج الرسالة الإعلامية و الاتصالية بدءا من وضع الفكرة الأساسية أو السياسة العامة و مراحل الصياغة المختلفة لها والانتهاء من إخراجها و تقديمها للجمهور المتلقي بهدف التأثير

1 عبد الله محمد زلطة، **القائم بالاتصال في الصحافة**، دراسة نظرية وميدانية، الطبعة الألى، هرم الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 45

القائم بالاتصال في دراستنا يعني: هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه كل الصفات الشخصية

-رابعا- الثقافة التنظيمية

أ- تعريف الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم و الأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة بينهما ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف [1]

وتعرف كذلك بأنها : مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بنية العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم[2]

ب- التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال احترام الوقت والالتزام والمؤثرة في سلوكات وممارسات الفاعلين والتي من شانها الحفاظ على أنماط العلاقات الايجابية كالتماسك والرضا وتعديل بعض السلوكيات التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

[1] تشارلز وحاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 650

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131

4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع مهارات القائم بالاتصال داخل المؤسسة من الموضوعات ذات الأهمية البالغة خاصة بعد ارتباطها بالثقافة التنظيمية و لا سيما في المجال العلمي و المهني ، ذلك بان القائم بالاتصال هو الذي يتولى إدارة العميلة الاتصالية و تسييرها ومدى فعاليته في تنشيط الثقافة التنظيمية التي تعد عنصر حيوي في المؤسسة و قاعدة أساسية لا يمكن الخروج منها وذلك عن طريق المهارات التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة لتشكيل ثقافة تنظيمية

و بالتالي جاءت أهمية هذا الموضوع في :

- التوصل إلى نتائج تجيب عن اسئلة العديد من طلاب العلم في مجال الاعلام والاتصال
- تركيز الدراسة على إبراز دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة
- حداثة الموضوع وذلك لان موضوع مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية لم يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين في مجال الادارة

5- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي كالتالي :

- تسليط الضوء على مصطلح مهارات الاتصال و القائم بالاتصال من الناحية العلمية والعملية
- التعرف على مصطلح الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في خطط المؤسسة و تطبيقها في الحياة العملية

- إبراز مدى مساهمة مهارات الاتصال في تحقيق الفهم بين العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة
- معرفة مدى مساهمة القائم بالاتصال في استخدام مهارات الاتصال لتشكيل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة من خلال تحقيق التفاهم المشترك بين العاملين

6- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع بحث و تحديد إشكاليته يكون نتيجة لمجموعة من الأسباب، و هذه الأسباب تتمثل في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية والتي نلخصها في ما يلي :

1) الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بالقائم بالاتصال في مؤسسة الحماية المدنية
- الميل الشخصي لمؤسسة الحماية المدنية
- الفضول أحد الأسباب التي دفعتنا إلى محاولة معرفة المهارات التي يستخدمها القائم
- بالاتصال داخل مؤسسة الحماية المدنية لبناء ثقافة تنظيمية

2) الأسباب الموضوعية :

- الأهمية التي تلعبها مهارات القائم بالاتصال في العملية الاتصالية
- قلة الدراسات العلمية التي تحدثت عن مهارات القائم بالاتصال في تشكيل ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية
- أهمية مهارات الاتصال بالنسبة للقائم بالاتصال في تحقيق التعاون المشترك بيم الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة أي تكوين ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

7) منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج المناسب للدراسة يرتبط بطبيعة المشكلة المبحوثة والمجال الذي تنتمي إليه وكذا الإمكانيات المتاحة لدى الباحث ، وبالنظر إلى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه، فالمنهج يتكون من التقنيات والطرق الملائمة والمنظمة والتي ترسم المسار الصحيح الذي ينبغي إن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الإجابة الموضوعية عند التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الوصول إلى نتائج دقيقة [1]

يمكننا القول بأن المنهج هو الطريقة التي يضعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة وأن العلم الذي يبحث في هذه الطرق هو علم مناهج البحث [2]

وقد عمدنا إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي ذلك باعتباره المنهج الملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة، فهو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر قنوات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج علمية [3]

لقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الذي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا لأنها تهدف إلى وصف مهارات القائم بالاتصال و دوره في تشكيل و ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التي تجرى فيها الدراسة وأيضا محاولة معرفة الدور الذي تلعبه في تشكيل الثقافة التنظيمية وما إذا ساهمت في بناء التفاهم بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها

---

[1] صلاح مصطفى الفوال، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، مكتبة الغريب، القاهرة، 1983، ص 9

[2] محمد الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي التصميم، المنهج والإجراءات**، الطبعة 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 77

[3] رجاء وحيد الدويري، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية**، الطبعة 1، دار الفكر، دمشق، ص 183

8- أداة البحث:

تعرف الأداة على أنها "الوسيلة " المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وهناك الكثير من الوسائل والأدوات التي تستخدم للحصول على البيانات ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها و لدراسة الظاهرة من كل

الجوانب والحصول على بيانات علمية [1]

أما بالنسبة للأدوات التي استخدمناها فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات المستخدمة في البحث

1- الاستبيان:

اخترنا الاستمارة كأداة أساسية في دراستنا نظرا لما توفره من سهولة جمع للمعلومات، والبيانات الميدانية عن الظاهرة موضوع الدراسة [2]، كما تعد هذه التقنية من أكثر التقنيات المرتبطة بالمنهج المسحي، والتي تعتبر وسيلة تقصي ملائمة تسمح بالاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير بهدف الحصول على معلومات دقيقة وغالبا ما تكون غير قابلة للملاحظة، كما أنها تمتاز بسرعة التنفيذ وقلة التكلفة [3]

كما يعرف أيضا بأنه احد البحوث العلمية المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بمجتمع الدراسة وهو يحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم المبحوثين بالإجابة عليها

---

[1] محمد شقيف، **البحث العلمي، الخطوات العلمية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 112

[2] محمد عبد الرحمان عبد الله محمد بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 171

[3] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص 102

*استبيان مغلق: تكون فيه الإجابة مقيدة حيث يحتوي على أسئلة تليها إجابات محددة

*استبيان مفتوح: تكون الإجابة فيه حرة مفتوحة

*استبيان مغلق مفتوح: حيث يحتوي على أسئلة ذات إجابات محددة وأسئلة ذات إجابات حرة مفتوحة[1]

9- مجالات الدراسة:

تحتوي مجالات الدراسة المنطقة الجغرافية والأفراد المتواجدين فيها وكذلك الفترة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذه الدراسة إلى المجالات التالية:

- **المجال المكاني:**

إمكانية الوصول إلى المكان، فقد أجريت دراستنا في مؤسسة الحماية المدنية بالمدية

- **المجال الزماني:**

قمنا بتطبيق الدراسة و جمع البيانات خلال الفترة الممتدة من 24 أفريل إلى 9 مارس فقد قمنا بمجموعة من الخطوات تمثلت في مجموعة من الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة لمحاولة تشكيل صورة عامة حولها حيث تم جمع المعلومات والبيانات التي كنا في حاجة إليها، والتي من خلالها تم تحديد عينة الدراسة وتصميم الاستمارة

- **المجال البشري:**

اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة الحماية المدنية بالمدية

[1] صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث العلمي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة–الجزائر، ص 80

10- مجتمع البحث والعينة:

مما لاشك فيه أن لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة، حيث يعتبر مجتمع البحث كما عرفه الباحثون "بأنه هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو بعبارة أخرى هو مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها

و يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الحماية المدنية بالمدية

يلجأ إلى العينة في حالة وجود مجتمعات متباينة و مختلفة مفرداتها بحيث يمكن اختيار جزء من الكل ويكون هذا الجزء تشكيلا للكل ويتميز هذا الجزء من خصائص أو مميزات معينة تتميز بها عن بقية الطبقات الأخرى وعليه يتم اختيار العينة من خلال تحديد :

- حجم مجتمع البحث الكلي
- تقسيم مجتمع البحث الكلي إلى فئات متباينة حسب موضوع الدراسة
- تحديد عدد أفراد كل طبقة
- تحديد نسبة مفردات كل مجموعة أو طبقة بالنسبة للعدد الكلي لمفردات مجتمع البحث
- استخدام الأسلوب العشوائي البسيط أو المنظم لاختيار المفردات من كل طبقة

لقد تناولنا في دراستنا العينة القصدية والتي تتم عن طريق اختيار الباحث لمجموعة من الأفراد تلائم البحث كما تكون هذه العينة قد عايشت ظاهرة معينة

11- الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:**

من إعداد نور الدين بوراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت عنوان "**دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" 2014**

- قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

- النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة
- إن علاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع ان تخلق و تنمي ثقافة قوية لدى العاملين
- إن الاحترام الذي الذي توفره القيادة داخل المنظمة يجعل العاملين يخضعون الى السلم الإداري
- إن القيادة الناجحة هي التي تضع الثقة في العاملين
- إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في أعمالهم

- إن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون تمييز أو تفريق سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري وزيادة النشاط في العمل[1]

- الدراسة الثانية:

من إعداد سالم عطية الحاج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال تحت عنوان "**القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**" **جامعة الجزائر، 2001**

حيث قام الباحث بطرح التساؤل التالي:

- **ما موقع القائم بالاتصال من الهيكل التنظيمي ؟**

فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

- النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

- انه لا توجد علاقة وطيدة بين شكل وطبيعة التنظيم الذي يخضع له الاتصال بالمؤسسة
- القائم بالاتصال قد قدم مجموعة من الاقتراحات النابعة من واقعه العلمي والهادف إلى تنظيمه بشكل أحسن خصوصا من جوانب توفير الشروط المادية والبشرية اللازمة[2]

[1] نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2014

[2] سالم الحاج عطية، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001

- الدراسة الثالثة:

من إعداد الشريف زيدان تحت عنوان "**مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وأثرها على دافعية التعلم عند التلاميذ**"

حيث قام الباحث بطرح التساؤل التالي:

- **ما هو دور مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية على دافعية التعلم عند التلاميذ ؟**

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصف

- تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمثلت أهم نتيجة في أن لمهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية تأثير ايجابي على دافعية التعلم عند التلاميذ
- و قد تم وضع أهم مقترح تمثل في أن على كل الباحثين في المجال الرياضي التربوي القيام بدراسات حول العوامل التي تؤثر على التلاميذ نحو التعلم مثل (الاكتظاظ، الوسائل التعليمية، الأقران، الحجم الساعي[1]

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

نرى أن كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تهدف إلى دراسة مهارات القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك بالتعمق في جميع جوانبها والنقاط المشتركة بينهم، مما ساعدنا في إعطائنا نظرة عامة حول الموضوع وتعديد شكل التواصل القائم بينهم ومدى

[1] الشريف بن زيدان، **دور مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وأثرها على دافعية التعلم عند التلاميذ**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الحركة والإنسان، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017

تأثيره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما إذا كانت هذه العلاقة تساهم في نجاح المؤسسة أم لا.

وقد استنتجنا بعض من أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في ان دراستنا التي نعمل عليها تتمثل في التواصل بين مهارات القائم بالاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية ومدى في تأثيرها على هيكل المؤسسة وعملها. بينما الدراسات السابقة تهدف إلى فهم القائم بالاتصال واستخداماته داخل المؤسسة. ومعرفة الأول الذي تلعبه مهارات الاتصال في تحقيق التفاهم المشترك بين العاملين داخل المؤسسة أما الثقافة التنظيمية فقد ركزت على تنمية الإبداع داخل المؤسسة.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي إلى مهارات القائم بالاتصال

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: أهمية مهارات الاتصال

المطلب الثالث: عناصر مهارات الاتصال

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

المطلب الأول: مهارة الاستماع

المطلب الثاني: مهارة الحديث

المطلب الثالث: مهارة الكتابة

المبحث الثالث: ماهية القائم بالاتصال

المطلب الأول: مفهوم القائم بالاتصال

المطلب الثاني: خصائص القائم بالاتصال

المطلب الثالث: الشروط الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد

يرى البعض أن المهارة في الخدمة الاجتماعية هي نشاط هادف يتطلب تدريبا وممارسة منظمة، تحتاج القدرة على الاختيار الواعي وتوظيف المعارف والنظريات والخبرات والمبادئ المهنية بسهولة كلما استخدم القائم بالاتصال مهارات الاتصال بطريقة دقيقة داخل المؤسسة كلما كان بإمكانه تحسين كفاءة الأداء وبالتالي أداء العمل على أكمل وجه، ويمكن تفسيرها بدرجة التفكير واستمراره والقدرة على وضع الخطط واليقظة العقلية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد أثناء قيامه بالعمل

بما أن دراستنا تعالج موضوع مهارات القائم بالاتصال، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد مفاهيم كل من مهارات الاتصال والقائم بالاتصال والتطرق إلى مهارات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

لغة: ورد في قاموس المحيط، لسان العرب على أنه مشتق من الوصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية

هي أيضا المواصلات والبلاغ ومعناه الاتصال الوصول والتبليغ إلى الشيء المراد الوصول إليه[1]

اصطلاحا: هو نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات

يعرفه" تشارلز كولي" الاتصال على أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل تنشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان[2]

كما يعرفه هنري ألبرت" بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من خلال نظام لغوي مفهوم ينتمي للطرفين

الاتصال يحدث عندما نواجه معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر[3]

ويعرفه أيضا حسين الطويبي بأنه " العملية او الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح شائعة بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر"

[1] منال هلال، نظريات الاتصال، الطبعة 1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 31

[2] خيري خليل الجمعي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997، ص ص 9 -10

[3] ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13

المطلب الثاني: أهمية مهارات الاتصال

1- توفر المهارات الجهد والوقت للقائم بالاتصال لأنها توضح إدراكه للمبادئ والأسس المهنية والقدرة على تطبيقها في المواقف المناسبة لها.

2- توجه المهارات القائم بالاتصال نحو المسارات الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل واضح ومحدد وفقا لما هو مخطط له من أساليب التدخل المهني لإشباع حاجات الجمهور الداخلي والخارجي

3- توضح المهارات القدرات القدرات الأساسية التي يتميز بها القائم بالاتصال بصورة تطبيقية من خلال مواقف استخدام تلك المهارات وفاعلية واضحة حيث تساعد المهارة على تنمية قدرة الممارس على الأداء وتطبيق المعرفة في المواقف المختلفة.

4- المهارات المهنية تميز الخدمة الاجتماعية وتوضح هويتها المهنية والإنسانية من خلال ممارستها مع الوحدات المختلفة تبعا لمواقف التعامل معها.

5- المهارات المهنية ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحدات العمل وطبيعة عملية المساعدة مما يساهم في اختيار المهارة المناسبة في الموقف المناسب من خلال زيادة القدرة على ادراك وفهم العوامل المتداخلة التي تؤثر في تلك المواقف على أساس علمي ومهني سليم.

6- توفر المهارات المهنية المؤشرات المناسبة التي يمكن أن تكون أساسا لتقويم ممارسة الخدمة الاجتماعية بالمنظمات كما تتيح المهارات الفرصة لوضع برامج تدريبية تتطلب إكسابهم مهارات أخرى وأساليب مناسبة لتطبيق تلك المهارات[1]

[1] منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001-2002، ص 46

7- المهارات المهنية تحدد الجوانب الإجرائية التي يجب أن يرتبط بها القائم بالاتصال أو الأخصائي الاجتماعي في تعامله مع المشكلات أو المواقف التي يتدخل فيها وبالتالي فهي تمثل ركيزة هامة في نجاح برامج التدخل المهني التي يؤديها.

8- يساعد اكتساب مهارات الممارسة المهنية في تكوين الشخصية المهنية للقائم بالاتصال واستكمال المواصفات الوظيفية وارتفاع مستوى ومكانة المهنة في المجتمع حيث أنه كلما كان القائم بالاتصال يتمتع بقدر عال من المهارة في الأداء كلما زادت فعالية ما يؤدونه من أدوار وبالتالي ارتفعت مكانة المهنة في المجتمع[1].

المطلب الثالث: عناصر مهارات الاتصال

تشير الدراسات الإعلامية والاتصالية المختلفة إلى أن مكونات العملية الاتصالية هي عناصر متداخلة ومتشابكة تتمثل فيما يلي:

1) المرسل:

وهو المتحدث أو المتكلم أو الكاتب أو القائم بالاتصال وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أذكاره في رموز نعبر عن المعنى الذي يقصده ويكون نجاح الرسالة بحسن اختيار المرسل رموزه وقد يكون هذا الشخص مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات source في بناء نماذج الاتصال في مجالات الإعلام كعنصر سابق للقائم بالاتصال، وهو الطرف الأول في عملية الاتصال لأنه مبتدع الرسالة ومالكها والقائم ببثها إلى المستقبل[2]

أيضا أشارت إليه الحريري بأنه" الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر في المستقبل، مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية كصياغة عباراته وانتقاء

[1] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 47

[2] أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران، 2016، ص 30

الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة الصوت مع التعبيرات غير اللفظية المصاحبة في حال كانت الرسالة لفظية[1]

كذلك نجد المرسل هو ذلك الشخص الذي يحمل معلومات أو رسالة معينة يريد أن يوصلها إلى الآخرين ويختار أفضل السبل والطرق لنقل هذه الرسالة حتى تكون مؤثرة أكثر ويعتبر المرسل العنصر الأول والأساسي الذي يبدأ الحوار ويصوغ الرسالة في شكل رموز لفظية أو غير لفظية بغرض الوصول إلى هدف معين[2]

2- المستقبل:

وهو الشخص أو الطرف المتلقي للرسالة فيقوم بتحليل محتواها وفك رموزها والتفاعل مع مرسلها[3]

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل جوانبه المختلفة (السمع، البصر، الشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها[4]

3- الرسالة:

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هو الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه[5]

---

[1] إبراهيم علي الربابعة، مهارات الاتصال، مكتبة الألوكة، ص 4

[2] محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، الطبعة 1، مكتبة الألوكة، 2016، ص 18

[3] إبراهيم علي ربابعة، مرجع سابق، ص 5

[4] محمود فتوح محمد سعدان، مرجع سابق، ص 22

[5] محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 29

كما يمكننا القول بأن الرسالة هي مجموعة من الرموز المرئية التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل[1]

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل ، والرسالة هي النتاج الوحيد المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في الرموز معينة وحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما تكتب فالكتابة هي الرسالة ، وحينما ترسم فالرسم أو الصورة هي الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة ولها عدة تعريفات تدور في نفس الإطار ومنها:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل
- الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه
- مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل[2]

وتعرف أيضا بأنها الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المرسل إلى المستقبل ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة، مصورة، لفظية (حركات، إشارات، رموز) ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة على المرسل انتقاء العبارات التي تتناسب مع ثقافة المستقبل وخبراته وأن تكون بعيدة عن الغموض والتشكيك أو التضليل وأن تكون واضحة الأهداف[3]

[1] محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 29

[2] ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 50

[3] إبراهيم علي ربابعة، مرجع سابق، ص 5

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

المهارة في عملية الاتصال هي قدرة القائم بالاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت وبالإمكانيات المتاحة لديه

المطلب الأول: مهارة الحديث

1- مفهوم مهارة الحديث:

يعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي، الوجه الشفهي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين، ويتم الحديث عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات والمحادثات وعبر وسائل الاتصال الجماهيرية (إذاعة، تلفزيون...) وعبر وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر كالتلفزيون ويتم الحديث من خلال ثلاث مراحل[1] هي:

- مرحلة الإعداد للحديث من خلال تحديد هدف وموعد ومادة الحديث بالإضافة إلى اختيار المكان المناسب ونوعية الجمهور
- مرحلة توصية الحديث وتتمثل كافة الخطوات الأولية إلى نهاية الحديث من الاستعداد أثناء الحديث من خلال رجع الصدى وبعد الحديث

2- سمات المتحدث:

هناك مجموعة من السمات التي يتحلى بها والمتمثلة فيما يلي:

✓ الموضوعية

[1] محمد جهاد جمل، دلال هلالات، مهارات الاتصال اللفظية والغير لفظية، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي، 2008، ص 100

- ✓ الصدق
- ✓ الوضوخ
- ✓ الدقة
- ✓ الاتزان الانفعالي
- ✓ المظهر

كما تعي مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند انصاته بالآخرين ويكون موقف الحديث دائما من المتحدث الذي يحاول نقل الفكرة أو طرح رأي محدد أو موضوع بعينه وهو الطرف المعني بالحديث، والمستمع له، ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية[1]

3- خطوات مهارة الحديث:

تعد أيضا مهارة الحديث فنا ومهارة وموهبة، فهو فن لأنه شخصي أي يعتمد على شخصية الإنسان ومقدار حماسته وإبداعه، وهو مهارة لأنه يحتاج إلى التنمية والتدريب والتحسين للوصول إلى الأفضل، وهو موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح والمؤثر في الآخرين[2]

ويمكن القول أن أهم خطوات الحديث الناجح هي الإعداد المسبق له وهذه الخطوة تحتاج إلى ما يلي:

- التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه وصفاته وحجم الجمهور، متوسط أعمارهم، مستوياتهم التعليمية
- اختيار الموضوع هنا يجب على المتحدث مراعاة ما يلي:

[1] محمد سيد فهمي، مرجع سابق، 189

[2] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 152

- اختيار الموضوع الذي يعرف عنه كثيرا
- أن يحدد الموضوع بدقة ويجمع عنه معلومات كافية لتغطيته
- أن يضع في اعتباره اهتمامات الجمهور وما يشغلهم
- أن يجعل نبرات صوته ملائمة لموضوع الحديث

- تحديد الغرض من الحديث وعادة يكون الحديث لواحد أو أكثر من الأغراض التالية:
  - الأخبار
  - الإقناع
  - الإمتاع
- جمع المعلومات وهناك أربع طرق لجمع المعلومات لأي غرض من أغراض الاتصال وهي:
  - الملاحظة لما يجري على الطبيعة
  - المقابلات الشخصية
  - توزيع الاستبيانات
  - الوثائق { الكتب، المراجع، الصحف، الأفلام....}[1]
- تنظيم محتوى الحديث ويكون ذلك من خلال:
  - المقدمة الجذابة
  - المتن أو صلب الحديث
  - الخاتمة أو الخلاصة
- طريقة تقديم الحديث وهناك أربع طرق لالقاء الحديث هي:
  - قراءة الحديث من الورقة
  - استظهار الحديث أو حفظه

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 152

- ارتجال الحديث

4- طرق تحسين مهارات الاتصال:

هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث تتمثل هذه الطرق[1] في:

- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
- كن صريحا عندما يوجه الآخرون سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها.
- تحكم في حركات شفتيك وحواجبك.
- راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام.

المطلب الثاني: مهارة الاستماع (الإنصات)

يعد الإنصات مهارة أساسية للاتصال الشفهي أو اللفظي

1- مفهوم الإنصات:

إن الإنصات كما يرى البعض هو الاتصال ذاته ويمكن أن يقال أيضا أن الكلام والإنصات وجهان لعملة واحدة وهي عملية الاتصال وهذا يؤكد أن الإنصات مهارة لا تتاح لكثير، غير أن مهارة الإنصال ميسورة الحيازة لمن يرغب في التعود عليها لا سيما وأن الذي ينصت أكثر يستفيد أكثر، فالإنصات يؤدي إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذور الحماس

[1] علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، الطبعة 1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2010، ص 43

وتوقد الذهن وسلامة التفكير، وهذا يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل على تمحيض آرائه وقبول الحجج والبراهين منها[1]:

ويمر الإنصات بعدة مراحل أساسية هي:

- التفسير
- الاستيعاب
- التذكر
- الاستجابة

2- مستويات مهارة الإنصات:

- الإنصات السطحي كالاستماع للراديو خلال العمل
- الإنصات اليقظ كما يحدث في المناسبات الاجتماعية المختلفة
- الإنصات المركز وفيه يضع المستقبل نفسه مكان المتحدث ويحاول معرفة أفكاره ومشاعره[2]

يقول" أبو شريحة " بأن الإنصات الفعال يقوم على مايلي:

- التعرف على العادات السيئة في الإنصات ومحاولة تفسيرها
- اكتساب عادات ايجابية في الإنصات منها للرسالة مكتملة

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما تعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها

[1] زيدان عبد المتعال، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1978، ص 220

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 156

3- خطوات الإنصات:

- الاستماع الواعي
- التفسير

ويؤدي الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال[1]

حيث تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث مما يتحدث طرفا عملية الاتصال الرئيسي، المرسل- المستقبل أو المتحدث – المستمع، ويمثل الاستماع وسيلة مناسبة للحصول على المنبهات الخارجية

4- أهمية الاستماع:

- السمع أسبق حواس العقل إلى وصول الإنسان إلى الكون
- يتسم السمع بالقدرة على الشمول والإحاطة
- يمكن للفرد أن يعيش بفضل حاسة السمع إذا فقد البصر
- الاستماع إلى شريط أساسي للنمو اللغوي إضافة إلى اكتساب خبرات الآخرين
- اكتساب معلومات جديدة

5- أنواع الانصات:

- **الإنصات بهدف الحصول على معلومات: listing for information**

يتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق وفي هذا النوع لا بد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوي عليها

[1] محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 183

- **الإنصات النقدي:**

ويتضمن تقسيم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية

- **الإنصات العاطفي:**

ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته

- **الإنصات بهدف الاستماع بتركيز:**

ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معتمدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين[1]

ويؤدي الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهارها حدوث الحماس وتوقد الذهن وسلامة الفكر منها يجعل الشخص المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل على تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة[2]

6- معوقات الإنصات: تتمثل معوقات الاستماع في:

- فقدان الهدف
- تفاهة الحديث
- المهل للانتقاء
- التشويش

[1] محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 183

[2] المرجع نفسه، ص 184

- عدم الصبر

المطلب الثالث: مهارة الكتابة

1- مفهوم مهارة الكتابة:

يستخدم الإنسان أسلوب الكتابة لأساليب عديدة منها:

- التواصل معه الآخرين في حالة تعذر عملية التخاطب معهم.
- تعزيز وتأكيد الاتصالات الشفهية التي حدثت.
- توثيق ما اتفق عليه أطراف الاتصال.

تعطي كاتبها فرصة طيبة للتفكير والدراسة وتجرى الدقة في التعبير، وهذه الفرص لا تتوفر في الاتصال الشفهي، فكثير من الناس يصابون بالخجل وتضيع أفكارهم عندما يواجهون غيرهم للنقاش في أمر من الأمور تعطى قارئها فرصة طيبة للتفكير والوقت الكافي لدراسة واتخاذ القرارات[1]

2- شروط الكتابة الجيدة:

وقبل البدء بالكتابة سواء باليد أو آلة الكتابة أو الحاسوب يجب على الشخص أن يتأكد من الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو موضوع الرسالة
- ما هو الطول المناسب للرسالة
- ما نوع الرسالة (شخصية، رسمية، مقالة، تقرير، بحث...الخ)
- كيف تستخدم الرسالة (مكتوبة بخط اليد، مطبوعة...الخ)

[1] محمد مدحت، أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة 3، القاهرة، ص 173

- ما هو موعد إرسال أو تقديم الرسالة

وتتكون الرسالة الجيدة عادة من ثلاث عناصر رئيسية هي[1]:

- البداية (المقدمة)
- الوسط (متن الموضوع) أو المحتوى
- النهاية (الخاتمة)

وتستلزم الكتابة أخذ مجموعة من المعادلات بعين الاعتبار:

- مدة القراءة للنص الذي يقدم للمتلقي
- نوع القارئ الذي نوجه له الكتابة
- الأهداف التي يتوخى بلوغها من النص المكتوب

وتشترط هذه المقتضيات في النص المكتوب سواء في شكله أو في موضوعه، الأسلوب وحسن اختيار الكلمات والتعابير المستخدمة[2]

3- أنواع الكتابة:

للكتابة أنواع وغايات فمنها الكتابة التأليفية التي تكون إما رسمية موجهة من مؤسسات الدولة للمواطن، أو منه لمؤسسة حكومية، أو من مؤسسة إلى أخرى

وإما إنشائية شخصية كالرسائل والمكاتبات الاجتماعية بين الأفراد على اختلاف أغراضها، وإما بحثية علمية كرسائل الماجستير والدكتوراه، والدراسات والبحوث العلمية وتأليف الكتب

[1] ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان، مرجع سابق، ص 149

[2] أحمد عزوز، مرجع سابق، ص 79

المتخصصة وفق منهج معين وواضح، وإما تعبيرية أدبية كالرواية والقصص العلمية والشعر وسائر أجناس الأدب وأشكاله المعروفة[1]

المبحث الثالث: ماهية القائم بالاتصال

المطلب الأول: مفهوم القائم بالاتصال

يشير الدكتور محمد عبد الحميد إلى القائم بالاتصال بأنه هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها وقد يكون هدا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي او المعلومات وقد لا يكون مصدرها، وقد يكون المصدر فردا آخر وهو بذلك يشير إلى كل من يعمل في بناء أو تشكيل الرسالة الإعلامية مهما اختلفت الأدوار والمواقع [2]

كما يعرف أيضا بأن" للقائم بالاتصال أهمية كبيرة ودورا فعالا ومباشرا في إنتاج الرسالة الإعلامية في فهم التنبؤ بتأثير الاتصال فتصور المتلقي للقائم بالاتصال أو المصدر يلعب دورا هاما في تحديد عملية الإقناع [2]

ويعرف القائم بالاتصال في الصحافة بأنه " أحد الأطراف الأساسية في العملية الاتصالية ويتسع مفهومه ليشمل أعضاء الجهاز التحريري الصحفي من محررين ومصورين ورسامين وأيضا متخصصين بالإخراج وحيث يتخذون الصحافة مهنة لهم يمارسونها على سبيل الاحتراف [3]

---

[1] راشد علي عيسى، مهارات الاتصال، سلسلة كتاب الأمة سلسلة دورية تصدرها كل شهرين عن وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، العدد 103، قطر، 2005، ص 125

[2] بيرق حسين جمعة الربيعي، القائم بالاتصال بين البيئة الإعلامية الجديدة والتقليدية، المؤتمر الدولي السنوي ال20 ل au) (sace الإتجاهات العالمية في الإعلام وآفاقه، جامعة قطر، 2015، ص 42

2 جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 293

3 محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1997، ص 25

المطلب الثاني: خصائص القائم بالاتصال

هناك صفتين أساسيتين يجب على القائم بالاتصال أن يتحلى بهم هما كالتالي:

1- صفات والقابليات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل هي من ممتلكات الشخص، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- قوة الشخصية:

من الصعب وضع تحديد دقيق لهذه الصفة غير أنه يمكن الكشف عنها من خلال التعامل مع الآخرين فهي تظهر في حسن المظهر والقوام والأناقة ورقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحي بالاحترام ويجذب الناس إليه

- اللباقة:

تتجسد في القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين

- حب الاستطلاع:

فحاجة المشتغل في الاتصال الدائمة إلى المعلومات تتطلب أن تكون لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من أحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها

- الموضوعية:

وتعني القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون الأخرى

- الخيال الخصب:

فالاتصال ليس عملا روتينيا، بل نشاط يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل ورجل الاتصال يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها

- الحس الفني:

إذ يتطلب النشاط الاتصالي الذوق والحس الفني للتأثير في الناس، وإذ كانت هذه طبيعة في الإنسان فإنه يمكن أيضا الكشف عنها وتطويرها عن طريق الدراسة والإطلاع [1]

- الشجاعة:

رجل الاتصال كثيرا ما يواجه أوضاعا متأزمة في علاقته بالجمهور الداخلي، وعليه يجب أن يكون شجاعا في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة، كما أنه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين

- قابلية التنظيم:

إن القائم بالاتصال يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها

2- الصفات العلمية أو الإعداد العلمي:

- اللغة:

يجب على القائم بالاتصال أن يكون متمكنا من الاستعمال السليم للغة، سواء عند تقييمه لما يكتبه الآخرون في دائرته أو فيما يكتبه هو

[1] فخري جاسم سلمان، العلاقات العامة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 1981، ص 74

- الكتابة:

إن عمل القائم بالاتصال هو التأثير في الآخرين، فإن الإلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأساسية في ذلك الطريق، فالمواد التي ينتجها القائم بالاتصال يجب أن تكون سهلة سواء كانت مسموعة أو مطبوعة [1]

- فنيات التحرير:

على القائم بالاتصال أن يكون ملما بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات، كما أن طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة والمؤسسات الإعلامية مما يتطلب إلماما واطلاعا واسعا بطبيعة العمل الصحفي

المطلب الثالث: الشروط الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال

حددها الباحث "ديفيد برلو" في النقاط التالية:

- توافر مهارات الاتصال وهي خمسة مهارات " الكتابة، التحدث، القراءة، الإصغاء، القدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال "
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه الاتجاهات ايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال
- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته
- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فيه ويؤثر على فعالية الاتصال
- معرفة السياسة الإعلامية للمؤسسة، وينم ذلك حسب " وارين بريد" بعد عدة طرق منها:

[1] فخري جاسم سلمان، مرجع سابق، ص 75

- القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة
- المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها المؤسسة
- عن طريق الإحتكاك مع زملاءه ذوي الخبرة في المؤسسة
- عن طريق توجيهات رئيس التحرير
- عن طريق الخبرة [1]

[1] نجوى فوال، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص 05

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن استخدام القائم بالاتصال لمهارات اتصالية معينة بشكل واضح وسليم تعتبر هي الجوهر الرئيسي لصناعة الرسالة الاتصالية من مكانة إستراتيجية تؤهله لتكوين عمل موحد بين العاملين داخل مؤسسة الحماية المدنية وبالرغم من كل الصعوبات التي تتعرض له خلال أداء واجبه داخل المؤسسة إلا أنه يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أنواع وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم ، هذه الثقافة لها تأثير كبير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة

بما أن دراستنا تعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد مفهومها، مكوناتها، وخصائصها ومكوناتها، أهميتها ومستوياتها هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول:مفهوم الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية، و ذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة ومن البحث في الجوانب المادية و الهيكلة للمنظمات فعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين و بالتالي على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، و على هذا، فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية و المعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية و الهيكلية للمنظمات[1].

و بذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد و إنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل و إن كان بعضها يكمل بعضا، و يرجع السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية مدركة و في تغير مستمر و تتميز بالتعدد و التنوع حسب التنظيمات الرسمية و في ما يلي عرض لبعض التعاريف.

(Schermerhorm)يعرفها بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك فيها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة[2].

يعرفها أيضا"ويلسون" بأنها تشير إلى تقاسم القيم و المعتقدات و الإفتراضات و الممارسات العلمية و التي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة[3]

---

[1] أحمد قيصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 05

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005، ص 311

[3] خالد محمود عزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث، الجزء 2، المجلد 5، 2012، ص 53

الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور بمرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق تفاهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه[1]

و تعرف أيضا بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة و أفرادها القدامى و يتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الإجتماعية المسيطرة التي تساعد قي خلق التكامل بين أجزاء المنظمة[2]

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة مكونات هي كالآتي:

1- المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة:

و هي الأفكار و المعتقدات المشتركة من أعضاء المؤسسة و التي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة، لأنها تصوغ الإستراتيجية طابع الإتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير و التي تشكل حقيقة للمؤسسة[3]

و يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين :

أولا: الإشارات الثقافية: و تشتمل القيم الثقافية على ما يلي :

[1] حسام سالم السحاتي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 14

[2] المرجع نفسه، ص 15

[3] وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 19

1- القيم:

هي قواعد تمكن الفرد من التميز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و الغير المرغوب و بين ما يجب أن يكون ما هو كائنا، أي كمرشد أو مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة[1]

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم، المساواة بين العاملين و الإهتمام بإدارة الوقت و الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين[2]

2- المعتقدات:

هي عبارة عن عادات مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل و طريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[3]

3- الأعراف و التوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من

[1] أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 13

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312

[3] المرجع نفسه، ص 112

الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية[1]

4- الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة اللغة إلى نمط اللباس و النمط المعماري (شكل المباني و تهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، المستعملة داخل المنظمة[2]

5- الطابوهات (الممنوعات) :

هي ما تود المنظمة إخفاءه و رفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل[3]

6- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين[4]، و يمكن تعريفها بأنها:"المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدا عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في

[1] إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير العلوم التجارية، المسيلة، 2006، ص16

[2] أحمد القيصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016-2017، ص 30

[3] بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015-2016، ص 81

[4] كمال قاسي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 19

الوقت نفسه كل النشاط الإنساني" فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غي محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، و يسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة[1]

7- الطقوس الاحتفالية والجماعات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، و تعرف الطقوس الجماعية بأنها : "التقييم المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، و ذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء للمنظمة[2]

8- الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح و إزالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، و هي تعتبر نوعا من أساطير المتداولة يوميا في المنظمة[3]

[1] كمال قاسي، مرجع سابق، ص 20

[2] إلياس سالم، مرجع سابق، ص 17

[3] المرجع نفسه، ص 18

ثانيا : الموروث الثقافي للمنظمة :

يشتمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي :

1- المؤسسون :

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم و طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة[1]

2- سلوك قادة المنظمة :

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناتك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا[2]

3- تاريخ المنظمة :

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، و يتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة و كذلك الفشل، و يشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار و كذلك العاملين في المنظمة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها و تكرارها.

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 96

[2] سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الكاملة، مجلة الكهرباء، العدد 8، أنظر الموقع www.alkahraba;com , 12/06/2020, 11 :17

4- الأبطال :

هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة، و هم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة

5- مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة – النشاط الرئيسي لها- بأنها:

"مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، و يمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل، مما يعز من مشاعر الإنتماء و الولاء لدى العاملين[1]

المطلب الثالث:خصائص الثقافة التنظيمية :

من المعروف أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى و لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها و من جوانب الإختلاف بين المنظمات عمر المنظمة و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و الإجراءات و عملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة و القيم و المعتقدات، و إذا ما أرادت المنظمة حماية ثقافتها و ترسيخها، فإنها ستسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية مما تتوافق قيمهم و معتقداتهم مع قيم و معتقدات المنظمة و فلسفتها[2]

[1] إلياس سالم، مرجع سابق، ص 20

[2] محمود سالم العميان، مرجع سابق، ص ص 115 116

و من هنا يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص و إن تفاوتت في درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم، و من أهم هذه الخصائص أو السمات نجد :

1- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية تصرف في العمل

2- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة

3- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم

5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين

6- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين

7- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية

8- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية و الواسطة

9- درجة التسامح مع الإختلاف و السماح لوجهات النظر المختلفة

10- طبيعة الإتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات[1]

و ذكر السكارنة بعض خصائص الثقافة التنظيمية

1- تبنى ثقافة المنظمة بناء على حجم المنظمة و عمرها و تاريخها

2- التأثر بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة

[1] هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت اللحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011، ص 63

3- عملية مكتسبة من خلال تفاعل و احتكاك الأفراد بالمجتمع

4- حالة إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لها[1]

و أيضا ذكر العميان بعض خصائص الثقافة التنظيمية التي تتسم بها أي منظمة و هي كمايلي :

1- عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2- عملية إنسانية:

يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة

3- متغيرة:

الثقافة متغيرة بتأثير التغييرات البيئية و التكنولوجية، و لكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين و على قوانين و أنظمة معينة.

4- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد :

تختلف الثقافة من شخص لآخر، و من مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف و البادية، و حتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن سلوك الآخر حتى أن هناك إختلاف نسبي في سلوك الأفراد.

[1] بلال خلف سكارنا، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 209

5- عملية قابلة للإنتقال من جيل لآخر :

فالثقافة متوارثة يتناقلها البناء عن الآباء و الأجداد.

6- عملية رضاء نفسي :

فهي تشبع حاجات الإنسان و تريح النفس و ترضي الضمير و الفرد يشعر من خلالها أنه مقبول في الجماعة[1]

تعتبر الخصائص و السمات من أهم ما يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات

المبحث الثاني: أنواع وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول:أنواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية و تحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك، حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، و يرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها و النظام الرسمي و الغير رسمي داخلها. كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير ستقدم تفصيلا لهذه الأنواع حسب المعايير التالية[2]:

1 محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 315-316

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 315

1- معيار القوة و الضعف:

ينتج عن هذا المعيار نوعان من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية و ثقافة تنظيمية ضعيفة، و هذا حسب عاملين أساسيين، هما:

العامل الأول: الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم و الإعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء

العامل الثاني:

الكثافة و الشدة، و يشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم و المعتقدات.

- **الثقافة القوية:**

هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، و يمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة و تحظى بالثقة و القبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة[1]

- **الثقافة الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المؤسسة في الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنات سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق و التوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها و قيمها[2]، و من الأمثلة على هذا النوع شركة " كومباك" تجاوز بائعي التجزئة لتصل إلى الزبون النهائي، و هي بطيئة في تنفيذ خططها الإستراتيجية و

[1] بلال خلف سكارنا، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 373

[2] إيهاب فاروف مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010-2011، ص 40

كذلك لا يمكنها إدخال تحسينات على منتجاتها[1]

2- معيار التكيف مع المحيط:

ينبثق من هذا المعيار نوعان من الثقافة، ثقافة تكييفية، و ثقافة تنظيمية جامدة، يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية و يمكن إبرازها في مايلي:

- **الثقافة التكييفية:**

و هي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة، و بذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية و فعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

- **الثقافة التنظيمية الجامدة:**

تتسم بالحذر و لا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى و الدنيا لاتخاذ القرارات، و هي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة و المتعثرة بسبب قوتها، و بهذا، فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة التنظيمية المتكيفة (المرنة)[2]

3- معيار التوجه العام:

يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية، و هذا حسب تصنيف Wallach (ولاش) الذي اعتمد على التوجه العام و نوع الإتجاه الذي ينميه ، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع و الإبتكار

[1] سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 132

[2] زين الدين بروش لحسن هدار، دور الثقافة التنتظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيير للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 1، بسكرة، 2007، ص 57

- **الثقافة البيروقراطية:**

يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات و السلطات و حقوق وواجبات العاملين و الإجراءات المحددة لاختيارهم و التي يجب مراعاتها، و لا يمكن تجاوزها

- **الثقافة الإبداعية :**

تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد و الإبداع، و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات[1]

- **الثقافة المساندة:**

تتميز بيئة العمل بالصداقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المؤسسة الثقة و المساواة و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، و هي ذات توجهات نحو العلاقات و التعاون و الحرية الفردية[2]

4- معيار نمط الثقافة:

حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفوذ (القوة) ، ثقافة الدور (التخصص) ، ثقافة المهمة (المشروع) ، الثقافة الشخصية (الفردية) ، و في عام 1978 قام هاندي بترتيب تلك الثقافات وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة[3]

وتأتي هذه الثقافات كما أوردها الرخيمي على النحو التالي[4]

---

[1] سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 138

[2] المرجع نفسه، ص 102

[3] جلال ممدوح الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحطة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2000، ص ص 77-78

[4] جلال ممدوح الرخيمي، مرجع سابق، ص 79

4-1- ثقافة النفوذ: (القوة)

إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف

يجب على الآخرين تنفيذها وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الإتصالات الفردية والشخصية[1]

4-2- ثقافة الدور: (التخصص)

تمكن قوة الثقافة في التخصصات الوظيفية، وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية[2]

4-3- ثقافة الفرد: (الشخصية)

تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الإتحاد والتكامل

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية ، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 124

[2] البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 33

4-4- ثقافة المهمة: (المشروع)

تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة ما تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة

يرى من الباحثان (نارايان وناث) أن الثقافة يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر[1]

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في عدد من العناصر أهمها:

*توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين

*توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات

*توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا

*تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد[2]

كما تكمن أيضا أهمية الثقافة التنظيمية في:

[1] سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 24

[2] مختار يونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 46

– تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، فكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر[1]

–تعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حول ما يعملون به، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه

–تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه[2]

وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة

وذلك أيضا لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا[3]

[1] علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، المجلد 10، العدد 39، ص 237

[2] مختار يونسي، مرجع سابق، ص 47

[3] وهيبة عيساوي، مرجع سابق، ص 55

المطلب الثالث:مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربعة مستويات أساسية هي ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعية)، ثقافة المنظمة (الداخلية)، إضافة على ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)، حيث تعبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، وعلى مستوى الجماعات المهنية ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على المستويات الأربع مع خصائص المنظمة[1]

أولا–ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل:

النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه[2]

[1] وهيبة عيساوي، مرجع سابق، ص 26

[2] رائد اسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 7، 2013، ص 656

ثانيا- ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد

في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها[1]

ثالثا- ثقافة المنظمة الداخلية:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أنه يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا ومتجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها ذلك أنه حسب "هوفستيد" فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد[2]

رابعا- ثقافة الجماعات المهنية:

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز،مرجع سابق، ص 36

[2] المرجع نفسه، ص 37

حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم المصلحة ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين [1]

[1] إلياس سالم، مرجع سابق، ص 24

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمات، وأنها تعتبر المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ومن هذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على مفهومها ومكوناتها وخصائصها، ومستوياتها

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي العامل الأساسي الذي يربط بين أفراد المنظمة ويساعد على تعزيز العمل وبهذا يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي.


الإطار التطبيقي

أولا- البيانات المتعلقة بمديرية الحماية المدنية " المدية"

- **التعريف بمؤسسة الحماية المدنية**
- **التعريف بمؤسسة الحماية المدنية بالمدية**
- **الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحماية المدنية بالمدية**

ثانيا- نتائج الدراسة

أولا- البيانات المتعلقة بمديرية الحماية المدنية لولاية المدية

التعريف بمؤسسة الحماية المدنية:

الحماية المدنية **protection civile** هي مرفق عمومي ذو هيكل خاص من حيث التنظيم الإداري وميزانيتها المستقلة وهي تعمل تحت إشراف وزارة الداخلية تتمثل مهامه ووظيفته في حماية الأشخاص والممتلكات والتكفل بالمهام الإنسانية

التعريف بمؤسسة الحماية المدنية لولاية المدية:

مؤسسة الحماية المدنية بالمدية protection civil en Médéa هو الجهاز الخاص برجال الإطفاء والدفاع المدني في ولاية المدية للخدمة العمومية تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، جهاز له مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من أخطار الحريق والكوارث الطبيعية والحروب المختلفة وإغاثة المنكوبين، وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة كما لا ننسى الدور الكبير الذي لعبته مديرية الحماية المدنية عموما بولاية المدية على وجه الخصوص في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وما قدمته من تضحيات ومساعدات وحماية الأشخاص حيث أسست الحماية المدنية على مبدأ التضامن الإنساني في الإطار الوطني والدولي للقيام بالمهمة الكلية المتمثلة في حماية كل من الأشخاص والممتلكات تحت شعار الوقاية، التوقع، التدخل، تمس جميع أفراد المجتمع لحماية الموارد البشرية والموارد المادية رقم الطوارئ لها هو الرقم الأخضر 14

- **الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحماية المدنية لولاية المدية**

-عدد أفراد أعوان الحماية المدنية 36 عون

-تحتوي على 3 طوابق وكل طابق يحتوي على مكاتب نذكرها فيما يلي:

-الطابق الأرضي يوجد به 5 مكاتب تسمى مصلحة الحماية المدنية وتحتوي على:

- ✓ مكتب رئيس المصلحة
- ✓ مكتب الترتيب
- ✓ مكتب الاتصالات العلمية
- ✓ مكتب الجهاز الأمني

-الطابق الأول يحتوي قسمين قسم مصلحة الوقاية ومصلحة الإدارة والإمداد ولكل مصلحة عدة مكاتب نذكرها فيما يلي:

- مصلحة الوقاية تحتوي على 5 مكاتب هي:
  - ✓ مكتب رئيس المصلحة
  - ✓ مكتب المراقبة
  - ✓ مكتب الإحصائيات
  - ✓ مكتب الدراسات
  - ✓ مكتب الخرائط
- أما فيما يخص مصلحة الإعداد والإمداد فهي تحتوي على 4 مكاتب هي:
  - ✓ مكتب رئيس المستخدمين
  - ✓ مكتب التكوين
  - ✓ مكتب الخدمات الاجتماعية
  - ✓ قاعة الأرشيف

-الطابق الثاني يحتوي مصلحة الإدارة والإمداد وهي بدورها تتضمن 3 مكاتب تتمثل فيما يلي:

- ✓ مكتب رئيس مصلحة

- ✓ مكتب المنشآت والممتلكات
- ✓ مكتب المحاسبة والمالية

ثانيا- نتائج الدراسة

- يتبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها بأن القائم بالاتصال هو عبارة عن فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بكفاءة عالية وذلك لما يتميز به من خصائص عن غيره ويكون ذلك واضحا في شخصيته القوية التي يتمتع بها، ويجب أن يكون على دراية كاملة لمجريات العمل
- اعتماد القائم بالاتصال على مهارات الاتصال كوسيلة فعالة تستوفي شروط التقدم والتطور ساعد بشكل كبير على تعزيز وتفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وبالتالي تحسين صورتها وتحقيق أهدافها
- إن للقائم بالاتصال دور كبير وفعال داخل مؤسسة الحماية المدنية، وذلك من خلال استخدامه لمهارات الاتصال التي كانت لها دور كبير في تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين الموظفين داخل المؤسسة ومعرفة الهيكل التنظيمي لها وبالتالي أدى إلى زيادة كفاءة الأداء بالنسبة للموظفين وبالتالي تحقيق الهدف المنشود
- إن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والأعراف داخل المؤسسة والتي تكمن أهميتها في تحقيق أهدافها، وبذلك يبرز السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من حيث التعامل بعلاقة ودية بالنسبة للعاملين فيما بينهم أو بين العاملين والقائم بالاتصال وذلك عن طريق استخدامه مهارات الاتصال(الحديث، الاستماع، الكتابة)، لذلك فإن تحقيق أهداف المؤسسة معناه النجاح في تشكيل ثقافة تنظيمية

خاتمة

إن مهارات القائم بالاتصال ساهمت في تشكيل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وذلك من خلال تقديم خدمات للمجتمع

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في التطرق لأهم جوانب دراستنا التي تعلقت بمهارات الاتصال لدى القائم بالاتصال وأهمية تشكيل ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية كون هذا الموضوع مكننا من التعرف على مهارات الاتصال التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة، وقد حاولنا التعرف على مدى تأثير مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تعمقنا وجدنا أن لما يتمتع به القائم بالاتصال من مواصفات وخصائص تساعد في القيام بنشاطه واستخدام مهارات الحديث والإنصات والكتابة بشكل واضح وسليم يعطيه أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وقد اكتشفنا بأن الثقافة تعد محرك العمل ووقود المؤسسة فتحقيقها يعني تحسين الهيكل التنظيمي وضبط العمال وزيادة كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تتمثل في التعريف بنفسها وكسب ثقة جمهورها.

وبالتالي وجدنا بأن مهارات القائم بالاتصال لها دور فعال في تفكيك الثقافة التنظيمية واستخلاص عناصرها بناء على ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على ربطها بمكوناتها، التي تتمثل في القيم والعادات والأعراف والاتجاهات، التي تجمع الموظفين ببعضهم البعض وبذلك تصل إلى أهدافها المنشودة

قائمة المراجع

كتب :

1. أمينة منصور علي وسلمى عثمان الصديقي، **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2005.
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
3. محمد سيد فهمي، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء، الدنيا لطباعة النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
4. عبد الله محمد زلطة، **القائم بالاتصال في الصحافة**، دراسة نظرية وميدانية، الطبعة الألى، هرم الدار العالمية للنشر والتوزيع.
5. تشارلز وحاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
6. مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية.
7. محمد الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي التصميم، المنهج والإجراءات**، الطبعة 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
8. رجاء وحيد الدوبري، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية**، الطبعة 1، دار الفكر، دمشق.
9. محمد شقيف، **البحث العلمي، الخطوات العلمية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
10. صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث العلمي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة–الجزائر.
11. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.
12. محمد عبد الرحمان عبد الله محمد بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، مصر، دار المعرفة الجامعية.
13. صلاح مصطفى الفوال، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، مكتبة الغريب، القاهرة، 1983.

14. منال هلال، نظريات الاتصال، الطبعة 1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
15. خيري خليل الجمعي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997.
16. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
17. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية.
18. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. إبراهيم علي الربابعة، مهارات الاتصال، مكتبة الألوكة.
20. محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، الطبعة 1، مكتبة الألوكة، .
21. محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
22. أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران.
23. محمد جهاد جمل، دلال هلالات، مهارات الاتصال اللفظية والغير لفظية، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي.
24. علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، الطبعة 1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
25. زيدان عبد المتعال، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
26. محمد مدحت، أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة 3، القاهرة .
27. راشد علي عيسى، مهارات الاتصال، سلسلة كتاب الأمة سلسلة دورية تصدرها كل شهرين عن وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، العدد 103، قطر.
28. فخري جاسم سلمان، العلاقات العامة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، .
29. جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن.
30. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

31. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة.
32. جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
33. نجوى فوال، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص 05
34. بلال خلف سكارنا، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
35. سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
36. بلال خلف سكارنا، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة، الأردن، 2009.

مذكرات علمية :

1. زين الدين بروش لحسن هدار، دور الثقافة التنتظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيير للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 1، بسكرة، 2007.
2. نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2014.
3. سالم الحاج عطية، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.
4. [1]الشريف بن زيدان، **دور مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وأثرها على دافعية التعلم عند التلاميذ**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الحركة والإنسان، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.
5. [1]وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011-2012.
6. [1]حسام سالم السحاتي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
7. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير العلوم التجارية، المسيلة.
8. أحمد القيصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016-2017.
9. بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015-2016.

10. كمال قاسي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.
11. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت اللحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011.
12. إيهاب فاروف مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010-2011، .
13. جلال ممدوح الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحطة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2000 .
14. البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2017-2018.
15. مختار يونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014-2015.

مجلات :

16. عباس رائد حسين، **مهارات الاتصال الجماهيري من خلال لغة الخطاب**، مجلة الملة.
17. بيرق حسين جمعة الربيعي، القائم بالاتصال بين البيئة الإعلامية الجديدة والتقليدية، المؤتمر الدولي السنوي ال20 ل (au sace) الإتجاهات العالمية في الإعلام وآفاقه، جامعة قطر، 2015.
18. [1]أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
19. عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية ، المجلد 26، العدد 2، 2010.
20. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، المجلد 10، العدد 397
21. رائد اسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 7، 2013.

المواقع الإلكترونية :

1. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الكاملة، مجلة الكهرباء، العدد 8، أنظر الموقع www.alkahraba;com , 12/06/2020, 11 :17


الملاحق

الملاحق

جامعة الدكتور يحيى فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استبيان تحت عنوان:

دور مهارات القائم بالاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

نظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية راجيين منكم أن تتفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة فيه وكونوا على ثقة أن إجابتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة ولا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبتين: **تحت إشراف:**

طالبي حسيبة د/كيموش مختار

زيتوني نجية

2018-2019

البيانات الشخصية

- الجنس
  - ذكر ☐ - أنثى ☐
- السن
  - من 20 إلى 30 ☐
  - من 31 إلى 40 ☐
  - من 41 إلى 50 ☐
  - أكثر من 50 ☐
- الرتبة الوظيفية
  - عقيد ☐ - مقدم ☐ - رائد ☐ - ملازم ☐
- عدد سنوات الخبرة
  - من 1 إلى 5 سنوات ☐ - من 6 إلى 10 ☐
  - من 11 إلى 15 سنة ☐ - من 15 سنة وما فوق ☐

المحور الأول: القائم بالاتصال ومهاراته

1- ما مدى أهمية القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- ذو أهمية بالغة ☐
- متوسط الأهمية ☐
- لا أهمية له ☐

2- هل لدى القائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره؟

- نعم ☐
- لا ☐

في حالة الاجابة بنعم فيما تتمثل هذه الخصائص؟

- الجاذبية ☐
- قوة الشخصية ☐
- القدرة على تحديد أهداف المؤسسة ☐
- القدرة على استخدام مهارات الاتصال ☐
- أخرى أذكرها.....

3- ما هي الشروط الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- مهارات الاتصال ☐
- الدراية الكاملة لمجريات العمل ☐
- الدراية بالسياسة الإعلامية للمؤسسة ☐
- معرفة استخدام مهارات الاتصال داخل المؤسسة ☐

4- ما هي المهارة الأكثر استخداما من طرف القائم بالاتصال للتواصل مع العاملين داخل المؤسسة؟

- الكتابة ☐
- الاستماع ☐
- الحديث ☐
- أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: مهارات الاتصال ودورها في تحقيق التفاهم المشترك بين العاملين داخل مؤسسة الحماية المدنية

1- هل ترى بأن مهارة الحديث هي المهارة الاكثر إستخداما داخل مؤسسة الحمية المدنية؟

- نعم ☐
- لا ☐
- في كلتا الاخابتين لماذا؟

2- في رأيك مهارة الكتابة التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة تساعدكم في فهم المهام المقدمة لكم؟

- نعم ☐
- لا ☐

3- بصفتك عامل في المؤسسة وتتواصل مع الآخرين هل تقوم بالتحضير والتخطيط الجيد قبل التحدث مع رئيسك أو زملائك؟

- نعم ☐ -لا ☐ - أحيانا ☐

4- هل مهارة الحديث والاستماع التي تستخدمها للتواصل مع زملائك ورئيسك يساعد في تحقيق التفاهم المشترك بينكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ - أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك.....

المحور الثالث: استخدام مهارات القائم بالاتصال في تحقيق ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة الحماية المدنية

1- في اعتقادك هل هذه المهارات؟

- فطرية ☐
- مكتسبة مع مرور الوقت ☐

2- هل يمكنك الاستغناء عن مهارات الاتصال داخل مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

3- في رأيك أن مهارة الكتابة تساهم بشكل كبير في معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐ - أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟.....

4- في رأيك هل ترى بأن المهارات المستخدمة من قبل القائم بالاتصال داخل مؤسستكم يساهم في تحقيق ثقافة تنظيمية بشكل كبير؟

- نعم ☐ - لا ☐ - أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم كيف تساهم هذه المهارات في تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة؟

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- معرفة المهام المطلوبة منك من خلال الإعلانات ☐
- معرفة أهداف المؤسسة من خلال الاجتماعات مع المرؤوسين ☐

تحسين كفاءة الأداء عن طريق الاستماع للنصائح والتوجيهات المقدمة من طرف المسؤولين

☐